

新しい仕事の仕方・働き方改革の検討に関する タスクフォース報告

～ピンチをチャンスに。どんな環境でも働き続けられる
職場環境への転換～

令和2年7月

新しい仕事の仕方・働き方改革の検討に関するタスクフォース

目 次

1. はじめに	1
2. 現状認識と改革の方向性	2
(1) 緊急事態宣言下における業務推進体制の状況	2
(2) 改革の方向性	2
3. 新たな職場環境づくりのための具体的方策	3
(1) 積極的なテレワークの推奨	3
(2) オンライン会議・打合せの推進	5
(3) 執務管理、従来 of 慣行に起因する課題への対応	6
(4) 外部機関とのコミュニケーションの在り方	8
4. おわりに	9

1. はじめに

我が国における新型コロナウイルス感染症対策については、令和2年1月30日に新型コロナウイルス感染症対策本部が設置され、「新型コロナウイルス感染症対策の基本方針」（2月25日対策本部決定）等に基づく対応がとられてきた。同月27日には小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校における全国一斉の臨時休業を要請する方針が内閣総理大臣より示された。その後、同年3月26日に新型インフルエンザ等対策特別措置法の規定に基づく政府対策本部が設置され、同年4月7日に新型インフルエンザ等緊急事態宣言が出された（同年5月25日に宣言解除）。

文部科学省では、子どもたちの学びを支えるため、学習活動、学校運営、感染症対策その他必要な事項について、基本的な考え方と対応方策、関連情報等を累次にわたって示すとともに、児童生徒学生・保護者、学校・教育委員会等関係機関に対して、様々な形で理解と協力を依頼しメッセージを伝えてきた。また、新型コロナウイルス感染症に関する研究情報や研究活動に必要な情報を集約して提示するとともに、感染拡大の予防と研究活動の両立に向けた方針を示し、文化・スポーツイベントを開催する際の基本的な考え方など感染拡大を防止する方策と文化芸術活動・スポーツを推進するために必要な支援策を検討し実行してきた。

このような文部科学行政の推進にあたり、緊急事態宣言下の執務においては、感染拡大防止及び業務の円滑な遂行並びに感染者が確認された場合の業務継続性確保のため、全課室で2班交替体制を敷き、隔日テレワーク勤務を実施し、出勤日においても可能な限りテレワークを推奨した。テレワーク勤務下においては、大幅にメール・電話・Skypeの活用とオンラインによる会議・打合せが増加した。

また、国民の社会生活についても、新型コロナウイルス感染症発生前後でその様態が大きく変わりつつあり、緊急事態宣言が解除された後も感染防止のため、政府の専門家会議から示された「新しい生活様式」に沿った行動が求められている。

これからの文部科学行政を推進していく上で、このような社会環境の変化を踏まえて文部科学省における執務はどうあるべきか。今後再び感染が拡大することも含め新型コロナウイルスの感染が続く中で、少なくとも、社会全体が一定の期間にわたり新型コロナウイルス感染症とともに生きていかなければならないことを前提として、行うべき業務を継続できる体制を整えることが必要である。さらに、感染対策によって大きく進展したデジタル化をはじめとして従来からの働き方改革の取組をさらに進め、今こそ生産性を高めた効率的な働き方へと大きくシフトし、国民の利益に繋がる質の高い業務の推進に注力する必要がある。

このため、新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応を契機として、新しい仕事の仕方・働き方改革の検討に関するタスクフォース（以下「働き方改革検討TF」）を設置し、省内公募による若手職員の参画を得て検討を進めてきた。

今般、緊急事態宣言下の業務推進体制における実態の分析、より質の高い行政サービス水準を実現するために必要な方策及び関連する業務改善方策について、省内意見照会を経て、働き方改革検討TFとして実施すべきと考える提案を取りまとめた。

