
第23回 4月からの大学等遠隔授業に関する取組状況共有サイバーシンポジウム

東京大学職員のニューノーマルを目指して

東京大学 新しい日常における職員の働き方検討ワーキングチーム

newnormal.adm@gs.mail.u-tokyo.ac.jp

人事労務部門リーダー

稲垣あずみ（本部労務・勤務環境課 一般職員）

環境整備・事務スマート化部門リーダー

佐藤 寛也（本部総務課 一般職員）

人事労務部門

北原 功樹（教養学部等総務課 一般職員）

はじめに：ワーキングチーム設置の趣旨とこの提言の位置づけ

人事労務・事務組織担当理事

新しい日常における職員の働き方
検討タスクフォース

関係幹部職員（総務・人事・情報）
弁護士・産業医

2020.7.1設置（～2021.3.31）

新しい日常における職員の働き方
検討ワーキングチーム

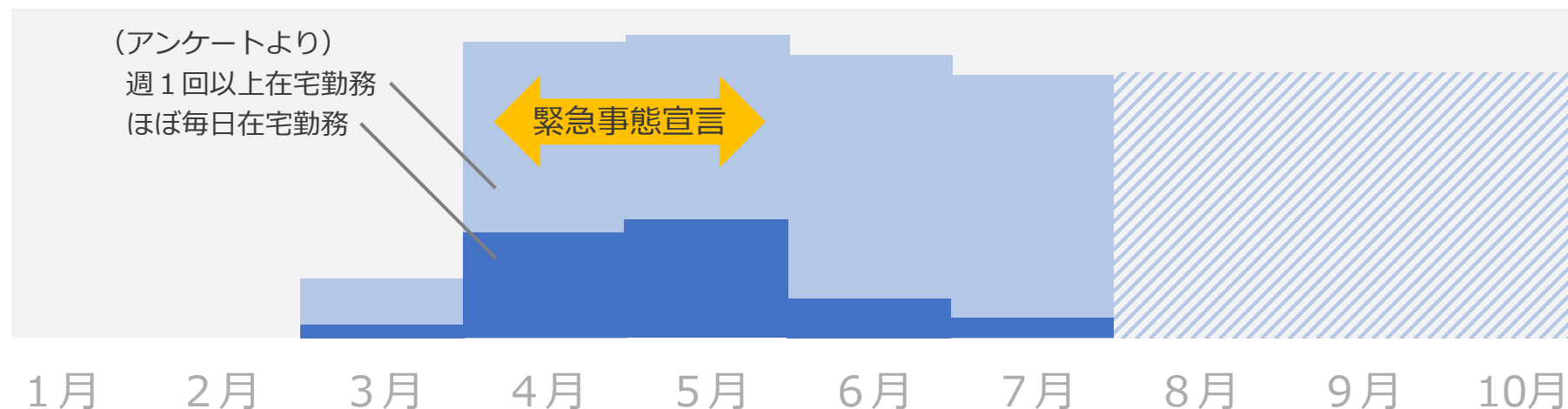
本部と部局を横断・若手中心

人事労務
部門

環境整備・
事務スマート化
部門

ワーキングチームメンバーは、
職位や所属部署の職責に縛られず
ひとりの職員として、
自身の経験や各種調査を元に、
これからの東京大学職員にとって
最善だと考える働き方を提言
することを求められた。

コロナ禍における在宅勤務の実施



- 育児・介護等の事情のある職員や、東京2020大会に向けた交通混雑回避のため、在宅勤務の制度を整備し試行。（2019年4月～）
- 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、“突貫工事”で本格導入に踏み切った。（2020年3月～）
- この経験を振り返るため、全職員を対象にアンケートを実施。（2020年8月）

新しい働き方「在宅勤務」

在宅勤務を組み合わせることで、

- ・ 仕事のはかどり具合（生産性）
- ・ 職員の働きやすさ

は、**全体としてはともに向上**した。

ただし、すべてを完全に在宅勤務にすることが良いわけではない。

アンケート結果を参照すると

- ・ 肯定的評価が否定的評価を上回る
- ・ 肯定的評価＋変化なしが7割超

いま私たちが
目指すのは

- ・ 「在宅勤務の日だけ」をみると生産性マイナス評価が増加
→ 在宅勤務は出勤と組み合わせることで真価を発揮
- ・ 業務部分や職種によって在宅勤務への適性は異なる
→ 職場・職員の多様性や教員・学生との協働にも配慮

