

生産性、行政サービスの質向上をめざし 働き方改革の二環として オフィス改革を継続中

総務省行政管理局のオフィス改革は、中央省庁のみならず、地方公共団体や民間企業からも広く注目を集めている。ここでは、担当者へのインタビューを通じて、「働く場」の環境・文化を変えようという働き方改革の本質を踏まえ、テレワークも視野に入れたオフィスのあり方について、考えてみたい。

オフィス改革は 働き方改革の二環

——最初に、行政管理局がオフィス改革を行った理由、背景などをお聞かせください。

小森 男女ともに育児、介護等時間制約のある職員が増える中、働き方改革によるワークライフバランス実現のため、「いかに働きやすい職場環境をつくるか」という課題は、総務省に限らず、中央省庁全体に共通するものです。

こうした課題に対し、ここ数年、若手職員の間から解決提案がなされるようになってきました。たとえば総務省働き方改革チームでは、公募

によって選ばれた若手職員が議論を

行い、提言を取りまとめました。また、昨年8月に厚生労働省改革若手チームが、働き方改革に関する緊急提言を当時の根本匠厚生労働大臣に手交したことは、皆さんもご記憶かと思えます。

また、国家公務員における人事制度の面では、女性の登用や男性の育児取得促進など、近年、ワークライフバランスの確立に向け、多くの制度が改善されてきたところです。

行政管理局のオフィス改革は、こうした中央省庁における働き方改革の一環として位置づけられるものです。改革の中心となっているのが若手職員からなる「オフィス改革チー

総務省行政管理局

主査 小森 栞さん
事務官 齋藤磨生さん
事務官 安田健人さん

ム」で、その発案を基に、組織全体で取り組んでいるところです。

齋藤 行政管理局は、「国民に信頼される効率的で質の高い行政サービスの実現」をミッションの一つとして掲げ、その実現のために政府共通のプラットフォームの運用や、各省庁の業務改革を支援する取り組みを行っており、私どもの業務とオフィス改革とは、親和性があるのではないかと考えています。

組織全体で 改革マインドを共有

——オフィス改革はあくまで働き方改革の手段の一つであるということですね。

小森 そうですね。先ほど申し上げたように、行政管理局のミッションは「質の高い行政サービスの実現」です。

気持ちの面で、きれいなオフィス



左から齋藤さん、安田さん、小森さん

で働けると楽しいということもありますが(笑)、実際の働き方はオフィスを変えただけでは変わりません。業務やマネジメントの見直しも必要です。こうした観点から総務省全体として現在、マネジメント改革も進めているところです。

昨年度を例にとると、幹部および管理職が「働き方宣言」をつくり、自らの働き方について、周囲に伝達する取組を行いました。それによりたとえば、幹部自らがオフィス改革に賛同的な姿勢を表明することによって、職員が改革に積極的に参加しやすい雰囲気生まれるなどの効果が期待されます。

また、各府省において多面観察が実施されており、これは、管理職が、部下からの観察により「気づき」を得ることで、自身の強みを伸ばし弱みを克服する契機とし、マネジメント能力と組織パフォーマンスの向上を図ることが目的です。

働き方改革は、若手だけでなく、幹部や管理職の意識変革があつてはじめて実現するものです。その点、総務省では、改革のマインドを組織全体として共有できているのではないかと感じているところです。

そのほか、業務効率化に直結するツールも積極的に導入していきます。たとえば現在、試行段階にあるRPA^{*}は、特にルーティン業務の効率化を図ることにより、(そうした業務に携わることの多い)総務担当職員への負担軽減と生産性向上につながることが期待されています。

場所の縛りを解く スペースをつくり出す

次に、オフィス改革の具体的な内容に入りたいと思いますが、その前に以前のオフィスにはどのような課題があつたのか、お聞かせください。

齋藤 まず、「自席以外では仕事の

効率が低下する」という課題がありました。自席に固定電話や業務に係る資料などが並んでいたため、自席以外の場所やテレワーク中では、自席と同程度の質で業務を行うことが難しい状態でした。

もう一つ「コミュニケーションが取りにくい」という課題がありました。窓際から役職順に課長、課長補佐、係長、係員と並ぶ従来型の直線的な固定配置の場合、案件を上げるのは隣席の部下だけで、課長と係員など、役職順を飛び越えたコミュニケーションが生まれにくい状態でした。