2. 現状認識と改革の方向性

(1) 緊急事態宣言下における業務推進体制の状況

緊急事態宣言下の執務においては、感染拡大防止及び業務の円滑な継続と遂行のため、全課室でA Bによる2班交替体制を敷き、隔日テレワークによる体制が執られた。加えて、感染拡大防止に努めるため各班内においても可能な限りテレワークの実施を推奨したことで、大幅にテレワーク実施率が高まり、約6割の職員がテレワークに取り組んだ¹。また、緊急事態宣言期間中、約7割の職員がSkypeによるオンライン会議を、約5割の職員がZoomによるオンライン会議を活用²しており、オンラインによる会議や打合せが増加した。

このように強制的に多くの職員がテレワークやオンライン会議に向き合うこととなり、働き方の改善が確実に進み、多くの実践が行われた。具体的には、省内職員同士の打合せについてはこれまでの対面形式からSkypeを活用したオンラインが基本となり、場所の制約なく開催・参加することが可能となり、併せてペーパーレス化が進んだ。また、担当者 と上司とのやりとりにおいて、メールやSkypeによる報告・連絡・相談が増えたことで時間管理意識の浸透・意思決定の効率化につながっている³。

他方、大幅なテレワークの実施とオンライン会議の増加に伴い必要となるICT環境を整備するため、情報通信機器、通信回線の整備が緊急的に進められてきた⁴が、突如として従来の働き方がそのままテレワークに持ち込まれたことにより、情報通信機器の不具合やセキュリティ上の課題⁵、オンラインを活用した働き方に対するリテラシーの不足・戸惑い、テレワーク下でのコミュニケーション・マネジメントの在り方などの課題も見られた。

このような課題が存在するものの、省内アンケートによると、テレワークを実施した職員の半数以上が職場より円滑又は同程度業務が進んだと感じており、今後のテレワークの活用については、約8割の職員が「積極的に実施したいし、一定程度実現できると思う」と回答している。加えてSkype会議については、約9割の職員が今後も活用したいと回答している。

(2) 改革の方向性

こうした状況を踏まえ、今回の対応において確認された課題を改善しテレワークやオンライン会議等を今後も積極的に実施するとともに、今回取組が進んだ働き方の改善については、新型コロナウイルス感染症への対応を契機とした新しい働き方（新しいシステム）として定着させ前に進めていくべきであり、時計の針を元に戻すことなく、具体的な新システムへ移行することが不可欠である。

加えて、今般の事態は、これまで改善が進まなかった取組であっても、これを契機として前進させることができる「好機」と捉える必要がある。文部科学省が優秀な人材を惹きつけられるかどうかは、魅力的な価値創造の組織へと変われるかどうかにかかっている。

1 テレワークのリモートアクセス数（平日の平均値）は、緊急事態宣言発令前は約270回線、宣言発令中は約1530回線（平均値）～約1760回線（最高値）となり宣言発令前の約5.5倍まで増加。

2 省内アンケート「新型コロナウイルス対応下における執務環境等に関するアンケート結果」より。

3 「コロナ禍で“実際進んだ”取組例10選」参照。

4 リモートアクセスラインセンスの接続上限増加・無制限化、テレワーク用USB型WiFiルーターの購入・配布、テレビ会議システムの整備・貸出、Web会議ツールの整備、iPadの追加購入等。

5 省内アンケートに回答した職員の約3割が通信状態の不安定さに苦労したとしている。

度重なる業務改善に対する若手職員の強い意欲は、現状への危機感の表れであることを組織として改めて認識する必要がある。

その上で、テレワークやオンライン会議等の多様な働き方を実現し、組織としての業務遂行力の最大化を図るため、次の点を踏まえて改革に取り組むことが必要である。

- ・ 今後、再び同様の事態が発生しても文部科学行政サービスの質を維持向上するためには、日頃から、感染予防対策としてできる限り接触を回避しつつも、必要な業務を継続して実施できる執務環境を整え実行できるようにしておく。
- ・ 新型コロナウイルス感染症が一定の収束を迎えた後も、緊急事態宣言下において導入された効果的効率的な取組については、引き続き継続し、新しい働き方として定着させる。
- ・ 新型コロナウイルス感染症対応の長期化を前提とした行動様式の変革、仕事の仕方・働き方を受入れ、文部科学行政を端緒として、社会とともに未知なる新しい世界を共に創っていく自覚を持つ。