在宅勤務を「普通の働き方」のひとつとして定着させる！

「緊急措置としてやむを得ず」ではなく「希望と必要に応じて当然に」選択するものに

在宅勤務と出勤とを組み合わせ、働きやすく生産的な働き方を実現する！

提言全体要旨



私たちが目指す新しい働き方

時間・場所の制約や既存の価値観にとらわれず、
価値創造と自己実現を両立できる働き方



私たちが目標とする職員像

「果たすべき役割」と「よりよい働き方」について常に考え、
それを行動に移すことのできる職員

New Normal Working Team

1. 新しい働き方の実態と可能性を探る

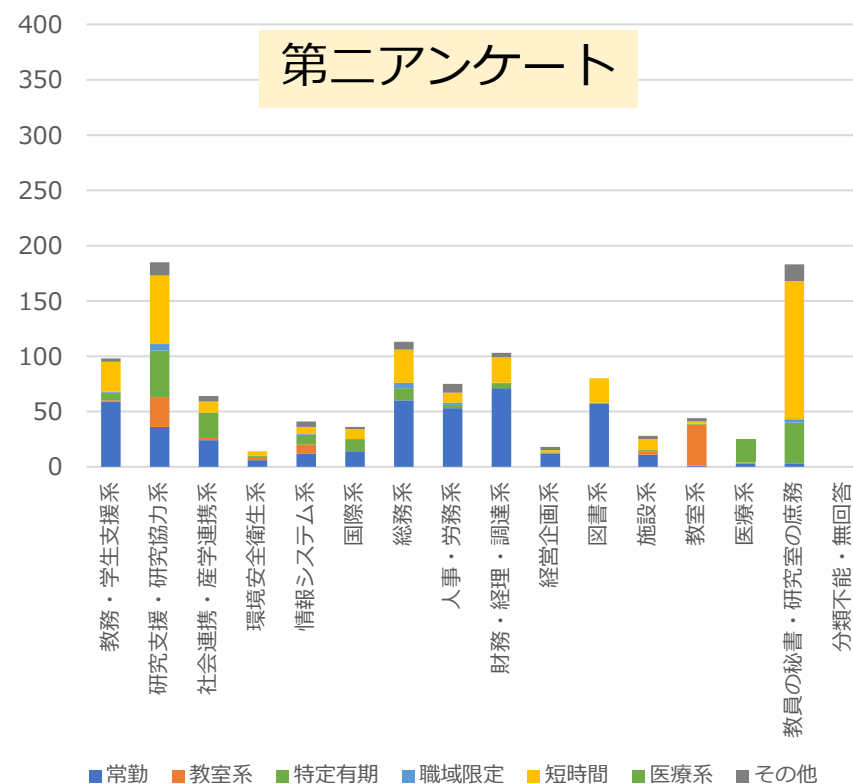
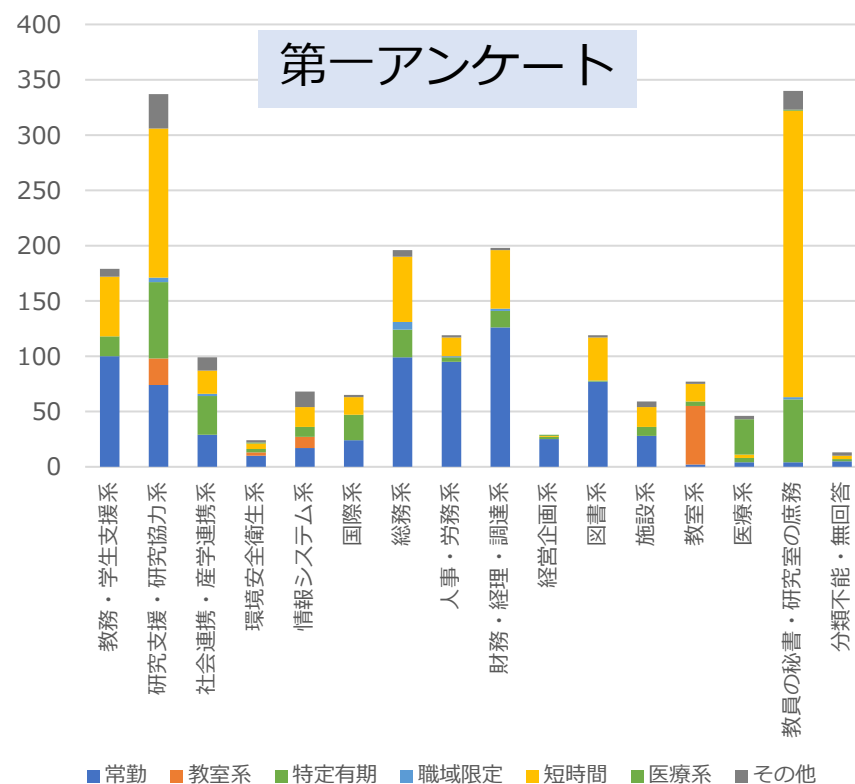
職員アンケートの実施と民間企業等の調査を通じて

