



# 「理想の働き方」のために ～働く「場」を変える、オフィス改革の挑戦～



平成29年9月20日  
松本 惇  
(総務省行政管理局企画調整課 課長補佐)

# 公務部門の働き方を巡る現状

最近(ここ数年) . . . . .

働き方改革

ワーク・ライフ・バランス

と言われるけれど . . . . .

具体的に、何をすれば  
よいのか、分からない。

長年の行政改革により、  
現場では必要な人員も不足。

目の前には、処理しきれない  
ほどの業務。プライベートを  
考える余裕がない . . . . .

# 公務部門の働き方改革①

働き方改革は、  
それぞれの職場で「**理想の働き方**」を目指すもの。

では、「理想の働き方」とは何か。

定時退庁できる、ストレスフリーな働き方・・・etc.でも本当にそれだけ？

- 国民の役に立ちたい、国を良くしたい。  
そのために活躍したい、という思いがあるはず。
- 一方で、働き方を変えた結果、仕事の成果が落ちて  
しまっっては、組織として問題。

「理想の働き方」、  
それはきっと、**組織と個人にwin-winな働き方**

組織に所属する以上、組織への貢献はマスト。  
その中でどう個人として働きがいを見つけていくか。

# 公務部門の働き方改革②

組織と個人にwin-winとは、

組織として

個人として

日常業務を効率化して  
生産性アップ



- ①付加価値の高い仕事に注力し、仕事の充実感、満足感アップ。
- ②個人の事情に応じた働き方の実現

では、一体どうすればよいか？

**業務改革（BPR）**

I C Tを効果的に活用し、従来の仕事のやり方や業務フローを再構成

**意識改革**

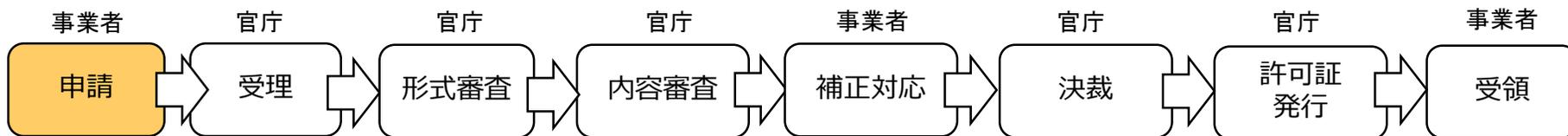
職員自身が効率的な働き方をしようと思う工夫、I C Tを活用した働き方に理解を示す必要



**仕事の成果の向上！！**

# (参考) BPR (ビジネス・プロセス・リエンジニアリング) とは

<これまでの行政改革> 「申請オンライン化」「アウトソーシング」など「手法」「形」から発想しがち



紙媒体で申請 → 申請オンライン化 (24時間申請可能)



残りの作業は人間が実施

→ 入口だけオンライン化しても、既存のプロセスありきで考えるため、業務効率化に限界あり



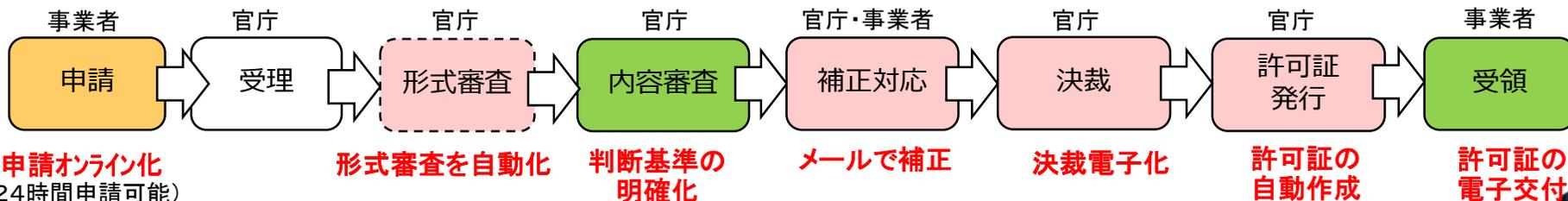
せっかく電子で申請したのに、対応が遅いなあ...

BPRにより、業務プロセスの見直しに踏み込んで合理化

★ BPR (ビジネス・プロセス・リエンジニアリング) とは...