このほか、日ごろから本質的な業務の明確化と切り切った業務の見直しを意識的に実行しておくことが重要であるとともに、特に今般のような非常事態における業務量増加への対応として、業務量に応じた人員配置がより機動的に行われることが望まれる。

なお、文部科学省においては、過去のタスクフォース⁶において業務改善に関する提言が出されており、これらの議論も踏まえ、「文部科学省創生実行計画」（平成31年3月）を策定し省内の業務改善推進体制を構築するとともに、「文部科学省業務改善計画」（令和2年1月）として具体的な取組を推進している⁷。本TF報告は、新型コロナウイルス感染症への対応を契機として、デジタル化を踏まえた課題に特化して緊急的に必要な方策をとりまとめるものであるが、同計画の理念⁸の下、同計画と一体として推進していくものである。

3. 新たな職場環境づくりのための具体的方策

緊急事態宣言下において導入された執務の在り方に関し、平常時においても生産性の維持・向上が見込まれるものについては引き続き定着を図るため、浮き彫りとなった課題を抽出し、どのように推進していくか方策を提示する。

(1) 積極的なテレワークの推奨

【今後の方向性】

⁶ 「今後の文部科学省の在り方を考えるタスクフォース報告」（平成29年7月）、「文部科学省未来検討タスクフォース」（平成30年12月）

⁷ 同計画に基づき、モバイルルータの充実やITツールの試行的活用など業務効率化に向けた環境整備を進め、今般のコロナ対応においても、テレワーク等の実施手続きの簡略化を図っている。

⁸ 同計画においては、①徹底した業務効率化と政策の立案・実施や組織の管理・運営など本質的な業務にかかる時間の確保、②育児介護など様々な事情を抱える職員も含めて全ての職員が力を発揮できる環境の確保、③職員一人一人が心身の健康を保ち、自己研鑽に励み、公益や国民への貢献を常に意識し行動できること、を実現することが必要としている。

- テレワークのメリットとしては、育児介護などとの両立が可能といった柔軟な働き方の実現、通勤時間の削減によるワークライフバランスの充実、満員電車の回避による身体的負担の軽減、電話や周囲からの問いかけへの対応の減少による集中力向上、上司への説明のメール・Skype 対応による効率化（待機や資料印刷の時間削減）があげられる。他方で、ネットワーク環境が不十分等の自宅環境による効率性の低下、連絡調整業務等テレワークに不向きな業務の存在、勤務時間管理の曖昧さに伴う勤務時間終了後や土日対応の発生、対面であれば簡潔に対応できた事柄に対する時間と手間の増加といった課題もある。また、特にテレワーク時におけるマネジメントや意思疎通に関しては、メール等で文章化することによる情報共有の可視化・指示の明確化、部下への細やかな指示や上司への率直な意見の伝えやすさ、時間管理に代わる成果主義の進行といったメリットと、上司・部下間や職員間の連絡の際に、その趣旨や意図について対面で直接伝えるよりも丁寧な対応を要する、部下の抱えるトラブルに気づきにくいといった課題の両面がある。
- このように、テレワークの推進にあたっては、コミュニケーションやマネジメントにおいて一定程度難しさが存在する⁹ため工夫が必要であるものの、テレワークの特性を踏まえ、テレワークに向いている業務は積極的にテレワークで実施することでそのメリット生かしながら生産性を高め効率的に業務を遂行することができる。加えて、テレワークの活用は職員の多様な生活環境に応じた柔軟な働き方を認め、どのようなライフステージにおいても職員が能力を発揮しやすい職場環境を実現することに繋がるものである。
- このため、今後は、新型コロナウイルス感染症発生以前のように、育児介護等の家庭事情により特定の職員が限定的に活用する実態¹⁰に戻るのではなく、生産性の高い効率的な業務遂行と職員の多様な働き方の両立の実現に向け、それぞれの職員が業務内容に応じて執務室勤務とするかテレワークとするか適切な方法を選択し、それを組み合わせた働き方を実行できるよう、積極的に推奨することが必要である¹¹。具体的には、資料作成、調査分析、メールによる問い合わせ対応をはじめとしてテレワーク可能な業務については積極的にテレワークを活用するとともに、各課室において、管理職が率先して活用を推進し、テレワークを実施しやすい雰囲気づくりに努める。

