
第24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

続 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）

環境整備・事務スマート化部門

小田部 幹（定量生命科学研究所 一般職員）

New Normal Working Team

1. 前回報告の概要と補足事項

ワーキングチームとその提言の概要

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

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
------------	------------------------

2020.7.1設置（～2021.3.31）

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。

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

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

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）」
「通勤手当の取扱いに煩雑さ・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チャットツールなどを導入・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

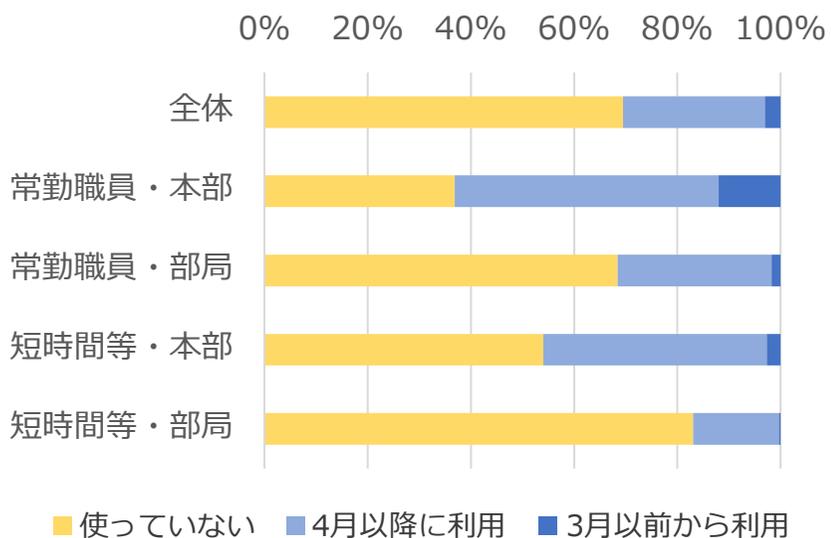
※心理的安全性(psychological safety)・・・職員が自由に考えを発言したり、行動に移したりできる職場の雰囲気を表す言葉として引用しています。
(参考:https://en.wikipedia.org/wiki/Psychological_safety)

課題Ⅲ：コミュニケーションの質を高める



チャットコミュニケーションツールの普及

チャットコミュニケーションツール利用状況



部局への普及に課題

【利用者からの意見】

- ・メールより気軽に連絡できる
- ・相手の状況を気にしなくてよい
- ・既読状況が分かるのが便利

普及キャンペーン

- ・ツールの周知・利用方法の研修開催
- ・ツール利用の標準化
- ・部署単位で「チーム」機能を利用可能に

課題

- ・様々な異なるアプリケーションを用いる教員・学生
→ 事務組織内では標準ツールに統一しつつ、状況に応じて使い分けも可能に
- ・文字では伝わらないニュアンス
→ 通話機能も積極活用（将来的には内線を代替）

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

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

 **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

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）

 **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.

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Ⅳ：業務をスマート化する



対応・改善提案

本質は「紙の原本を提出しなくて良くなる」こと

押印・原本提出書類の極力（学内宛は原則）廃止

本部各課への照会から

学内書類

学位授与・誓約・懲戒に関するもの： **11種**

双方が押印する雇用契約書の類型： **6種**

原本取扱が必要な経理関係の証憑等： **4種**

本人認証ができれば廃止可： **13種**

特段の支障なし： **17種**

学外書類

提出先から押印を求められている： **46種**

法令に押印が必要と定められている： **76種**

契約書・覚書の類型に属するもの： **31種**

原本を作成することにより、二重計上防止や偽造防止、監査（会計検査や確定調査）対応の書類として必須
→ **二重計上・偽造の防止策**を新たに検討
→ **法令改正（監査）の要望**

長期的な目標
電子帳簿保存法に準拠したシステムを導入し、領収書等のスキャン・写真データでの取扱に対応（中央省庁も導入予定）

部課・部局横断で“個人の認印”に代わる本人認証方法の標準を検討（個人認証と組み合わせたフォームの活用。そもそもメールで済むものも多い。）
→ **個人アカウントからの送信には押印以上の本人認証力**