——それを、どのように解決したのですか。

齋藤 一つは「場所の縛りを解く」ことです。無線LAN化と文書の電子保存化、そしてフリーアドレス化を進めることで、ノートパソコンさえあれば、どこでも滞りなく仕事ができるようになりました。結果、係員と課長の距離が縮まり、よりコミュニケーションが取りやすい環境をつくることができました。

もう一つが「スペースをつくり出す」ことです(資料1)。執務机や個人ロッカーのダウンサイジング、重複文書の整理などによる省スペース

資料1 スペースをつくり出す

縦型ロッカーは本当に必要か？

そんな疑問から実現した個人ロッカーのダウンサイジング

オフィスの個人ロッカーといえば、コートやジャケットなど洋服類も収容できる縦型のものが普通だ。行政管理局でも以前は、縦型ロッカーを使用していたが、その大きさから、ロッカースペースが執務エリアを圧迫していた。

しかし考えてみれば、オフィス内ならば、洋服を鍵付きのロッカーに収納する必要性は低い。そこで、ロッカーをパソコンが収納できる小さいサイズに統一し、収納するのは本当に厳重に管理すべきパソコンや内線用のPHSに限定した。なお洋服はオープンな共用ハンガースペースをつくりそこにかけることにした。

こうしたロッカーのダウンサイジングと、それに加えた文書の電子保存化による書類棚の減少により、会議スペースを生み出すことができた。



ロッカーのダウンサイジングにより、従来の縦型ロッカー1人分のスペースに3人分を確保することができた



会議・打ち合わせスペースの面積は、局全体で従来の31㎡から93.1㎡へと、約3倍になった。



会議・打ち合わせスペース



チームブース

^{*}RPA(Robotic Process Automation)：ルールエンジン・機械学習・人工知能など認知技術を活用した、主にホワイトカラー業務の効率化・自動化の取り組み。本誌108号(2019.1)も参照。

化で生み出したスペースを、会議・打ち合わせスペースに充てたのです。局全体で見ると、従来の3倍の会議・打ち合わせスペースを確保することができました。

大きく変化した 会議スタイル

——改革によって、職員の働き方は、どう変わりましたか？

齋藤 まず会議のスタイルが大きく変わりました(資料2)。

従来の会議では、開催前の会議室の予約や資料印刷、終了後の資料修正など、会議の前後で多くの時間と手間がかかっていましたが、現在では、会議スペースを拡充したことで、空いているスペースを使ってすぐに打合せが可能になり、予約にかかる手間を減らすことができるようになりました。また、資料も電子データを事前に共有したうえで、会議の場では大型モニターに投影して同じ画面を見ながら、その場で修正、完成させることができます。

これは会議の準備にかける時間の削減に寄与するのとはより、資料の内容を検討する時間が相対的に増え、会議の質を向上させることができたと考えています。

また、チーム内の相談も容易に行えるようになりました。係員が課長のそばの席に座り、その場で自分のノートパソコンを開きながら、資料説明をする——といった光景も日常のものとなっています。

職員アンケートでは、「作業開始前に管理職も含めて対処方針を相談するようになった」、「作業の手戻りが減った」という回答がありました。

大幅な効率化ができた 答弁資料作成業務

——コミュニケーションの活性化が業務の効率化、迅速化につながっているのですか。

齋藤 そうですね。そのメリットが発揮される一例が、法案審議前日の答弁資料作成です(資料3)。

行政管理局では、執務スペースが階の異なる3フロアに分かれており、幹部職員と法案担当課が別のフロアで執務をする場合があります。そのため、オフィス改革前は、答弁資料作成の際には、法案担当者が進捗状況の共有や幹部のチェックを受ける度に、異なるフロアを行き来しなければなりませんでした。

しかし平成28年の法案審議では、法案審議前日にフロアのレイアウト

を変えて、法案担当者や幹部職員を一カ所に集約することで、その場で情報共有しながら、答弁資料を作成できるようになったのです。結果、大幅な効率化を図ることができました。