職員アンケートの実施

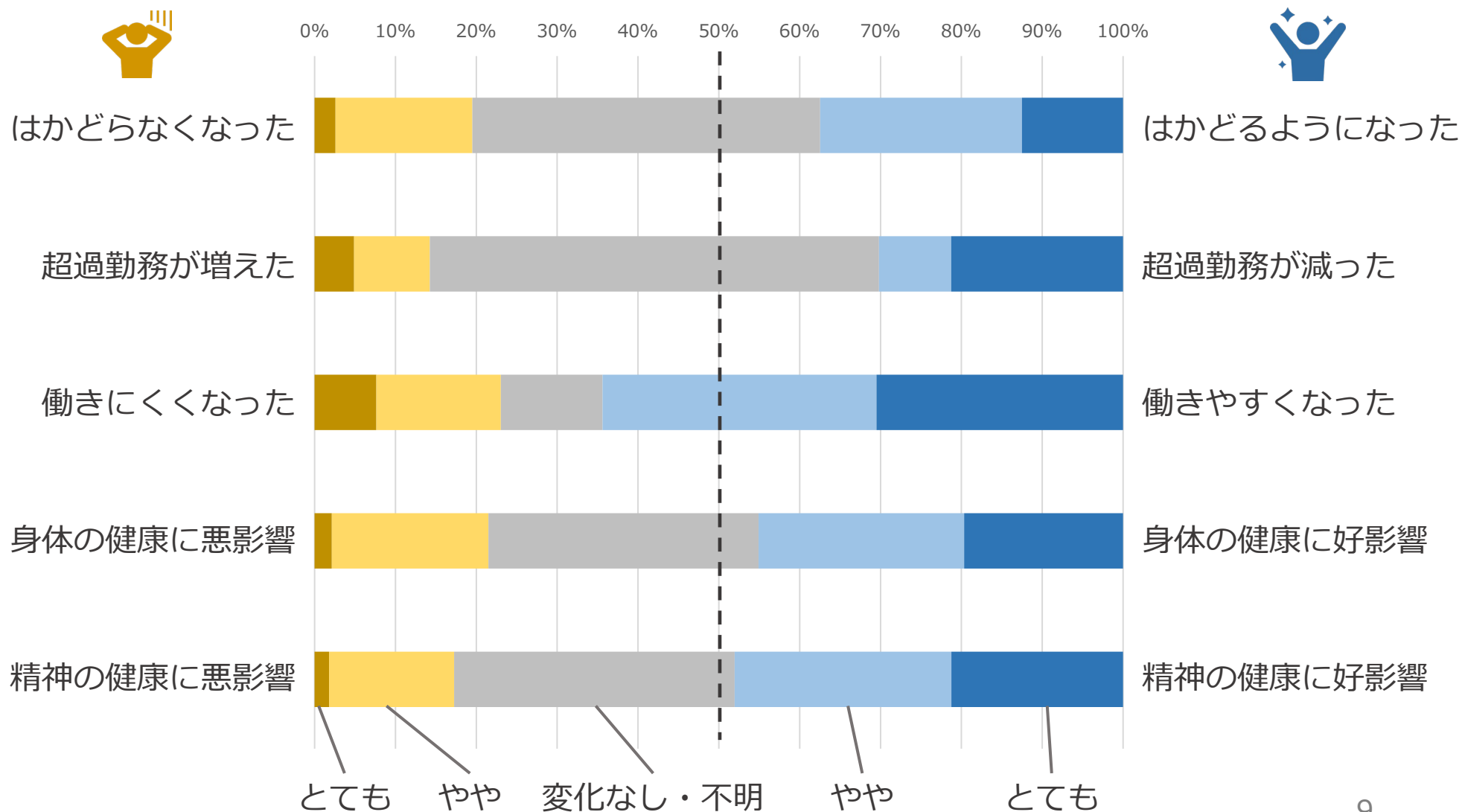
- 期間：2020年8月4日(火)～20日(木)
- 対象：東京大学のすべての職員（UTokyo Accountを持つ者）
※主に職員が対象だが、教員・研究員からの回答も受け付けた。
- 方法：Microsoft Formsを使用
- **第一アンケート**「在宅勤務期間を振り返って」
 - 選択式中心、1人1回の回答に制限
 - 回答総数**2,395件**（職員**1,968件**、教員・研究員427件）
- **第二アンケート**「これからの業務と東大職員」
 - 記述式中心、複数回の回答が可能
 - 回答総数**1,417件**（職員**1,107件**、教員・研究員243件、不明67件）