【具体的取組】

- テレワークの実施に係る課題については、業務の進捗状況が見えづらいこと等に起因

⁹ 部下や同僚との意思疎通については、約 35%が職場以上又は同程度に意思疎通を図ることができた、6割程度が職場よりも意思疎通が難しかったができないことはなかったと回答した。マネジメントについては、約 3割が職場以上又は同程度マネジメントができた、約半数が職場よりもマネジメントは難しかったができないことはなかった、約 1割がマネジメントが困難だったと回答している。

¹⁰ 昨年度のテレワーク利用率は約 22%（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結果（令和元年 11 月 25 日～12 月 17 日））。

¹¹ 非常事態宣言解除後も感染拡大防止の観点から 5割を目安にテレワークや時差出勤（8～10時を避ける）に取り組むこととしている。

するマネジメントの困難さや、担当者間での引継ぎが不十分であること、連絡メールの趣旨が不明確であること、必要なタイミングでテレワーク中の職員に連絡がつかないこと等の仕事の仕方が挙げられ、これらの課題に対応した適切な業務遂行がなされるよう各種研修の充実を図るとともに、テレワークの好事例の普及や留意事項の周知を図る。

- 実施手続きにおいては、現行制度ではメールによる所属長への申請、週2回以上の実施にあたっての理由書の提出が必要とされているが、緊急事態宣言下ではこれらの手続きが簡略化されている（所属長への口頭了解及び2回以上の実施も理由書の提出は不要）。今後も、上司がテレワークの必要性を確認し、勤務終了時の実施業務の報告など実施者の業務状況を適切に把握することを前提に、これらの手続きを正式なものとして引き続き継続する。
- テレワークの際の電話連絡の在り方については、職場固定電話から個人の携帯電話番号へ転送設定を行うことで、支障なく勤務可能であり、職員への公用番号の付与と公費負担について必要な予算の確保に努める。
- テレワークにあたっては、仕事とプライベートを切り分けることが物理的に難しく深夜勤務を助長する傾向があること、時間外に連絡をとりがちであることなどについても留意することが必要であり、「テレワークの実施に関する留意事項」を職員に周知する。
- なお、執務室勤務者がテレワーク実施者に業務を依頼しづらい、テレワーク実施者がテレワークを理由に対応を怠るとの声が一部にあるが、テレワーク中も執務室と同等以上のアウトプットを出すことが基本である。通常の実務の在り方として、電話の取継ぎをしないなどのテレワーク実施者に対する遠慮は全く不要であること、かつ出勤時と同等に業務量の分担を行うこと、という当たり前の考え方を浸透させることも重要である。

(2) オンライン会議・打合せの推進

【今後の方向性】

- 審議会等をオンラインで行うメリットとしては、会議の開催にあたるロジ手続き（日程調整、会議室設営、資料印刷、旅費手続き等）の大幅な削減による効率化、旅費の節減（国際会議含む）、遠隔地からの参加に係る委員の負担軽減、多忙な委員の参加率向上等があげられる。他方、デメリットとしては、通信環境の課題（自宅に十分な通信環境を有していない、通信状態が安定しない）、通信機器の課題（オンライン会議システムの使い勝手が悪い、制限解除端末の不足）、職員のICTリテラシー不足の課題があげられる。
- 今後のオンライン会議及び打合せの在り方については、これらの課題解決を図りながら、新しい働き方として積極的に推進していく必要がある。具体的には、審議会運営においては、対面を基本とするのではなく、オンライン会議あるいは一定数のオンライン

出席を想定した会議形式に移行していく必要がある。他局課等の職員との打合せについては、対面ではなく Skype 等を活用したオンライン形式を基本としつつ、対面による場合にはテレワーク実施者がいることを前提にオンライン参加が可能な形式で実施する。なお、オンラインによる打合せを業務説明や状況報告等で活用する場合は、通信に大きな負担があるため画面オフで使用する Skype でも容易であるものの、アイデア出しを主目的とするブレインストーミングや政策論議では、議論に適した Webex 等のグループ分け機能を使用する対応が考えられること、画面共有や画面 ON（顔出しでの議論）に耐えられる通信環境と慣れが必要であることも踏まえ、適切な形式を選択して実施する。