小森 国会答弁の作成は、限られた時間内でスピーディーに行い、決まった時間内に対応しなければならぬ業務です。

こうした業務シーンにおいて、オフィス改革の効果を確認できたことは、非常に有益でした。地方公共団体の議会対応でも、同じような効果が期待できると思います。

テレワークで見えてきた オフィスの利点

——ところで、今回の新型コロナウイルスの感染拡大により、テレワークが急速に広がりました。テレワークについては、どのようにとらえていらっしゃいますか。

小森 行政管理局でのテレワーク実践者の割合は、新型コロナ禍以前から、低いわけではなかったのですが、それでも「テレワークは特殊な働き方」という認識を持っている職員もいたかもしれません。

それが新型コロナ禍により、ほと

んどの職員がテレワークに移行し、これまで対面で行うことの多かった幹部への説明も、今はウェブ上で行うことが原則になりました。そうした中で、「これからはテレワークとオフィスワークを併用した働き方になる」という意識が、幹部を含めて浸透してきたと感じています。

齋藤 週1回の定例連絡会議も、在庁者、テレワーク勤務者問わず、全面的にウェブに切り替えました。

実際やってみると、「ウェブでも変わりなくできる」という実感を持っています。平時に突然、全面的にウェブに切り替えたら、少なからず抵抗もあったと思いますが、新型コロナ禍という危機が、結果的にテレワークへのシフトをいっそう進めたとと言えます。

——新規採用向けの局内研修もウェブで実施しているそうですが、新規採用の安田さんは、どのような感想をお持ちですか。

安田 4月以降、研修だけでなく、通常業務もほとんどオンラインで行っている状態ですが、意外にも、これといった不都合は感じていません。

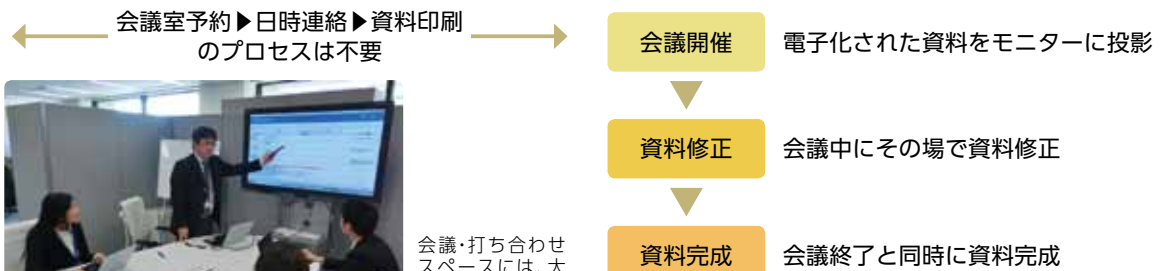
むしろ、テレワークで場所の制約がないことによるメリットを感じています。たとえば以前ならば、座席

資料2 大きく変わった会議スタイル

従来の会議スタイル(会議室+紙資料)



現在の会議スタイル(予約不要の会議室+資料の電子化+モニターを用いた会議)



会議・打ち合わせスペースには、大型モニターを設置し、会議参加者で情報を共有できるようになった

資料完成までの時間 約32%削減

資料3 法案審議前日・答弁資料作成業務の変化

オフィス改革前

- 質問取りから問い起こし～答弁資料作成～幹部等によるチェックに至るまで、共有すべき情報が膨大であるにもかかわらず、関係者の執務場所がバラバラで、指示や報告に時間がかかってしまう。
- スペースの都合で協力体制も組みにくい。
- 進捗状況が見えないことから、各人に待ち時間が発生。結果として勤務終了が遅くなる。

オフィス改革後



● 法案担当者や局総括を同じ場所に集約



● キャスター付テーブルを組み合わせ応援部隊を結成



● 全員がリアルタイムで進捗状況を把握



● 最後の資料組みも、机を組み合わせた広いスペースで

数の制約から、幹部が出席する会議に、会議室まで新人が出向いて傍聴する機会は少なかつたはず。しかし、今は会議のリンクを押せば、参加人数の制約なくその様子をリアルタイムで見て、聴くことができます。

一方で、現状ではオフィスにいないければ学べないこともあると、最近感じてきました。たとえば、先輩が電話でどのようにやり取りしているか、上司に対してどのように案件を説明しているか、といったことです。いれば自然に学ぶことができる暗黙