既存の業務を簡便化・迅速化するため、業務の単なる機械化にとどまらず、各手順を細かく分析した上で、業務プロセス全体を再構築する手法

<BPRによる行政改革>



申請オンライン化 (24時間申請可能)

形式審査を自動化

判断基準の明確化

メールで補正

決裁電子化

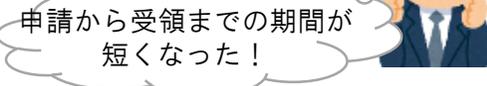
許可証の自動作成

許可証の電子交付

国民の利便性向上

ICTを活用し、業務プロセス全体を合理化

→ 業務を効率化し、職員は内容審査や窓口対応に注力



# 公務部門の働き方改革③

「理想の働き方」を目指すためには、  
既成観念のブレイクスルーも必要

総務省行政管理局では、業務改革（BPR）の一環で、  
職場の日常的な働き方や業務フローについて、どのような  
「非効率」・「手間」が存在しているかを分析・検討。

見えてきた色々な課題。  
それらを克服するために、

これは、働き方改革の  
新しいアプローチであり、challenging！

「オフィス改革」

# 発見された「非効率」・「手間」



## 【非効率・手間】

- 日常業務が紙中心で、自席に資料を保存・管理。
- 固定席のため、セキュリティ確保策として、PCがワイヤーで自席に固定。

## 【非効率・手間】

- 役職に応じた座席レイアウト、個人用キャビネット付きデスク。
- 大型本棚、個人用ロッカーがスペースを占有。

## 【非効率・手間】

- 局内の会議スペースが少なく、確保が困難。
- 会議や打合せのたびに、相当量の資料を印刷・配布。

## 【課題】

- 家庭の事情でテレワークがしたくても困難
- 会議にPCを持ち込みが面倒。

## 【課題】

- 物理的・心理的な距離
- 自席以外に活用できるスペースが少ない。

## 【課題】

- 必要なときに、すぐに打合せができない。職員は、会議スペースの予約、資料印刷だけで相当の時間を使う。

**解決するために、「場」を変えよう！！**

# 「オフィス改革」実現の契機&実現後

## 「ICT」を活用した分かりやすい取組の要請

- 平成26年夏、松本政務官(当時)から、海外視察を踏まえ、電子政府推進部局における分かりやすい取組を実践するよう指示。



## 働き方改革・テレワークの推進

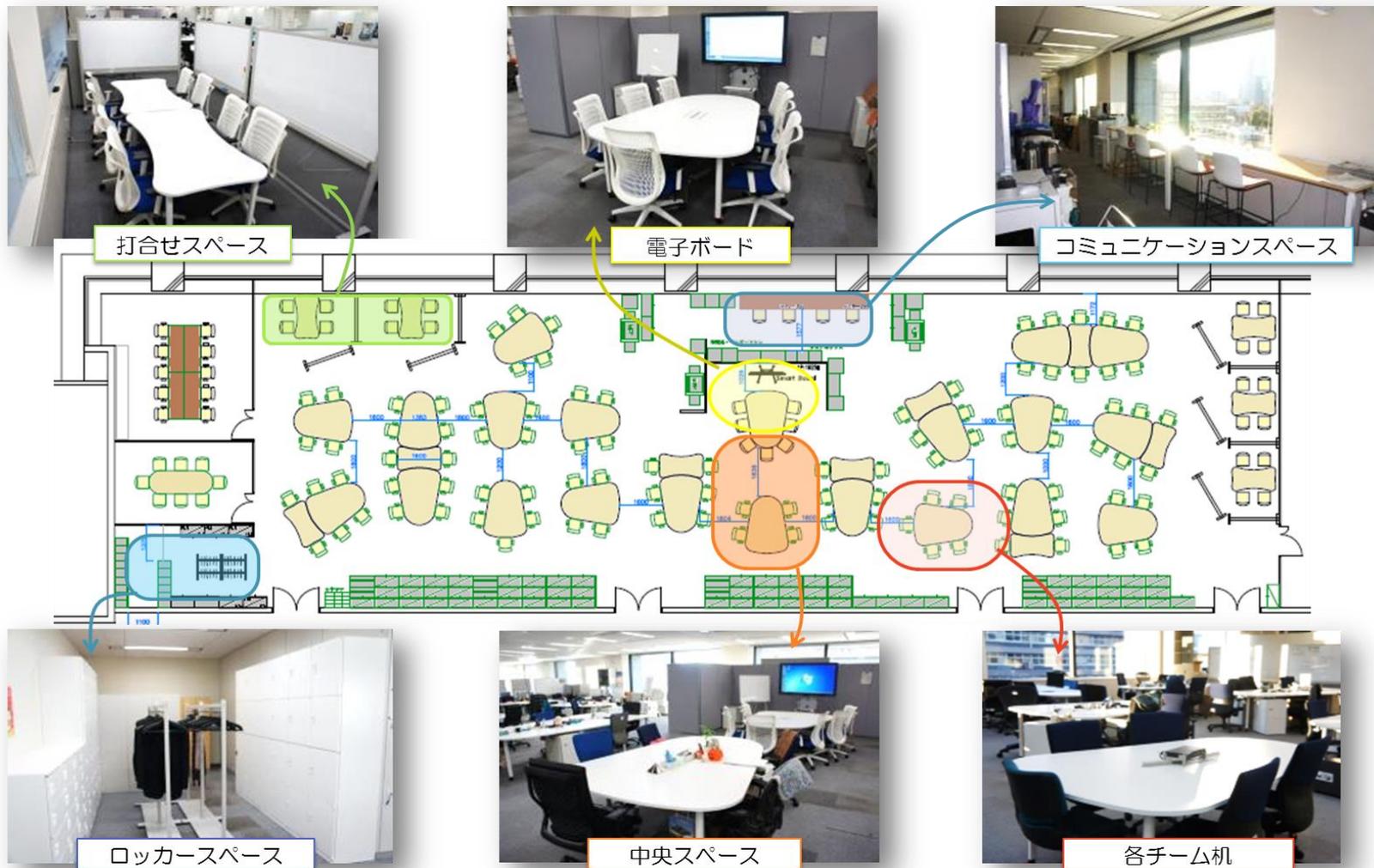
- 安倍内閣の目指す「働き方改革」は公務部門でも課題。高市前総務大臣は、公務部門のテレワークの推進を積極的に主導。
- 野田総務大臣は、働き方改革として、「場」ととらわれない働き方を強く推進。「シームレス」な働き方へのシフトを目指す。