職員アンケートの実施

回答者の分布・回答者数



コロナ禍における在宅勤務の評価



民間企業等事例調査

- **民間企業**の事例調査
 - 訪問 or オンライン or 電話インタビュー、メールによる照会調査
 - 新聞記事・企業ウェブサイト等からの情報収集
- **国・地方公共団体**の事例調査
 - 訪問見学・意見交換会
 - 国立情報学研究所にもインタビューを実施
- **他大学**の事例調査
 - 担当者にメールによる聞き取り調査

民間企業等からの学び

制度 評価の仕組み作りへの意識の高さ

→ 目標を立てることと達成度を測ることは表裏一体

環境 出勤・在宅に関わらない働き方のできる環境の整備

→ 在宅に限らず、場所を選ばない働き方への発想の転換と、それを実現できるための環境整備が必要。

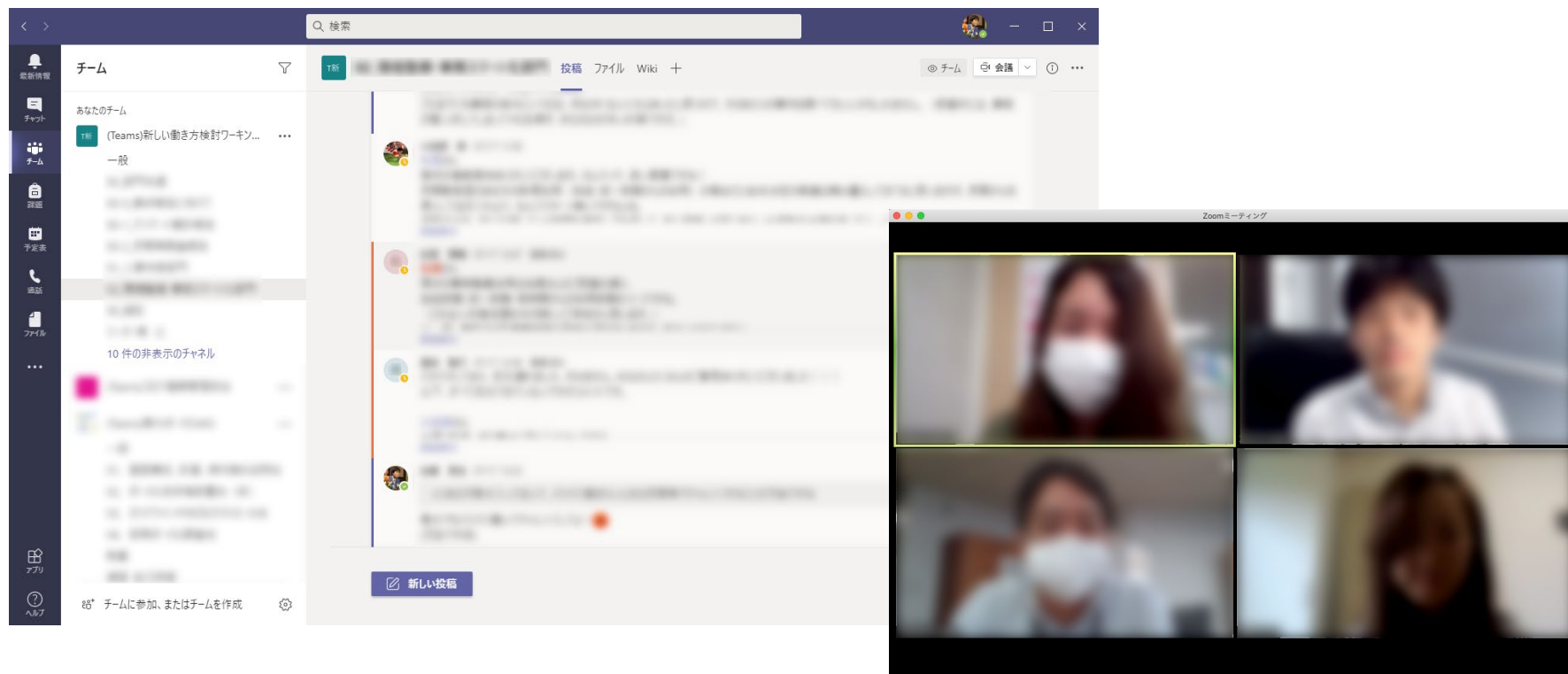
意識 「目の前に部下がいらないからといって、それにより勤務の状況が把握できないというわけではない」との考えに基づき、コミュニケーションを高めるための工夫

