

オランダ政府におけるデジタルツールを活用した働き方 令和4年度人事院国際講演会②

令和5年3月8日(水)、オランダ政府において国家公務員の人事制度を担当する内務・王国関係省 (Ministry of the Interior and Kingdom Relations) デジタル化・行政総局より、3名の講演者を招き、「デジタル時代に適したオフィス・業務プロセス」をテーマにオンライン講演会を開催しました。本稿ではその概要を紹介します。

国際課

一 講演の概要

《内務・王国関係省デジタル化・行政総局とは》
私たちが所属するデジタル化・行政総局は、近代的な政府の実現をミッションに掲げている組織であり、公務員が環境の変化に適応できるように、柔軟に働ける組織を目指しています。そのため、政府として効果的にデジタル化を推進・展開すること、そして、良い雇用者として、他の組織の模範となることを重視しています。

《国家公務員の人事戦略》

オランダ政府は、より魅力的な雇用者を目指して「七プラスの方針」に基づき、戦略的な人事管理政策を展開しています。七プラスの方針とは、①魅力的な雇用者、②包括的な組織・多様なチーム、③職員ファースト、④アジャイルな組織、柔軟な職員、⑤生涯学習、⑥仕事における経験の重要性、⑦リーダーシップ、⑧人事分析の八つの政策です。

《公務員の新たな法的地位》

二〇二〇年にオランダの国家公務員の法的地位が変わりました。具体的には、政府が一方的に任用する形ではなく、より民間企業に近い雇用契約となり、社会の状況を



マリレット・ファン・アズ

内務・王国関係省
デジタル化・行政総局
国際コーディネーター



マリエン・デン・ボア

同省デジタル化・行政総局プログラム
コーディネーター (ハイブリッド勤務担当)



ハリー・フェリング

同省デジタル化・行政総局シニアポリ
シーアドバイザー (将来を見据えたデジ
タルスキルの構築プログラム担当)

反映した働き方が可能となりました。また、雇用者と被雇用者の関係もよりオープンで信頼に基づいたものに変化しました。勤務時間は週に三六時間のため、多くの職員が一日九時間、週に四日間の勤務を選択しています。

《ハイブリッド勤務に関するビジョン》

私たちはハイブリッド勤務を「いつ、どこで、どのように働くかを意識的に選択す

る余地のある働き方」だと考えています。チームが正しく機能し、成果をあげる上で、同僚や上司と共に働き方を調整することが非常に重要です。

複数の調査によると、約七〇〜八〇％の職員が、勤務時間の約半分をオフィスで働きたいと考えているようです。政府には多様な職種があり、オフィス内で働く職員も、オフィス外で働く検査官や刑務官もいます。働き方にも職種に応じた選択肢があることが重要です。

私たちは「二〇二七年ビジョン」を掲げ、二〇二七年までに、職種に応じたハイブリッド勤務が当たり前のものとなるようにしたいと考えています。

《なぜハイブリッド勤務を推進するのか》

ハイブリッド勤務そのものは目的ではなく、目的を達成するための手段だと私たちは考えています。

社会の変化は著しく、私たちが直面している課題に対処するためには、多くの関係者と協力・協働しなければなりません。組織の垣根を越えてシームレスに協力できることが非常に重要であり、それを政府としても支援しなければなりません。

私たちは、パンデミックにより急遽全員

がテレワークをすることとなり、これまでの働き方を見直さねばならないとの教訓を得ました。社会課題に対応し、乗り越えるためにも、また、どのように働くべきかを考えた結果、私たちはハイブリッドな働き方を推進すべきだと判断しました。これは労働市場が厳しい中で、より魅力的な雇用者であることにもつながりました。

《社会的結束の重要性》

ハイブリッド勤務では、特に組織内のコミュニティ作りが大切だと実感しています。そのため、組織の一員であることを職員が感じられるトレーニングやデジタルツールの開発、物理的な環境整備などを通じてその促進を図っています。職員が社会的に結束するためには、個人のリーダーシップが大切なのです。

《実際のオフィス環境》

現在、私たちは、オンラインと対面のハイブリッド勤務を前提にオフィス環境を整備しています。

また、職員が一日を過ごす中で役に立つようなオフィス空間を作ること重点を置いています。例えば、オフィス内にミーティングスペースがあり、職員同士がカジュア

ルに会話できる空間を作っています。同僚や外部の方とコーヒーを飲んだり、簡単な打合せをしたりすることができず。また、オンライン会議の普及により、静かな空間で会議ができる場所の必要性が高まったため、ビデオ会議のための箱型の個室を導入しました。

オフィスの環境



講演会資料より（人事院にて和訳）

さらに、オンラインと対面のハイブリッド形式でフォーマルな会議を開催できるように会議室を改装し、最適な家具とデジタル機器、例えばスクリーン、カメラ、オーディオ機材などをそろえました。

また、オランダ政府のあらゆる拠点で職員が働けることも非常に重要だと考えています。例えば、ハーグ市ではなく、アムステルダム市やユトレヒト市にある政府機関を利用することもできます。このような政府のハブ施設も今後数年で増設する予定です。