提出先機関に省略容認を要望していく
行政機関に法令改正を要望していく

電子証明書によるオンライン契約は、商慣習・プラットフォームの標準化を待たないと運用コストが高い

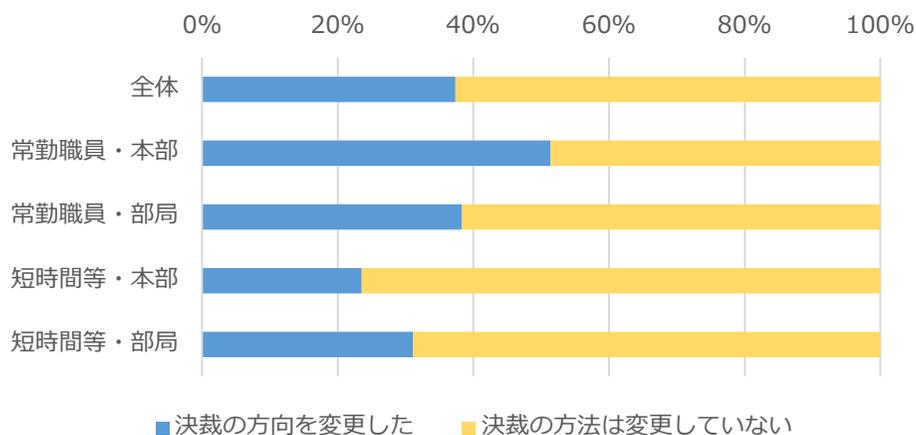
社会変革を東大が牽引！

※部課によって件数の粒度にばらつきがあるため参考値

課題Ⅳ：業務をスマート化する

対応・改善提案

決裁の電子化を促進



- ・ 6割以上が従来どおりの押印決裁のまま
- ・ メール決裁に変更した場合でも、事後に改めて押し直している例も

オンライン決裁のさらなる普及

- ・ 印影がそこに押されていること自体に意味はない！
- ・ 同意・了承を得るという行為・事実こそが本質
→ これまでの形にとらわれない柔軟化を
(PDFに印影の“スタンプ”を付すのも一つの手段)

- ・ 意思決定プロセス自体の見直し ◀ 階層構造や専決レベルを見直して「決裁ライン」を整理
- ・ 標準的なオンライン決裁手段の確立 ◀ 押印よりも楽にならなければ効果は薄い
- ・ 電子決裁システムの導入も視野に ◀ 紙でも電子でも…の二度手間にしては意味がない

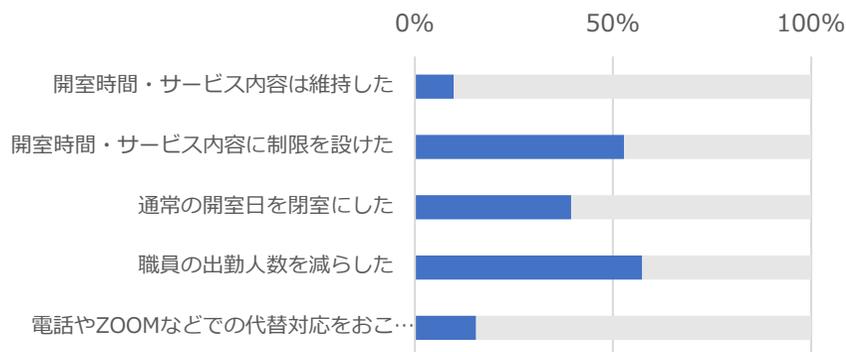
課題Ⅳ：業務をスマート化する



対応・改善提案

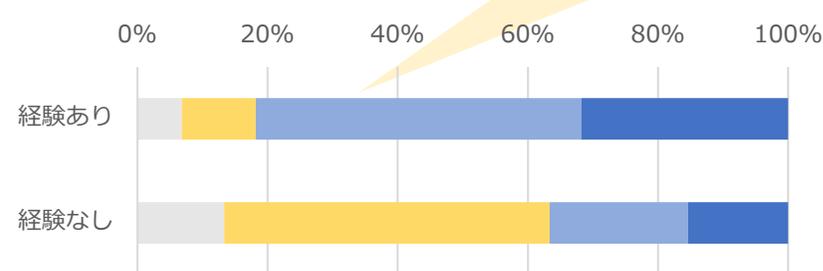
窓口業務のハイブリッド化

窓口業務には制限が生じながらも様々な工夫



電話やZOOMでの代替

不可能に思えても、やってみれば意外とできる！（※）



■ わからない ■ 不可能だと思う
■ 課題はあるが可能だと思う ■ 可能だと思う

※ 可能だと思う傾向がある者ほど積極的に電話やZOOMでの代替対応をおこなった、という逆の因果関係の可能性もあります。

対面の打ち合わせがオンラインミーティングに置き換わったように
窓口もオンラインへの移行が可能
(ビデオオンにして学生証を提示させれば本人確認も可能)

