

これからの日本の「働き方」～行政が変わる、社会が変わる～

【デジタルファースト×スマートワーク（DF×SW）研究会連続セミナー第2回】

日時：2017年9月20日（水）18:00～20:30（17:30 受付開始）

会場：国際大学グローバル・コミュニケーション・センター

登壇者：松本 惇氏（総務省行政管理局企画調整課 課長補佐）

森本登志男氏（佐賀県情報エグゼクティブ・アドバイザー / 岡山県特命参与
（情報発信担当）/ 総務省テレワークマネージャー ・地域情報化アドバイザー）



今回のセミナーでは、変わりにくい組織と捉えられがちな行政機関で実際にオフィス改革やテレワークの全職員導入等の働き方改革を行った事例を紹介し、改革をどのように進めていったのかについて登壇者が具体的に解説した。その後参加者も交えディスカッションを行った。

まず、総務省行政管理局の松本氏が、①職場における非効率や手間の改善のため実施した、フリーアドレス化やペーパーレス化、無線 LAN 導入など（オフィス改革）の取組み、②改革によるシームレスな働き方の促進、意思決定プロセスの短縮化などの効果を説明した。同局では若手職員が中心となって、職員の意識改革も行われている。オフィス改革の取組みは働き方改革の優良事例として表彰されたり、多くの方が視察に訪れたり、学会で注目されたりもしている。

次に、前・佐賀県 CIO の森本氏が佐賀県庁において全職員を対象とするテレワークを導入した際の進め方や効果、その後の変化の定量化・可視化などについて述べ、これまでテレワークが普及しなかった理由についても考察した。そのうえで、テレワーク導入等の働き方改革の推進には管理職層の意識改革が成否のカギを握るとまとめた。

その後、オフィス改革やテレワークの導入を検討している関係者が実際の現場事情に即したディスカッションを活発に行った。

はじめに

国際大学 GLOCOM は、デジタルファースト×スマートワーク（DF×SW）研究会と題し、3回の連続セミナーとシンポジウムを開催している。目的は、デジタルファースト時代とスマートな働き方について、官民社会全体で考えていくことである。第2回となる今回は、特に行政機関における働き方改革についてとりあげた。

業務見直しに踏み込んで合理化

まずは総務省行政管理局企画調整課 課長補佐の松本氏が「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～と題した講演を行った。同氏によると、総務省では公務部門の働き方改革を進めるにあたり、業務改革（BPR）と意識改革の二つを行うこととしたという。BPR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、業務プロセスの全体を再構築することで合理化を図るものである。そのために、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のかを分析・検討した。その結果、非効率・手間なものとして、紙ベースで書類を管理していることや、PCが固定されていてPCをテレワークの際に持ち出すことが困難であること、役職に応じた座席でありプロジェクトごとに集まりづらいこと、大型の棚がスペースを占めて自席以外に活用できるスペースが少ないこと、会議スペースが少ないため、必要な時にすぐに打合せができなかったり、会議スペースの予約や印刷だけで時間がかかったりすることなどが明らかになった。

それらを踏まえ、オフィス改革として、紙中心の働き方を改め、固定的な個人デスクをなくし、チーム型テーブルを導入した（「自席」の概念の撤廃）。また、これまでセキュリティのためにワイヤーで自席に固定していたPCも、退庁時にダイヤルキー付きのロッカーに収納することで、機動性確保のためにセキュリティを徹底した。他にも固定電話を削減しPHSの使用を徹底することで自席にいなくても対応できるようにし、また上司への取次も少なくした。打合せを要する意思決定プロセスを見直し、モニタやPC等を用いることで紙ベースの従来に比べ速やかに意思決定がなされるようにした。その他、電子決裁、生体認証、スキャナ、テレビ会議システムなどの活用により、オフィス改革が後押しされた。