※seamless…切れ目のない、継ぎ目のない

# オフィス改革第1弾の取組

- 平成27年1月、総務省行政管理局行政情報システム企画課において、効率的かつ柔軟な働き方を目指し、オフィス環境を抜本的に改修



# オフィス改革のB/A① ～シームレスな働き方の促進～

## BEFORE

紙中心の働き方、固定された自席



## AFTER

デスクを刷新して固定席を流動化、  
無線LANを導入



### 【課題】

紙ベース・モビリティゼロのため、  
局内の打合せにPCを持ち込むのが  
面倒、テレワークは困難。

### 【結果】

- 個人の座席という概念を捨てたことで、  
自席で紙資料を持たない文化が醸成
- PC 1台でどこでもシームレスに仕事  
ができる環境

# シームレスな働き方のための取組①（セキュリティ確保）

## BEFORE

個人デスクにセキュリティワイヤーでつながれたPC



→ PCの持ち運びが、不便で機動性が低いけど、セキュリティ面で仕方ないか…

## AFTER

出勤・退庁時にPCをロッカーに収納（ダイヤルキーでロック）



→ セキュリティ確保OK！

## シームレスな働き方のための取組②（固定電話の削減）

### BEFORE

内線用PHSが全職員に貸与されているが、固定電話も各ラインのデスクで併用



→ 自席を離れにくい、上司への電話の取次ぎで時間を取られる

### AFTER

内線用PHSの携帯を徹底することで、固定電話を極力削減



※外線からの入電は、PHSに転送

→ 自席を離れてもOK！  
上司への取次ぎも少なく！

# オフィス改革のB/A② ～コミュニケーション活性化～

## BEFORE

管理職は窓側、役職順の配席  
個人用キャビネット付デスク



## AFTER

個人デスクの廃止（管理職含む）  
チーム型テーブル導入



### 【課題】

特に管理職との距離が遠く、物理的・心理的な距離があり、意思決定が遅い

### 【結果】

- チーム内での情報共有やコミュニケーションが容易に
- 上司への説明は、隣席でPCによる説明を行うなど、意思決定が迅速に

# オフィス改革のB/A③（概要） ～打合せを要する意思決定プロセスの見直し～

## BEFORE

会議室確保が前提で、紙を用いる  
打合せスタイル



予約簿



## AFTER

モニターの導入、  
会議・打合せのペーパーレス化



### 【課題】

慢性的な会議室不足で、必要なときに機動的な打合せができない。会議室の予約や資料印刷に相当の時間が必要。

### 【結果】

- 予約不要のフリースペースを数ヶ所設置
- 各自のPC(無線LAN接続)や大型モニターを用いた情報共有

# オフィス改革のB/A③（具体的に） ～打合せを要する意思決定プロセスの見直し～

BEFORE

会議室確保が前提の紙資料を用いた会議スタイル

会議室の予約

会議室の場所  
・日時の連絡

資料の印刷

会議開催

資料修正

資料セット

今週は会議室が埋まっている！

来週水曜日の〇時で予約しよう

関係者に連絡しなきゃ

印刷多いな～…

あれ、ここも修正だっけ？

AFTER

予約不要の会議室＋紙資料の電子化＋会議用モニターを用いた会議スタイル

会議室の予約

会議室の場所  
・日時の連絡

資料の印刷

会議開催・  