課題

- ・ 個人情報を含む書類の受け渡し
- ・ 深刻な相談にはオンラインは適さない
- ・ 対応しながら周りにアドバイスを求められない

学生からも手続きのオンライン化には歓迎の声

ハイブリッドな窓口業務
(対面&オンラインを併用)

課題Ⅳ：業務をスマート化する



ポータルサイト・各システムの改善

「学外からポータルサイトにアクセスできない！」

- ・学外からのアクセス手段の認知不足
- ・同時接続数の上限・職種によっては利用不可

調べたい情報がポータルサイトにない・見つけられない

- ・在宅勤務では「ちょっと聞いてみる」ことへのハードルが高い

学外から利用できないシステムの存在

- ・職員名簿は学外から閲覧不可
- ・財務会計システムは学外から利用不可

時勢を踏まえ個別に見直しを進める

学内環境VPNの拡充で改善はしてきたものの…。

全学ポータルサイトリニューアル

まずは
学外からも個人のアカウント認証でアクセスできる仕組みを構築

- ・検索機能の強化
- ・不足している情報の補充（各課にも協力を依頼）
- ・わかりやすく見やすい画面
- ・わかりやすい通知記事（マニュアルの充実）

各部局ポータルとの連携も強化

ポータルサイト改善
ワーキンググループ
が別途活動中！

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

New Normal Working Team

2. 学内意見募集を経て

提言に対する職員からの声

提言の学内公開と意見募集の実施

- 「提言」は理事・タスクフォースに提出し、学内向けにも公開
学内ポータルサイトのトップに掲載して周知をはかった。
- これを踏まえ学内からの意見募集とアンケートを実施
 - 期間：2020年11月4日(水)～12月4日(金)
 - 対象：東京大学のすべての職員（UTokyo Accountを持つ者）
 - 方法：Microsoft Formsを使用



- 回答総数 **474件**※

うち意見回答あり **362件**※、アンケート回答あり **408件**

※うち4件はフォームからではなく、メールにより意見のみを寄せいただいたもの

意見募集の要旨1/2

多くの賛同・応援・労いの声をいただいた

- 「自部署以外の状況や他の教職員の考えを知ることができた」
- 「様々な立場からの意見に基づき、それらを包括した提言」
- 「今後の業務の進め方や今検討されていることが可視化されている」
- 「願わくばブームに終わらず着実に前へ進められたら」
- 「自分も努力せねばと、気の引き締まる思い」

提言そのものは執行部へ向けて作成したものであったが、その作成過程を通じて、アンケートに回答した職員が「大学全体で考えていることに対して、自分の意見が寄与している」という自己有用感を得たり、業務改善に対してモチベーション向上したりする、という副産物も得られた。

意見募集の要旨2/2

提言の限界についてのご指摘もいただいた

- 「理想論に聞こえてしまう」
- 「部局の現場の実情が活かされていない」
- 「職員の多様性をもっと活かしてほしい」
- 「在宅勤務ありきで、出勤する職員への配慮が足りない」
- 「提言だけで終わってしまうことが心配」

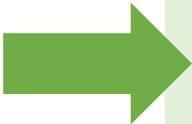
今後、提言が実行に移されるにあたっては、現場の実態に即さない改革が急がれることのないよう、理想は忘れずも現実に地に足を付けた、バランスの取れた工程を歩む必要がある。この提言が、提言するだけで終わってしまうことがないよう、私どもワーキングチーム一同としても強く求めていきたい。

アンケートの再実施

8月のアンケート実施以降の状況を調査

- 在宅勤務の実施率は全体的に低下し、出勤者が増える傾向にあった。
※調査時点。現在は再び出勤率を低くするよう喚起を強めている。
- 在宅勤務の実施を継続している者からは、在宅での業務環境は改善してきているとの声も（はかどりやすさ・はたらきやすさのプラス評価がともに向上）。
- 在宅勤務の阻害要因としては、引き続き「業務内容が在宅勤務に適さない」というものが最多。