《テレワーク環境の整備補償》

テレワーク勤務をする職員への補償は大きく三つのカテゴリーに分かれます。

まず、テレワークに対する日当です。在宅勤務をする時、一日あたり二ユーロ（約二九〇円）の日当が支給されます。これは自宅で働く際に使う水道代や電気代を補償するためです。

ホームオフィスの基本的な備品についても補償の対象です。例えば、高さを調整できる椅子は職場から支給されます。机、キーボード、モニターなどについては、上限額がありますが、補償の対象となります。

さらに、ホームオフィスの環境整備のた

めの支出については、五年ごとに七五〇ユーロ（約十万九千円）まで補償対象となります。

《デジタル人材の確保》

デジタル人材の確保のために、政府共通の求人情報システムの整備、ブランディングのキャンペーン、ソーシャルメディアやポッドキャスト、ゲームなどのコンテンツ作成のほか、「アイパートナーシップ」と呼ばれる、研究機関と連携した政府横断的な研究支援を行っています。

また、IT学卒者採用プログラムを開始し、ITに関心を持つ学卒者に二年間の就業・学習・能力開発の機会を提供しています。

二 主な質疑応答

《週四日勤務での業務の継続性について》

業務の継続性を担保することはとても重要で、そのためにはデジタルの支援、ツールの提供が必要だと感じています。例えばチームがアクセスできる共有フォルダに書類を格納するなど、きちんと業務を引き継げるような環境を確保することが必要です。

また、大臣が急を要する対応を求めている場合は、アプリのWhatsAppや電話で

対応するなど、柔軟に対応しています。

《チーム内のハイブリッド勤務の希望を管理職はどのように調整しているか》

政府共通のプラットフォームがあり、管理職がチーム内の勤務状況や人事評価を管理できるようになっています。コラボレーションツールを使うこともできます。

チームでどのように働きたいか、そのバランスについてよく話し合うことや、管理職がメンバーの話をよく聞き、信頼関係を築くことも重要です。メンバー一人一人もチームに協力する必要があるし、個人の希望を妥協してもらおうことも時には必要となります。

チームメンバーから、上司が適切に評価をしているという信頼を得ることも重要です。

《テレワーク勤務におけるプライベートと仕事の線引き》

プライベートと仕事の境界線を引くこと、仕事と生活のバランスを保つことは大変重要なことなので、それを支援するために、研修や、管理職やチームメンバーからのガイダンスなどが受けられます。

仕事のスイッチを意識的に切ることが重

要ですが、携帯電話などでいつでもつながることができるので、仕事と生活を完全に分けることは以前と比べ難しくなっています。

欧州委員会では、適切に仕事と生活を切り離すことが重要だと考えており、上司等が一定の時間以降は連絡ができない「つながらない権利」の立法措置がなされる見込みです。これを受け、オランダ政府においても同様の措置を労働協約において合意しています。重要なのは議論を重ねることで、その積み重ねを経て文化を変えていくことだと思っています。

例えば、職場にいなければ自分が十分に働いていないとチームから判断されるのではないかと不安になり、長時間働いてしまいがちなのですが、デジタルツールでそのような不安を払拭するサポートをしています。いつでもどこでどういう仕事をしているのか、チームで分かる仕組みにすることも一つの解決策なのです。

《柔軟な働き方の活用を促すためのマインドセットを持たせるには》

柔軟で忍耐強い取組が必要です。我々は取組を一〇年前から進めていました。初期はパソコンなどの設備上の問題がありました。また、柔軟な働き方を推進するには部

下を信用しなければなりません。部下がきちんとタスクを実行しているか分からないと感じている管理職もいたと思います。時間はかかりますが、長期的なビジョンを設定し、一步一步着実に進めることが重要です。

長時間労働は効率が悪いとデータもあります。労働生産性に着目し、それを高めるための環境づくりや設備整備も大事です。

《テレワークをする職員、特に新入職員への教育機会の確保やサポート》

現在、オンボーディング（新入職員が組織へ順応するための大事な時期のサポート）のためのプログラムを開発しようとしています。チームや管理職がオンボーディングの重要性を意識することが重要です。新入職員の教育のために、「ラディオ」というオンラインでの相互学習システムやウェビナー、五分程度の短い教育機会も整えています。

バディシステムも導入しています。ビデオ会議の方法やシステム、組織風土を解説するなどのサポートをしてくれる職員を新入職員ごとに一人割り当てるといふものです。

自宅で働く職員に対して、オンライン及び対面の両方で、人に会う機会をしっかりと

設けることや、チーム全員が集まるミーティングを定期的に設定することも重要です。

また、政府のポータルには全ての政府職員がリスト化された電話帳が掲載されており、新入職員から同僚に簡単にアプローチできる仕組みとなっています。

三 まとめ

今回の講演では、柔軟な働き方のためのデジタルツールの活用だけでなく、チームワーク、リーダーシップ、コミュニケーションにおけるオランダ政府の取組を紹介いただき、多くの反響をいただきました。

今後も国際講演会を通じて、各国の最新の事例を学ぶ機会を提供して行きたいと思っています。