→ その場にいることだけでなく、「果たすべき役割が果たせているか」という意識を取り入れる。業務の目的を明確化し、共有する。

→ 様々な面について制度・環境・意識の一体的な見直しを行う。
(意識を変えるには制度・環境を大きく変える必要がある。)

ワーキングチーム内での議論

アンケート結果・民間企業等調査を踏まえて提言を作成



対面でのコミュニケーションに制限があるなか、オンラインツールを活用

New Normal Working Team

2. 在宅勤務活用への課題を考える

在宅勤務と出勤を組み合わせた働き方の定着を目指して

見いだされた課題の類型化

I

環境が不十分・金銭的負担が生じた

金銭的負担を低減する

II

超過勤務ができない・勤務時間が硬直的

勤務時間の柔軟性を高める

III

コミュニケーションが減少・評価に不安

コミュニケーションの質を高める

IV

出勤しないとできない業務がある

業務のスマート化を進める

V

業務量が多い・偏っている

業務量を可視化・削減する

VI

不公平感を感じる・オンオフ切替に課題

モチベーションを向上する

在宅勤務は“一石多鳥”

組織の視点

多様な人材の活用
危機時の事業継続性
環境整備コストの圧縮

金銭的負担を低減する

業務のスマート化を進める

不要な超過勤務の削減

勤務時間の柔軟性を高める

業務量を可視化・削減する

個人・チームの生産性
相互刺激による価値創造

コミュニケーションの質を高める

モチベーションを向上する

個人の視点

就労機会の拡大
勤務場所の制約から解放

ワークライフバランスの向上
創造的業務への注力

いきいきと働ける職場
「東大で働いてよかった」

課題Ⅰ：金銭的負担を低減する



問題意識

機器や机・椅子を自費購入
光熱水・通信費の負担
実態に沿わない通勤手当



対応・改善提案

貸出用ノートPCを拡充
経費での機器購入
通勤手当の見直し
在宅勤務手当の導入



目指す理想像

1人1台のノートPC支給
フリーアドレス制の導入

アンケート結果より

「自宅の環境整備のための自費負担あり」**54%**

「PCの貸出を希望したが叶わなかった」**45%**

「在宅により光熱費の負担が増えてしまった（自由記述）」

「通勤手当の取扱に煩雑さ・不公平感（自由記述）」

国・民間企業の事例より

職場のノートPCを持ち帰って在宅勤務。（多数）

光熱水費や自宅環境整備の補助に充てられる手当を支給。

（一部導入済・検討中多数）

職場でも使用できる機器を経費で購入し貸与。

通勤手当は従前通り支給と実費精算への移行に分かれる。

フリーアドレス制

いつでもスムーズに在宅勤務に移行できる勤務体制

→席の自由化は本質ではなく、在宅勤務との親和性が重要
ペーパーレス化の促進・ノートPCがあれば仕事ができる状態
オフィス什器のコストを削減し、環境整備の財源を確保。