※提言への関心の強い層ほど回答する傾向があると思われ、また一人一票の制限をかけていないことから、アンケートの量的な分析にあたっては留意が必要。



在宅勤務状況の定点観測は

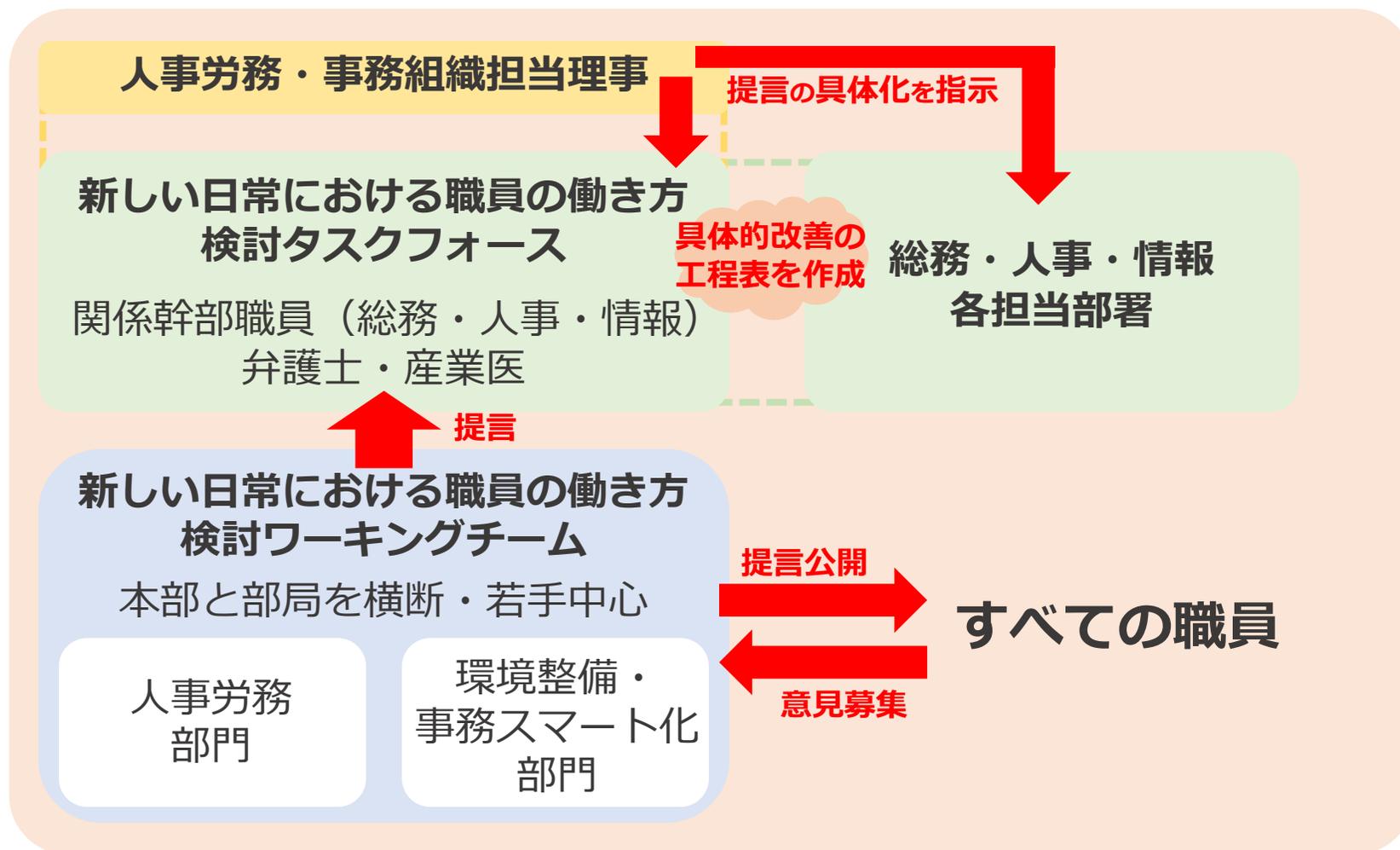
- 新型コロナウイルス感染拡大防止のための活動制限下での出勤率モニタリング
- 産業医オフィス実施の「教職員の健康に配慮した新しい働き方の検討のための調査」などにより今後も継続的に実施

New Normal Working Team

3. 私たちの取り組みのこれから

ニューノーマルの実現を目指して

提言の具体化に向けて



新しい日常、そして未来の東京大学職員

タスクフォース・
ワーキングチーム
の活動

ニューノーマルの
これから

2021年4月～
「新しい働き方」始動

2020年3月～
コロナ禍により
在宅勤務の本格導入
(緊急的の臨時的措置)

スタートさせて終わりではなく、ひとつの通過点
変化のフォローアップとさらなる発展を継続

- すぐにできることには限界もある
- 理想を忘れず、かつ現実にも足をつけて、
一歩ずつ変えていく
- いずれ“新しい当たり前”が訪れる覚悟を

く
な
遠い将来

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

制度

環境

意識