資料修正・  
資料セット

資料修正

資料セット

打合せなら関係者の都合次第でその日のうちに開催可能！

6つのプロセスが  
実質1つに！！

会議終了と同時に資料セット！！

短縮された分の時間でじっくり検討できる♪

# オフィス改革のB/A④ ～情報共有の促進・文書管理の合理化～

BEFORE

紙資料の整理を前提とした個人デスクでの作業



個人単位で書類閲覧

書類の保管のための  
スペースが必要



- ・ 会議や打合せで使用した書類を紙で保存
- ・ 資料を管理する担当から、必要に応じて入手。幹部日程は総括のみ全体把握

きちんと保存しないと、後で資料を探すのが大変...

文書管理が面倒

情報共有が迂遠

毎回担当にお願いしないと  
いけなくて面倒

AFTER

チーム型テーブルの導入＋紙資料の電子化



書類の保管のための  
スペースの省力化

09:30	議：打合せ ← 松本	09:30～09:50	11:10～11:15
13:15～13:30	議：本業	議：本業	議：本業
13:30～14:00	議：本業	議：不在	議：不在
14:30～15:00	議：打合せ ← 保田	議：不在	議：不在
15:00～15:30	議：本業	議：不在	議：不在
15:30～16:00	議：本業	議：不在	議：不在
16:00～16:30	議：本業	議：不在	議：不在
16:30～17:00	議：本業	議：不在	議：不在

- ・ 書類は電子化して共有フォルダに整理・共有
- ・ 総務省デスクネットを活用し、幹部日程・連絡事項等を一元的に掲載

文書管理の  
合理化

情報共有の  
促進

# オフィス改革のB/A⑤ ～個人収納の合理化～

## BEFORE

細切れに区切られた執務環境



- ・個人用ロッカーが相当面積を占有。
- ・管理職同士の間にも個人ロッカーや本棚。
- ・無線LAN化に伴い、デバイスの保管も課題。

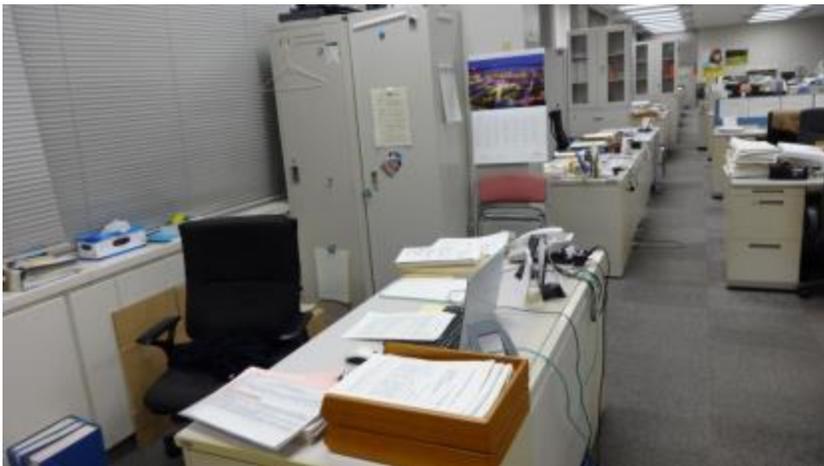


## AFTER

職員ロッカーの見直し



デスク周りの個人収納は極力縮減



# でも・・・

- 新しくなった第1弾の取組は、注目され、視察者も殺到。
- 職員側も、「オフィス改革」の効果を実感。好感触。

でも、役所(霞ヶ関・自治体)の追随者は、なし。

- 変形デスクへの違和感。(なんか、今までと全然違う…………)
- 役職者席が無くなることへの抵抗感。(そんなの、無理じゃない?)

次は、従来の役所にも馴染みやすい「モデル」を提案してみよう！  
⇒ 第2弾では、第1弾と異なるスタイルを希求。

# オフィス改革第2弾の取組

- 平成28年3月、行政管理局6階フロア（局の総括課などを含むグループ）についても、オフィス改革を実施。（「公務部門に親和性の高いレイアウト」がコンセプト）

BEFORE



- ・紙資料に埋もれ雑然としたオフィス
- ・資料やパーティションに遮られ、見通し悪い
- ・個人机に縛られた働き方
- ・管理職と管理職の間は棚で仕切られている

＝問題意識は、第1弾と同じ



AFTER



- ・チーム単位のグループアドレスオフィス（管理職の座席は分離するものの、机の移動等により柔軟に議論へ参画可能）
- ・無線LAN環境により、オフィス内で場所を問わない働き方が可能に
- ・紙資料の置き場をなくし、打ち合わせスペースなどに転用