【具体的取組】

- 審議会の（一部）オンライン実施等に伴い必要となる設備機器などの環境整備（会議室レイアウトの変更、大型モニターの設置、動画配信、議事録等の自動録音・文字起こしシステム等）について、省内のニーズ等も十分踏まえるとともに、旅費など対面会議開催経費や業務電子化等による節減との調整を図りつつ、令和3年度概算要求への反映を検討する。
- 外部とのオンライン会議では、制限解除端末あるいは私用携帯端末等から接続する状況が続いているが、制限解除端末が不足しており円滑な会議の実施に支障が出ているため、職員用端末からの Web 会議ツールへの接続について、次期システムの入替（令和4年1月）を待つことなく、現システム下で対応できるよう早急に検証を行う。加えて、制限解除端末（Surface、iPad）の大幅拡充（各課数台配置）、集音マイクなど必要な周辺機器の拡充配置を早急に進める。また、外部とのテレビ会議やスカイプを活用した打合せが相当数行われており、これらを行うスペースの確保や執務室内の間仕切り、執務室の柔軟化（集中スペースや打合せスペースの確保）など執務環境の改善方策について検討する。
- オンライン会議の運営方法や情報機器の取り扱いに関する職員の資質向上を図るため、マニュアルを整備しノウハウの共有を図る。
- 他省庁との打合せ等におけるシステム上の支障は大きな課題であり、省庁間で共通して利用できる環境の構築が不可欠であることから、内閣官房における Web 会議システム共通化の取組と連携を図るとともに、国立大学法人等や独法の情報システム環境の整備についても併せて支援を検討する。

（3）執務管理、従来の慣行に起因する課題への対応

テレワークやオンライン会議などをはじめとした新しい働き方を推進する上で支障となる課題を改善するため、以下の方策に取り組む。

【具体的取組】

(書面・押印手続きの見直し、オンライン化)

- 出勤簿・休暇簿等勤務管理に関する書面・押印手続きを廃止し、一連の手続きが連動したシステムにすべく早急に検討に着手する。契約・見積・請求等の会計関連業務についても、政府全体の方針に則り、提出書類・手続きの簡略化・オンライン化を進める。
- 来庁者の事前登録手続きについて、庁舎管理事業者への紙資料の届出からメール等を活用した手続き方法へ変更する。

(通知の電子送付の活用促進)

- 関係機関に対する通知の発出に伴い、印刷・封入・ラベル作成・発送等の莫大なコストが投入されている。緊急事態宣言下で多く活用された公印省略及びメール送付による対応について、今後も積極的な活用を推進する。

(行政文書の電子決裁・電子保存の推進)

- 行政文書の管理について、既に電子による文書決裁システムが導入されているが、紙である必要が無いと思われる紙起案や、電子と紙の併用起案が散見される。電子で可能な決裁は電子決裁のみで行うよう、周知・徹底する。また、テレワーク勤務時でも必要な文書検索及び保管場所の削減に資するよう、保存期間表に基づき電子化して保存することを推進する。

(適切な文書・情報管理)

- メール、共有フォルダなどを活用した電子的な文書管理や情報共有を行う際の適切な方法について、周知・徹底する。

(会議や幹部説明におけるペーパーレス化の推進)

- オンライン会議・打合せの浸透を契機にペーパーレス化を加速させる。会議関係者に事前に資料を送付し、各自読み込んだ上で出席することで会議の生産性向上と効率化にも資する。幹部説明・打合せ等における活用を推進するため打合せスペース等へのモニター設置に取り組む。

(国会答弁作成プロセスや幹部説明におけるリモートの活用)

- 省内アンケートでは、緊急事態宣言期間中に国会答弁作成業務にあたった職員のうち9割以上が全て又は一部の決裁プロセスをメールや電話等対面以外の方法で行っていた¹²。これらの場合における国会答弁作成時間については、約6割が「これまでと特に変わらなかった」と回答している¹³。一方で、対面での対応が求められるプロセスも残ることから、今後も、国会答弁作成業務全体の生産性に留意し、適切な役割分担を行