こうしたオフィス改革の第一弾は視察者も殺到し、職員側も効果を実感したものの、先進的すぎるとの評価もあった。そこで、従来の役所にもなじみやすいモデルを提案すべく第二弾に取り組んだ。問題意識はそのままに、管理職の座席は分離するものの個人が机を移動できるようにするなど、より公務部門に親和性の高いレイアウトとした。日常的に紙文書を扱う法令所管部局についても、オフィス改革の第三弾として一部紙資料を残すことを前提とした改革を行うなど、業務の性質に応じた工夫を行った。

意識改革については、トップダウンとボトムアップの両方の働きかけがあった。まずトップダウンとして、業務効率化や心身健康に関する心得を統括課長から毎日欠かさず訓示したり、定時退庁日には朝夕に定時退庁を促すメールを全局員に配信したりした。ボトムアップとしては、オフィス改革を主導した若手中心のチームが、超勤縮減のポスターやオフィス改革を紹介する動画を作成し、局内外に対する周知に努めるなど具体的なアクションを起こして局全体の意識を変革している。また、オフィス改革チーム以外にも、「若手働き方実行チーム」が、超勤時間の見える化や、年休取得状況の見える化や取得計画の作成を局内会議で提案し、採用されている。

こうした一連の働き方改革は国家公務員制度担当大臣や内閣人事局長からワークライフバランスの表彰をされた。視察者はすでに 1400 人を超え、日本行政学会でもこれまで行政学が扱ってこなかったテーマであると注目されている。最後に、会場へのメッセージとして、仕事の性質や内容に応じて、効率的な働き方のために必要となるオフィス環境は異なるため、ペーパーレスそのものにこだわりすぎずに、現状が本当に合理的な形なのか疑い、それぞれが理想とするオフィス環境をよく考えて改革を進めてほしい、として講演を終えた。



テレワークの効果

次に佐賀県情報エグゼクティブ・アドバイザー / 岡山県特命参与(情報発信担当) / 総務省テレワークマネージャー・地域情報化アドバイザーの森本登志男氏が「佐賀県庁のテレワーク全庁導入～仕事の仕方をどう変えたのか、どうやって変えたのか～」と題した講演を行った。佐賀県庁では 2014 年 10 月から県庁全職員の約 4,000 人がテレワークを実施可能になった。テレワークを推進することで、ワークライフバランス、サービスの質の向上、環境負荷の軽減、優秀な人材の確保、災害時などの対応力向上、業務効率化などの面で県民サービスの向上につながるとしている。佐賀県では、iPad などのタブレット端末やノート PC、モニタなどをそろえ、およそ約 2.5 名に 1 台の割合でデバイスがいきわたるようにした。

このようなモバイルワークの具体的な効果として森本氏は、農業改良普及センター、農業技術防除センターを挙げた。これまでは、生産者などへの現地指導を行う際、専門技術員が現地に行く必要があったが、現地に行かなくても FaceTime を活用することで現場の状況把握や普及員への助言ができるため、効率の良い普及活動ができた。害虫調査の際にこれまでは写真を撮り白地図に写していたが、位置情報付きの写真により電子マップ上で場所もわかるようになった。持ち帰り対応の回数は取り組みの前後で 49%減少、隙間時間の活用が 3 倍に増加、復命書作成時間が半減、直帰できる率が 75%向上したなど好影響は多い。また、Web カメラやイヤホンマイクを配布し、モバイルワーカーへのバックオフィスからの支援も円滑に行えるようになったほか、自宅や出張先など離れていても資料を共有して円滑に打ち合わせができるようになり、移動時間やコストの削減にもつながっている。

災害時対応

災害時の業務継続という観点では、鳥インフルエンザ発生時や台風、大雪の時に在宅やモバイル環境から仮想デスクトップに接続している。台風当日や大雪当日は職員の10%超がテレワークを行っていた。介護や幼い子供の世話のためにテレワークを活用している人も多く、2015年3月31日の佐賀県の最高情報統括監退任時には職員から「子供がある時期毎週のように熱を出しており、テレワークがなければ仕事を辞めざるを得なかったかもしれない」と感謝される場面もあったとのことである。