# 日常的に紙文書が必須の部局も・・・

- 総務省庁舎(中央合同庁舎2号館)では、行政管理局は、3つのフロアに分散。
- 第1弾、第2弾を経て、法令所管部局のみを残すばかり。
- でも、日常的に、「逐条解説」や過去資料を参照する必要あり。



でも、これまでの取組から、紙文書が手放せない部門でも、応用可能ではないか、と考えた。

第2弾の取組を参考としつつも、業務の性質(日常業務に紙文書や書籍を利用)に応じた工夫(書庫や個人キャビネットの導入)で実現

# オフィス改革第3弾の取組

- 平成29年3月、行政管理局5階フロア（法制班、独立行政法人評価班）についても、オフィス改革を実施。（「ペーパーレスを前提としないオフィス」がコンセプト）



- フリーアドレス制のペーパーレスオフィスを実現



- 可動式の個人キャビネットを配置。
- 日常的な書類閲覧を容易に。



- 審議会のWTの会議も開催可能なリーススペースを確保。



- 個人用ロッカーは、流動的な座席配置を前提に、ポスティング可能な形態を導入。

# 意識改革（トップダウン）

## 統括課長の一日一語

**業務効率化や心身健康に関する心得**（課長の一日一語）を毎日欠かさず訓示。

「一日一語」の例

- ・1月12日「柔和な表情は、目元から」
- ・1月19日「ちょっと遊び心を」
- ・2月2日「キャッチボールの三要素～コミュニケーションは、キャッチボールである」

～2017年1月6日「定時退庁、率先垂範のまやかし」～

定時退庁日、官房の放送で、「幹部の皆さんは、率先して定時退庁に努めましょう」ってのがありますね。過去の超過勤務縮減に関する政府の文書を見ても、たいてい、幹部職員が率先垂範、というくだりがあります。いや、うそでしょ。

率先垂範って、やり方のわからない人に、やり方を自ら示して範を垂れるという意味ですよ？皆さん、まさか時間になったら家に帰る、というやり方自体がわからないわけではない。それに、幹部が帰らないから、帰れないわけ

## 定時退庁メール

定時退庁日（毎週水・金）には、朝・夕、**定時退庁を促すメールを全局員に配信。**

インフルエンザ予防接種はお済みですか？、夏期休暇の予定は立てましたか？

等の役立つ内容を添える。

→定時退庁メールが会話のきっかけになることも

～2017年1月6日（金）の定時退庁メールより～

インフルエンザが年明けも猛威を振るっております。職場内での感染も避けたいところですし、皆さんご自身も、職場や通勤途上で罹患されると、大切なご家族にまで感染が広がって、大変なことになりますから、くれぐれも各自で、予防に努めてください。外出から帰った際など、手洗いうがい、そして、手指のアルコール除菌、これだけでかなり予防効果はあります。（略）

# 意識改革（ボトムアップ）

一連の取組では、オフィスレイアウトの検討や取組の周知活動を若手中心のチームが実施。



自主制作ポスター(オフィス改革広報用)

実際のオフィスにも芝生(色)を作ってみた

この結果・・・

# 意識改革（ボトムアップ）

オフィス改革プロジェクトへの参加を通じて、  
若手職員を中心に「働き方って変えられる」という意識が浸透。

⇒ **若手職員による具体的アクションにより、局全体の意識を変革**

自主制作ポスター(オフィス改革周知)



自主制作動画(オフィス改革広報用)



自主制作ポスター（超過勤務撲滅）



オフィス改革伝道師



# オフィス改革を後押しした総務省のツール

無線LAN導入



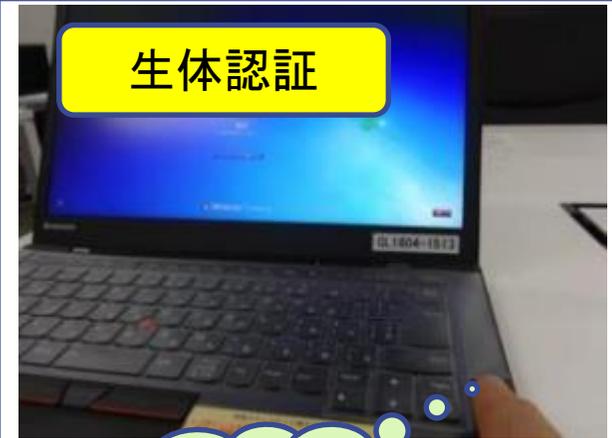
固定解除

電子決裁

保存	
文書属性 <a href="#">詳細を表示</a>	
種別	供覧
公文書管理法	施行後 (H23/04/01以後)
決裁方法	電子
件名	オフィス改革に関する講演のためのお昼 (開催順序) 計画について
文書番号	
供給日	平成 29 年 5 月 5 日 <a href="#">カレンダー</a>
大分類	選択してください
中分類	
名称 (小分類)	