知が存在しており、テレワーク中心だと、こうした知識を身につけることができないのではないかと不安に思っています。

小森 オフィスをベースに働いていたら得られない「気づき」で、非常に新鮮に感じました。

私自身は、テレワークだからこそ、権限を部下に積極的に委譲し、自律的、意欲的に働ける環境をつくることが大切だと思っています。ただその一方で、「任せきり」になると、部下にとってプレッシャーとなると、部員もあるでしょう。かといって、画面越しに強く管理監督するマイクロ

資料4 行政管理局 オフィス改革の経緯

行政管理局は、中央合同庁舎第2号館の3フロアを使用している。

オフィス改革は平成27年度、電子政府部門を皮切りに、28年度は総括・企画調整部門、29年度は法令部門と、年度ごとにワンフロアずつ進めた。3フロアを一度に改革せず、段階的に進めたことが結果的に成功だった。前年度の反省点を次年度に生かすことができたからだ。

たとえば最初の電子政府部門では、変形デスクを導入した。しかし変形デスクには、他のテーブルとつなぎ合わせにくく、自由なレイアウトがしにくいというデメリットがあることがわかり、企画調整部門、法令部門では、容易にレイアウト変更できるよう、一辺120cmの正方形でキャスター付のデスクを導入した。役割に関係なく同じ統一したため、調達コストの削減という副産物も得られたという。

このほか来客の多い企画調整部門では、一見して職員の位置がわかるよう管理職席は残し、業務上紙の資料を参照する機会が多い法令部門では、席ごとにキャスター付きのコンパクトな引き出しを設置するなど、フロアの特性にあった改革を行った。



平成27年度 電子政府部門
電子政府らしいレイアウトを志向

- 管理職席を廃止し、フリーアドレス制を採用
- 変形デスクで動線に工夫
- 各デスクにモニターを配置



平成28年度 総括・企画調整部門
一般行政事務にも馴染みやすい
什器・レイアウトを採用

- 管理職席は残したうえで、レイアウトの可変性を重視
- 正方形型デスクを採用



平成29年度 法令部門
ペーパーとの共存を志向

- 管理職席を中央に配置
- 課のサイズ変動に対応しやすいレイアウトを採用

齋藤 そうですね。予算と資源が限られていても、その中で何ができるか、ということを考え、スモールスタートでも継続的な取組を行えば、必ず成果が出てくることを、ぜひ知っていただきたいと思います。

小森 オフィス改革というと、どうしても設備投資、什器調達に目が向いてしまいがちですが、手持ちの什器でも、工夫次第で快適な環境をつくることできる、ということをお伝えしたいですね。

齋藤 オフィス改革で生み出した会議・打ち合わせスペースは10人程度の参加者を想定したものが多く、また、比較的オープンで、周囲の目線や会話漏れが気になる場合もありました。そうしたなかで生まれてきた「少人数で、少し集中して話し合いたい」というニーズに合致したのがチームブースだったのです。

博したのが、3〜4人で集中して打ち合わせができる「チームブース」というスペースでした。

マネジメント^{※1}に陥ってしまうことも違うと思いますし…。テレワークでは、権限移譲と管理監督の塩梅、上司と部下の距離感のつくり方が難しいなと感じているところですよ。

かけて全3フロアのレイアウト変更を行ったところですが(資料4)、「什器を入れ替えたなら完成」ではありません。むしろ、そこらがスタートだと思っています。

は、他の部局に異動しても取り組みを続け、オフィス改革の横展開に寄与してくれています。

齋藤 オフィス改革で生み出した会議・打ち合わせスペースは10人程度の参加者を想定したものが多く、また、比較的オープンで、周囲の目線や会話漏れが気になる場合もありました。そうしたなかで生まれてきた「少人数で、少し集中して話し合いたい」というニーズに合致したのがチームブースだったのです。

——行政管理局のオフィス改革は、現在も進行中なのでしょうか。

また、行動力、発信力のある職員

その中の一つ、職員の間で好評を

※1 マイクロマネジメント: 上司が部下に強く監督・干渉し、意思決定を一切させないマネジメントスタイルのこと。否定的な意味で使われることが多い。

自分に合った働き方を選び 生産性の向上に努めるべき

—— オフィスというものの役割は今後、どうなっていくと思いますか。

安田 オフィスで働くことの意義として、先ほど申し上げた「暗黙知の伝承」という側面が、見直されていくと思います。そのため、今後オフィスは必要とされ続けると思います。