¹² 約17%が「全ての決裁プロセスをメールや電話等対面以外の方法で行った」、約79%が「一部の決裁プロセスをメールや電話等対面以外の方法で行った」と回答している。

¹³ 約20%が「これまでより時間を短縮できた」、約17%が「これまでより時間がかかった」と回答している。

いつつ、答弁作成・確認作業におけるリモート対応の活用を図る。また、緊急事態宣言下では、国会答弁作成以外の幹部レクについても、オンラインが例外ではなく活用された。今後もテレワーク実施者からの Skype 等を活用したレク対応等、緊急性が低い案件や報告案件を中心としたメールや資料配布による対応を推奨するとともに、リモートによる説明の際の留意事項について周知する。

(時差出勤、自転車通勤の促進)

- 省内アンケートでは、8割以上の職員が今後も時差出勤を継続したいと回答しており、混雑緩和と感染拡大防止の観点からも時差出勤を更に積極的に活用する必要がある。緊急事態宣言下では、全ての職員を対象として書面による手続きを簡略化し所属長への口頭了解により実施された。今後も継続して実施できるよう、要件及び手続きを弾力化し業務内容に応じて、柔軟に勤務時間の割振変更がなされるように検討する。
- 同様の観点から、暫定的な措置とされている駐輪場について、常設駐輪場の設置可能性を検証し、自転車通勤を奨励する。

(省内諸手続きの効率化)

- 緊急事態宣言下で導入された、政務説明におけるメールや電話での登録、国会答弁の総務課プロセスにおけるメールでの確認、公印審査・文取審査における呼び込み制を継続する。

(4) 外部機関とのコミュニケーションの在り方

コロナ禍により実施困難となっている出張、シンポジウム、説明会等の取組については、オンラインで効果的・効率的に実施可能なものについては、速やかに実行していく一方、施策の有効性の検証など政策立案における現場感覚も非常に重要であり、各行政分野の性質を踏まえ、また先行的な取組の効果を検証しつつ、新しい手法について引き続き検討していく必要がある。

【具体的取組】

(行政説明等のオンライン実施)

- シンポジウムや各種行政説明については、オンラインで実施することにより遠方からの参加者の金銭的・時間的負担を減らすことができ、現場に対する負担軽減の効果が大きいことを踏まえ、現場の意見や対面で行う場合の意義も勘案しつつ導入すべきである。

(オンライン実施の例)

- ・ 学校の情報環境整備に関する説明会の配信（令和2年5月11日開催）
- ・ 「学びの保障」オンラインフォーラム（令和2年6月12日開催）

(各種省内研修におけるオンライン形式の推進)

- 各種の研修、様々な立場の人との対話や勉強会については、実施可能なものからオンラインで実施し双方向性や参加者満足度等の効果を検証する。（「提案型政策形成」や「ドラメク」、「EBPM研修」等の政策立案の取組において、オンライン形式による講話、セミナー等を実施する。）

(積極的な広報活動の実施)

- 新型コロナウイルス感染症にかかる文部科学省の対応情報について、今後も迅速にホームページに掲載する。

4. おわりに

本働き方改革検討TFにおいては、緊急事態宣言下における執務の在り方はもとより、「新しい生活様式」を踏まえた新しい仕事の仕方・働き方についても多数の意見が出された。3.に記載した事項のうち引き続き検討が必要なものについては、「文部科学省改革実行本部」の体制下で幅広く職員が参画し、詳細について掘り下げた検討が行われることを期待する。

本報告に記載の取組を実行し行政の業務継続性をより強靱にするとともに働き方の改革を進展させ本質的な業務に充てる時間の増加と更なる生産性の向上につなげていくことが重要である。

そして何よりも、職員一人一人が新しい働き方を実践していくことが求められている。職員一人一人の小さな実践の積み重ねがやがて新しい常識となる。この組織の働き方を変えるのは何より私たち自身である。