局内電子決裁率  
約95%(H28)

生体認証



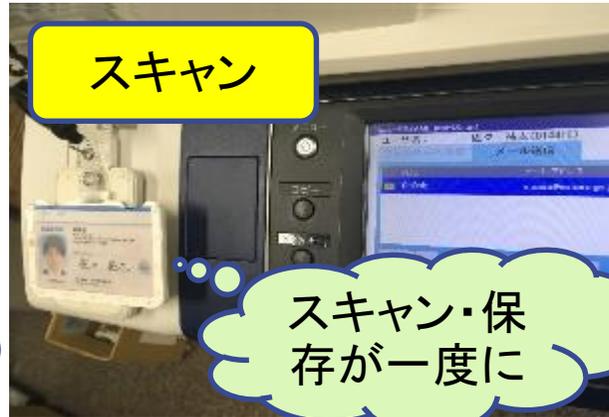
指紋認証

PHSの活用



固定電話  
⇒撤廃

スキャン



スキャン・保  
存が一度に

テレビ会議活用



テレワーク

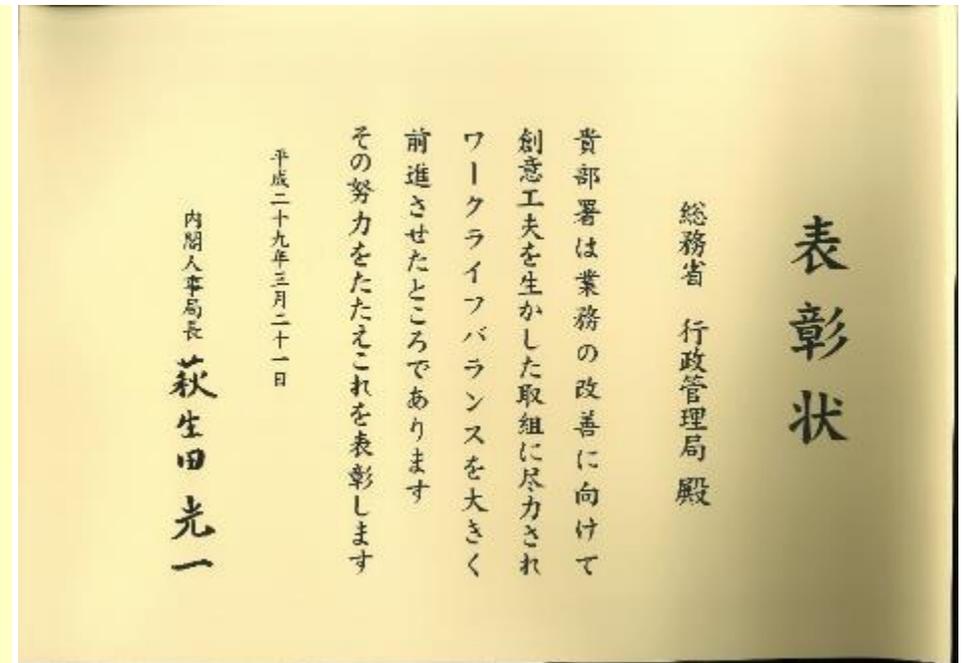
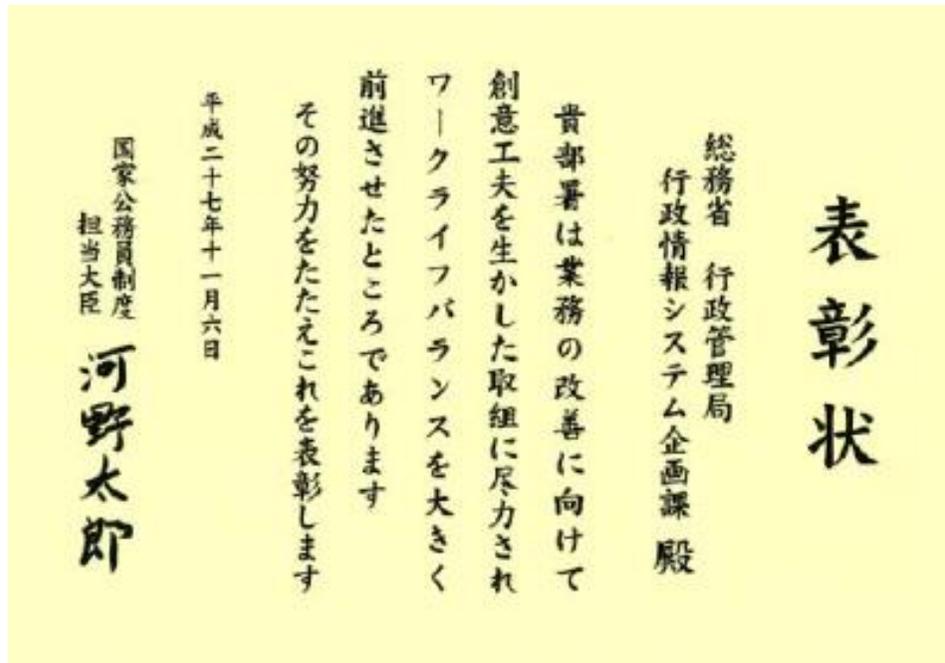
⇒オフィス内での可動的な働き方を実現