齋藤 ここ数カ月間、テレワーク中心の働き方に移行して、対面のほうがスムーズに進む仕事は確かにある、というのが率直なところですね。自宅でできる仕事は、自宅で行う、オフィスにいるほうが効率的な仕事は、たとえば3日間集中的に登庁して行う——といった形もあるはずですね。

このように、仕事の内容や各自の状況に応じて、テレワークとオフィスワークをうまく使い分けるという方向になると思います。

小森 オフィス改革にしてもテレワークにしても、生産性の向上という目標は同じです。この目標達成に向けて、自分やチームにとってベストなのはオフィスワークなのか、テレワークなのかということをお互いが意識し、選択できるフェーズに入っているのが、

行政管理局の今の状況かと思っています。

人事制度面でいえば、テレワークによる働く場所の柔軟化に加え、働く時間の柔軟化も進んでいます。国家公務員においては、フレックスタイム制が導入されており、テレワークと併用することで、より幅広い働き方のオプションを使える環境にあります。

各自がこうしたオプションを選択し、より自分やチームに合う働き方を見つけていることが、生産性向上、そして行政サービスの質向上という目標達成につながるものと考えています。

改革の最適解は 個々に存在する

——最後に、読者である地方公務員の方々にメッセージをお願いします。

齋藤 行政管理局ではオフィスの視察も積極的に受け入れ、他省庁、地方公共団体、民間企業等も含め、これまで5,000人以上の方々とは意見交換をさせていただきました。

視察の中でお伝えしているのは、我々と同じレイアウトのオフィスを導入したからといって、業務が効率化できるわけではないということですね。個々が抱えている課題は千差万別であり、それゆえ個々に合った最

適解があるはずですね。まずは皆様が、働き方をどう変えていきたいか、それに合わせてオフィスをどう変えていきたいかを考えることが大切だと思います。

また、「オフィス改革をしたいのだが、周囲の理解が得られずなかなか進展しない」というお悩みもよく聞きます。そんなときは、先ほど申し上げたようにスモールスタートでやってみることが重要だとお伝えしています。小さくても良いから成果を見せて、周囲の理解を得ていくことで、オフィス改革は広がっていくはずですね。

小森 私は、オフィス改革が始まった平成27年度、行政管理局に所属していました。当時は改革に対する局内の認知度は今ほど高くなかったように感じました。私自身も正直、改革の先のゴールの具体像、つまり、自分の働き方はどのように変わるのだろうか、というイメージがあまり具体的に描けていませんでした。

その後局外に異動し、この春、5年ぶりに行政管理局に戻ってきたのですが、当時はスモールスタートで始まった改革が、今、これほどの広がりを見せていることに対し、率直に嬉しく思います。

—— 図らずも、テレワーク中心で職業生活を始められた安田さんはいかがでしょう。

安田 新型コロナ禍により、緊急的にテレワークに取り組まれている職場もあると思います。慣れない働き方でさまざまな困難が浮かび上がっているかと思っています。

ただ、その原因は、実はテレワークではなく、働き方そのものにあるかもしれません。「テレワークか、オフィスワークか」という表面的な部分にとらわれることなく、働き方の本質を見直すべきではないかと考えているところです。

小森 「今の困難な状況だからこそ、見えてくる課題がある」ということは局内でも試行錯誤しながら議論を続けています。さまざまな課題を精査していくと、これまでオフィスでの対面でのやりとりの中で隠れていた働き方の本質的な課題が、テレワークで浮かび上がってきたというケースも多いのです。

新型コロナ禍を、そうした気づきの機会とし、オフィスワークやテレワークのあり方を考えていくべきではないかと考えています。

—— 本日は有難うございました。

※2 ABW(Activity Based Working):「時間」と「場所」を自由に選択できる働き方のこと。オフィスの中でどのデスクを選ぶかに終始しがちなフレッドレスに対し、ABWは具体的に人が「どんな行動をしているのか」をベースにして、働く場所やツールを決めていく。P11も参照のこと。