→働く場所を選ばない働き方（在宅勤務からテレワークへ）

課題Ⅱ：勤務時間の柔軟性を高める



問題意識

“隠れ超勤”の発生
硬直的な勤務時間の縛り

アンケート結果より

「時間外に勤務したが申請しないことがあった」**33%**

「昼休み以外に一時離席することがあった」**39%**

「時差出勤には感染防止に留まらないメリット（自由記述）」

「子供が起きる前・寝た後に作業したい／した（自由記述）」



対応・改善提案

不可避な超過勤務は許容
（現行でも必要に応じて可能）
勤務時間変更の柔軟化

国・民間企業の事例より

出勤していても上司不在の時間もある。職場にいないから管理できないということではない。（担当者談）

フレックスタイム制の導入事例。（多数）

事務職でも本社の企画系業務には裁量労働制を積極的に取り入れている事例あり。



目指す理想像

フレックスタイム制の導入
一部は裁量労働制も視野に

フレックスタイム制

所定の総労働時間の範囲内で、日々の始業・終業時刻を職員が自ら決めることのできる制度。

（業務の状況に応じて就業を必須とするコアタイムを設定）

裁量労働制…本部の事務系総合職には実施可能な余地あり。

（その場合も本人の意思を尊重することが重要。）

課題Ⅲ：コミュニケーションの質を高める



問題意識

コミュニケーション量が不足
コミュニケーションの質が低下
人事評価への不安

アンケート結果より

「コミュニケーションが十分に取れている（部下と）」 **25%**
「評価制度について十分できると思う」 **41%**
「雑談の中のノウハウ共有がなくなった」（自由記述）
「出勤が多い方が評価されるのは問題」（自由記述）



対応・改善提案

チャットツールの普及
1on1ミーティングの奨励
評価者向け研修の充実

国・民間企業の事例より

緊急事態宣言を機にTeamsなどのツールを導入・活用（多数）
在宅勤務時は**社員の行動が見えづらいので、**
定期的な1on1ミーティングを活用（多数）
評価制度の見直しを検討している企業は一部
（制度を変えるよりも既存の制度を実質化することがまずは重要）



目指す理想像

心理的安全性※に基づく
パフォーマンスの向上
人材育成文化の醸成

心理的安全性に基づくパフォーマンスの向上

密なコミュニケーションにより風通しのよい職場になることで
相互の信頼を高め、個人・組織のパフォーマンスを向上
人材育成文化の醸成
上司・部下間、チーム間のコミュニケーション増加により、
ノウハウ・ナレッジを伝承し人材育成をする文化が醸成

※心理的安全性(psychological safety)・・・職員が自由に考えを発言したり、行動に移したりできる職場の雰囲気を表す言葉として引用しています。
(参考:https://en.wikipedia.org/wiki/Psychological_safety)

デジタルツールを活用し、業務を効率化したり、場所を問わず遂行できる仕組みに変えたりする。

課題Ⅳ：業務をスマート化する



問題意識

窓口業務や郵便業務のため出勤
押印・原本提出が必要な書類
学外から学内向け情報が得られない
業務システムが学内でしか使えない



対応・改善提案

押印の廃止・決裁の電子化
窓口業務のハイブリッド化
東大ポータル・各システムの改善



目指す理想像

場所を選ばない事務業務

汎用電子決裁システムの導入
押印・原本提出の完全廃止 etc.

アンケート結果より

対面での窓口業務実施率（主に部局） **71%**
押印を必要とする書類の学内事務手続き **60%**
チャットツール(Microsoft Teams)の学内利用率 **44%**
サテライトオフィスの設置（在宅での勤務に対する配慮）
PCやネット環境における個人のスキル

国・民間企業の事例より

Wi-Fiルータや端末の貸与（官公庁）…インフラ環境整備
押印なしのワークフローの構築（民間企業）…押印廃止・窓口業務縮減
紙伝票の電子化やRPAの導入（民間企業）…ペーパーレス化
コミュニケーションツールの活用（多数）…オンライン化
サイボウズの電子決裁システムの導入（国立大学）

場所を選ばない事務業務

学外から必要なものにアクセスできる環境
出勤しないとできない事務業務を削減（汎用基幹システムの導入など）

押印・原本提出の完全廃止

社会動向に応じて対外文書も順次電子提出化する。
その実現のための関係機関への働きかけも主導。

課題Ⅴ：業務量を可視化・削減する



問題意識

業務が多すぎる・人手不足
業務量に偏りがある
各所に「二度手間」の無駄



対応・改善提案

業務の記録と棚卸し
“二度手間”の洗い出し
定型業務へのRPA導入
公募型の学内副業



目指す理想像

本部・部局の業務再編
学内副業制度の拡大

アンケート結果より

「繁忙期の超勤が60時間/月以上」**12%**
「繁忙期でも超過勤務ほぼなし」**11%** } 常勤職員（特定有期雇用職員除く）のみ
「必死の残業でようやく業務をこなせるところがある一方で比較的余裕のあるところもあり人員配置に疑問」（自由記述）