⇒セキュアな環境で、テレワーク

# 働き方改革としての評価

平成27年11月6日、河野太郎国家公務員制度担当大臣(当時)からワークライフバランス表彰を受賞！

平成29年3月21日、萩生田光一内閣人事局長から、第2回の表彰を受賞。(連続受賞)



# 「場の改革」にとどまらないオフィス改革 ～意識・行動の改革へ～

## 若手働き方改革実行チーム

(背景)第1～3弾までのオフィス改革を若手チーム主導で実施  
→「若手が積極的に提案してよい」という価値観が局内に醸成。

この価値観を定着させるため、日頃の問題意識を元に、  
局内の働き方の改革を検討し、自ら局内に提案するチームを参集。

【第1弾】 長時間勤務や計画的な休暇取得にルーズな霞ヶ関。そこで・・・

### ●超勤時間の見える化

:1ヶ月ごとに、課室ごとの平均超勤時間&月60時間以上超勤者数を、  
局内会議において提示

### ●年休取得状況の見える化&取得計画の作成

:課室ごとの年休取得状況を局内で共有&取得計画を作成・課室内で共有

【第2弾】 管理職の上司は、管理職のマネジメント能力までは見えにくいかも。そこで・・・

### ●管理職に対する360度評価の実施

:日頃から管理職の業務運営に接している部下からの評価を実施し、指摘事項等を局内で共有

# オフィス改革×木質化

- オフィス改革により業務効率性を追求。きれいだが無機質なオフィスが実現。
- 職員がリラックスして仕事ができる環境は、業務のパフォーマンス向上につながるはず。

・・・そうだ！  
オフィスに木を使ってみよう！

- 林業が盛んな地方自治体と行政管理局の間で、木材利用による執務環境向上に関する実験(国産杉を使用した木材製品を借り受け)を実施中。
- 各省政務官会議において、総務大臣政務官から、働き方改革の取組として、各省庁にPR。

## ①奈良県川上村 (H28.6～)



木質パーティションと打合せテーブル

コミュニケーションスペースに木質の机やイスを配置(職員は自由に利用可能)

- アンケートの結果、木材製品が設置されたフロアでは、回答者の延べ半数以上が、設置前と比べて、「リラックスできる」又は「職場の雰囲気が明るくなった」と回答。

## ②岐阜県庁 (H29.6～)



### 森の妖精 (空気浄化装置)

内部の複層的な杉フィルターが、室内の空気を浄化(殺菌・調湿)。さらに、精神安定効果・リラックス効果あり



### なごみパーティション

組立・解体が簡単な木製のパーティション。

# 「身の丈」にあわせてやればよい。

「ペーパーレス」にこだわり過ぎない。

- 書類前提の仕事に合わせた「場」や「業務改善」は、可能。(モニター活用会議や、書類の保管ルールの見直しなど)
- 文書共有の「電子化」により、保管・整理・検索コストは確実に軽減可能。
- 今までどおり紙会議だっにかまわない。

「オフィス」は、働く職員のためにある

- 上が考えた規格を押し付けるのではなく、働く職員層に企画を考えさせる。「どういうオフィスで仕事をしたいか。」
- 抵抗・反発は、中高年特有のものではない。(若者だって、仕事の仕方変えるのは反発あり。)⇒丁寧に説明を。

オフィス改革はコストがかかる。

- 単に場を変えるためだけだったら、「無駄遣い」になりかねない。
- 議会・市民対策も必要。(来庁者のメリット、市民の居心地なども考慮etc.)
- 庁舎改築や庁舎移転のタイミングが好機。

仕事に応じて相応しいオフィスは違う。

- 文書・法規担当と、企画部門、事業部門、現業部門では、オフィスの形は違って当然。
- 窓口業務は、来庁者(市民)にとっても快適な空間にしたい。
- でも、何より「働きやすい」職場がよい。

# 業務の性質に応じた「場」のスタイル

総務省でも



個人キャビネットを確保(法令部門)