テレワークを拡げるためには

そのような佐賀県であるが、テレワークは2010年までは拡がらなかったという。その理由として森本氏は、情報インフラと人事制度のさらなる増強と組織風土の改革が必要であったと述べた。モバイルワーク推進実証事業を行うにあたっては、日々の個々の業務にかかる時間の記録、出先にて実施する記録の方法や記録するデータの状況の記録、出先に持参する資料や書類の重量の計測の記録、など比較するための数値の記録をきちんと行い、これが意味のあることだと主張する根拠にすることが重要であるという。管理職はテレワークの推進に反対することが多いが、自分の目の届かないところで部下が働くことに不安感を感じる事が理由である。そうした人々には、まず体験をさせて、テレワークの良さを本人に気付かせることが有用であると述べた。

その後、会場全体でのディスカッションが行われた。

オフィス改革の程度について

まず、国際大学 GLOCOM の庄司が松本氏に「第二弾、第三弾ではもっと文書を使うようなレイアウトにしているが、第一弾の大胆な改革をどう評価しているか」と質問した。これに対し松本氏は「最初はこの形でよかったと考えている。第一弾が行政としてはあり得ないほど先進的だったことから、より現場の実情に近い形へ修正していけばいいと考えるようになった。最初から第二弾第三弾ありきでやっていたら、行政でここまでできると分からなかっただろう。」と述べた。

若手主導で進めるためのモチベーション

次に、同じく庄司からオフィス改革において、「若手主導のモチベーションはどこからきたのか」という質問に対して松本氏は「自分たちの発案を理解してくれる管理職がおり、応援してくれたこと。国として初めてなので、自分たちのやっていることがベースになるというやりがいや実感がモチベーションにつながっている」と述べた。

デジタル化のコスト

参加者からは、「手続きの電子化デジタル化について、印刷した PDF を手書きで記入後、送ってそれを送り先がエクセルに入力するというような無駄は無くなるのか。」という質問が出た。これに対して、松本氏は「かつては政府の申請手続を全てオンライン化するという方向性であったが、現在は申請件数が多いものを見定めてデジタル化する。そうすることで効果的にコストが減る。そういう動きにしようとしている。」と答えた。森本氏は、「デジタルで申請できない人をどうサポートするかを考えることが、す

べての人にとって使いやすいデジタル申請の開発につながるかもしれない」と付け加えた。

フリーアドレスの実際

次に、「フリーアドレスについて、毎日座る席をリセットするのは面倒ではないか。」という質問が出た。これに対して松本氏は、「フリーアドレスといっても毎回必ずしも転々と席を変える必要はない。業務にあった座り方をすればいい。フリーアドレスはプロジェクトごとにレイアウトしやすいというのがメリットである。柔軟なチーム編成がしやすいのもメリットだ。できるだけ仕事をしやすくするのが目的なので、実際はある程度のところでおちつく」と実態を踏まえて解説した。

テレワークの費用対効果

また、テレワークの費用対効果について、「佐賀県の県庁にテレワークを導入したが、その費用対効果はどうなっているのか」という質問が出た。これに対して森本氏は「予算申請段階では、費用対効果を強調することはしなかった。直接的な費用以外にもメリットが大きいのでその意義を説明することで予算申請を通すことができた」と述べた。

働き方や技術の進歩と今後の展望

そして、「テレワークは今後どうなっていくのか、働き方の長期展望についてはどう考えるか」という質問について、森本氏は「テレワーク導入を心配・反対する管理職の人の不安を払拭する方法として、AR,VR、AIのような新しいツールが役立つだろうと思われる。平成の大合併でいくつも支所があったのが統廃合した際に、行政サービスの低下を防ぐためにAIなどは使われるだろう。ただ、テレワークについては、技術的な先進性よりもまずやってみることが大事だろう」と述べた。松本氏も「AI、VRというよりも、まずは着実に歩を進めるために、どこでも働くことができるための（例えばセキュリティが万全な）機材が大事になるのではないかと答えた。

他にもいくつかの質疑応答がなされ、もともと通常のセミナーよりも長くとっていた予定時間をさらに超過するほどの活気あふれるディスカッションが行われた。