国・民間企業の事例より

RPA導入（民間企業・国立大学・官公庁等）
→ 間接業務、定型業務の効率化を実施
社内副業制度導入（民間企業）
→ 応募型で、就業時間の約2割を目安
人材育成やイノベーション創出も期待

定型業務からの解放

必要のない「部局独自様式」は廃止して集約・自動化を促進
→ 本部と部局との関係も見直し、部局事務部は部局固有業務に特化（デジタルツールも活用し、本部が直接エンドユーザに対応。）

学内副業制度の導入

繁忙期の人員の相互融通や学内公募型の部署横断チーム編成
→ 部署を超えて協力し合う風土の醸成・職員の経験多様化

課題VI：モチベーションを向上する



問題意識

不公平感・不快感
オン・オフの切り替え困難
→ モチベーション低下も



対応・改善提案

在宅勤務の正しい理解を
(ハンドブック作成・研修実施)
相談窓口の設置



目指す理想像

人事異動の仕組みの改善
兼業制限の緩和・副業解禁
etc.

アンケート結果より

「在宅勤務時に不快な思い・経験をした」約**150**件
「精神の健康状態に悪い影響があった」**21**%
「身体の健康状態に悪い影響があった」**17**%
「相談相手は『家族』が最多」

国・民間企業の事例より

- ・全社員への一斉メールイントラネットで会社の取り組み、支援プログラム等の情報を随時提供 … 社員のエンゲージメントに影響？
- ・1on1ミーティングの実施 … 上司・部下のコミュニケーションを促進
- ・朝礼・昼礼の実施 … 社員同士のコミュニケーションを促進

人事異動の仕組みの改善

ジョブローテーションの利点を活かしつつ、不本意な異動を可能な限りなくす。

→ すべての教職員があらゆる配置で活躍できる環境を
兼業制限緩和・副業解禁

職員が本学の職務以外でも自己実現を果たせる環境づくり。

→ イノベティブな時間の創出

職場の多様性と新しい働き方



いわゆる「秘書さん」（教育・研究部局の学術支援職員・事務補佐員）

東大ポータルへの学外からのアクセス権がない（事務補佐員）
VPNでの事務業務端末アクセス環境も常勤職員と比べて遅れ
在宅勤務に対する教員の理解度はまちまち



研究室で働く教室系技術職員

在宅勤務の実施可否・頻度が二極化する（研究分野による？）
紙資料による束縛は少ないが、自宅での業務遂行の困難は多い
研究活動の本格的再開による影響は未知数



附属病院で働く医療職員

コロナ禍による業務負担の増加へのケアを第一に
在宅勤務困難だが、できた場合の満足度は高い → 好事例を活かす
今後のオンライン診療の拡大にも期待

職員の多様性と新しい働き方

在宅勤務に限らず多様性への理解を
いっそう拡大していく必要
(在宅では相手が見えないのでなおさら)



育児・介護の負担のある(教)職員

ケアを要する人がいる状況での勤務はそもそも困難

→「在宅で勤務できるからだいじょうぶ」ではない！

※ 制度の柔軟化だけではなく、同僚・上司の理解が不可欠



障害を持つ(教)職員

在宅のまま勤務できることのメリットは大きい

テレビ会議によるコミュニケーションに課題

(音質・マスクによって聞き取り困難〔聴覚〕、画面共有資料は自動読み上げできない〔視覚〕)



外国人の(日本語を解さない)(教)職員

日本語も英語もできる周囲の職員からのサポートが得られない

これまで「なんとかなっていた」課題が顕在化

→ 業務の国際化の必要性／英訳の「二度手間」を減らす

提言全体要旨（再掲）



私たちが目指す新しい働き方

時間・場所の制約や既存の価値観にとらわれず、
価値創造と自己実現を両立できる働き方



私たちが目標とする職員像

「果たすべき役割」と「よりよい働き方」について常に考え、
それを行動に移すことのできる職員

新しい日常、そして未来の東京大学職員