(例1) 画面作業が多い職場



デスクトップ型フリーアドレスを採用(統計部門)

(例2) 集中作業が多い職場



窓側に集中作業スペースを確保(市役所)

(例3) 会議を短縮化したい職場



立ち会議スペースを採用(市役所)

(例4) 部門間の打合せの多い職場



協働(打合せ)スペースを採用(市役所)

(例5) 来庁者が多い職場



来庁者スペースを拡大(市東京事務所)

# 地方公共団体での導入事例

## 愛媛県西予市

### ■ チーム執務スペース

各課の拠点となる場所。  
完全フリーアドレス



### ■ 集中執務スペース

資料の作成など、個人で集中して  
作業を行うことができる場所



### ■ 市民が訪れやすいスペース

入り口近くに来客対応用のウェルカムスペースを設置。カウンター越しの対応に比べ、市民との距離も近い。



### ■ 協働作業スペース

個人作業、打ち合わせなどのチームワーク、どちらでも好きに使用できる場所。

聞かれたくない話は困われた場所で、簡単なアイデア出しなどはオープンな場所で、と使い分けることができます。



# 他機関でのその他の導入事例

## 総務省行政評価局



可動式テーブルを組み合わせ、調査班単位の弾力的なテーブル配置



・沖縄の事務所ともWEB会議で打合せ

## 国土交通省航空局

### すっきりしたオフィス



- ・書庫を整備。廃棄できない書類はPDF化を徹底
- ・机のダウンサイジング

### 打合せスペースの拡充



従前9カ所（48席）  
→19カ所（64席）＋立ちミーティング（4カ所）

# オフィス改革への反響①（視察者は既に1,400人超）



こちら、総務省の「オフィスきれい・できもちいい、明日を支える行政管理局」制作のポスター、そのキャッチコピーは…  
 「なくしたから得られる時間がある  
 さよなら、紙、机、上司との壁  
 働き方なんて、変わらない!と想ってた。  
 変えようよ、このオフィスとー」  
 …そして変わりました…

フリーで使える打ち合わせスペースが増えました。机も椅子もキャスター  
 …と…  
 北九州市/トップノモーション官制本部の皆様(平成28年7月20日)  
 皆様、本当に御礼感謝の気持ちで御礼を申し上げます。北九州市、大田区長と各部署本部の皆さんは、オフィス改革を盛り  
 とした熱い行政に向い、積極的に取り組まないと熱い思いを語られました。



東京ガス株式会社執行役員 横田あゆみ様 業務改革検討プロジェクトの管理 (平成28年7月11日)  
 東京ガス株式会社の皆様にオフィス改革の現場を御覧いただきました。  
 職員と働き方改革について意見交換を行いました。

府中市の皆様(平成28年7月25日)  
 庁舎建築を機に、市民サービス本位のオフィスを目指す府中市、ICTを活用した行政管理局の働き方につい  
 て的かつ真摯な議論を交わしました。



# オフィス改革への反響②（日本行政学会でも注目）



## 行政管理局から行政学会へプレゼン

- ◆ 紙・机・上司との「壁」を取り払い、「大部屋主義」（厳格な個人主義でなく、チームで助け合う形）のメリットを最大化。
- ◆ 各課室に出向き現場で指揮するマネジメントに向いている（組織運営の機動性・即応性）。
- ◆ 働き方は変えられる、との発信に、メディア・企業・自治体が呼応



## 行政学の権威たちから、次々と驚きの声

- ✓ 行政学が扱ってこなかったテーマ。  
「行政学は大部屋主義や稟議といった概念でしか捉えてこなかった」
- ✓ 公務員がどういう環境下で最も高いパフォーマンスを上げるかなど、学際的な新しい研究対象となりうる
- ✓ 「偉い椅子に座る」から、仕事しやすい環境の提供というマネージへ、との視点が興味深い



日本行政学会・大山理事長が早速ご視察に！

# 終わりに

今までの「常識」「慣行」「前例」を  
疑え



これが、働きやすい、唯一の形なの  
かどうか？

本当に、現状は、合理的なのか。



➤ すっきりしたオフィスを作ることは、快適  
ではあるが、それだけでは、何も変わら  
ない。

➤ 場や環境を変えても、「意識」や「行動」  
が変わらなければ、意味がない。

○ 幹部も含め、職員の「意識」や  
「行動」をどう変えるかが大事。

○ 「場」の在り方は、仕事の性質に  
応じて百種百様。そこで働く人た  
ちが「働きやすい」オフィス空間を。

総務省行政管理局は、国の行政機関の

- ◆ 業務プロセス改革
- ◆ 働き方改革

を提案・支援しています。



総務省

ご清聴ありがとうございました。