

|                  |   |
|------------------|---|
| Title            | 経済産業省の働き方改革について   |
| Sub Title        |   |
| Author           | 金井, 慎一郎(Kanai, Shinichiro)<br>坂爪, 裕(Sakazume, Yu)   |
| Publisher        | 慶應義塾大学大学院経営管理研究科  |
| Publication year | 2016  |
| Jtitle           |   |
| JaLC DOI         |   |
| Abstract         |   |
| Notes            | 修士学位論文. 2016年度経営学 第3145号  |
| Genre            | Thesis or Dissertation  |
| URL              | <a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3145">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3145</a> |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2016 年度）

論文題名

経済産業省の働き方改革について

|     |       |
|-----|-------|
| 主 査 | 坂爪 裕  |
| 副 査 | 大林 厚臣 |
| 副 査 | 市来寄 治 |
| 副 査 |       |

|     |        |
|-----|--------|
| 氏 名 | 金井 慎一郎 |
|-----|--------|

## 論文要旨

|  |          |    |        |
|--|----------|----|--------|
| 所属ゼミ   | 坂爪裕ゼミナール | 氏名 | 金井 慎一郎 |
| (論文題名)<br>経済産業省の働き方改革について  |          |    |        |
| (内容の要旨)<br><p>外部環境の変化により、業務量が増える一方、人員が不足してきている中で、経済産業省として職員一人一人の生産性を向上させる必要性が高まっている。</p> <p>しかし、実質的にサブスタンスを詰める能力がある職員は、改善を検討する時間的余裕がない中で権限を持って改善活動を専属ミッションとして省內的に推進していく担当課も存在せず、長期的な業務改善にコミットさせることができていない。こうした状況の中、累次の改善活動も場当たりのとなっている。</p> <p>この結果、非生産的な働き方を生産的な働き方に変えるための工夫（作業上コアとなる要素の標準化、業務の動作行動分析、ナレッジシェア、業務の負荷平準化等）が十分行われず、無駄な作業の重複やかみ合わない議論、不要な待機などといった余分なコストが発生している。</p> <p>また、OJT という名のもとに業務の安易な丸投げが横行しており、真の意味での OJT が行われていない。このため、成長しない職員が量産され、その職員が的確な教育を若手にできず、再び成長しない職員が量産されるという負の連鎖が起きている。</p> <p>このように、個人の生産性を向上させる取組がなされない中で、ワークライフバランスという名のもとに、目立った成果を出しやすい残業時間短縮や月1休暇といった、「単純に労働時間を短縮する」といった取組に管理職が躍起になると、職員は「制限された労働時間内に生産的に作業しよう」という思考ではなく、「仕方ないから家に持って帰ってサービス残業で帳尻をあわせよう」という思考となり、最終的に職員の首を絞める結果となる。</p> <p>これらの結果、一部の業務遂行能力の高い人に雑務までもが集中することで、彼らの意思決定能力が摩耗し、政策のアウトプットに悪影響を与えている。また、OJT における仕事のフィードバックも満足に得られないうえに、受けた研修も受けられないという個人の成長を全く実感できない現状は、彼らのモチベーションを著しく下げている。明白かつ現在の危機として懸念されることは、一連の負の連鎖により、最終的に業務遂行能力の高い優秀な人材が続々と経済産業省から離れてしまうことである。こうした流れを作らないように早急な対応が求められる。</p> <p>上記を踏まえ、本研究は現在の働き方をつぶさに検証し、生産性が低い根本的な理由を分析したうえで最終的にこれを解決するためにはどのような仕組みを作るべきか、という点について提言する。</p> |          |    |        |

これにより、働き方の生産性を高め、エースプレイヤーがクリエイティブに政策検討を行える時間を捻出することを目的としている。

既存の問題意識についてインタビューを行ったところ、職員（幹部から末端まで）は、総論として働き方が非効率であると認識している一方、現場で発生する多様かつ幅広い個別の問題（各論）についてのイメージを持っている者は少数である印象を受けた。そして、この一見独立しているように見える様々な個別の問題（各論）は原因が連動しているものも多い。

点ではなく面でみることで、働き方の生産性が低い根本的な要因を特定し、正していく必要がある。そのためには、インタビューで各論の集合体について裏付けを取るだけでは不十分であり、自ら現場を訪れて様々な個別事例の発生から顛末までを観察しながら根本原因を特定していく必要性を認識した。併せて、いずれ省内の働き方を変革していこうと考えたときに、インタビューといった抽象的な分析のみでは、人を動かしていく原動力としては不足していると感じた。上記の懸念を解決するための具体的方法として、インタビューに加え、現場に一定期間張り付き、フィールドワークを行うことによって、現場の生の情報から課題の抽出及びその解決方法を考えていく必要があるという結論に至った。

このような経緯から、実際に現場で職員に1日中張り付いて調査を行う動作行動分析を行い、現場で見られる様々な事例を因果関係図にまとめ、省内において一般的に見られる非生産的な働き方の根本原因や新人に特に見られる非生産的な働き方の根本原因を特定した。

この調査過程において特定した当該根本原因を解決するため、理想的な姿を提言として示したうえで、自分も参加した省内で行われている取組について解説し、今後の課題を述べているものである。