事例No.	1593
公表年度	R3
団体の属性	一般市
団体名	香川県三豊市

事例区分	行政改革

タグ	・（行政改革）業務の効率化 ・ICT ・組織改革

事例種類	働き方改革の取り組み

事例内容・タイトル

地方都市における魅力的な職場づくりへの挑戦～ワークスタイル変革を通して見えてきたもの～

出典

地方公務員月報（令和３年６月号）

香川県

地方都市における魅力的な職場づくりへの挑戦
～ワークスタイル変革を通して見えてきたもの～

三豊市総務部総務課 デジタル推進室

【はじめに】

三豊市（みとよし）は、香川県の西部に位置している人口約六万四千人の地方都市である。南は讃岐山脈に、北は半島部が瀬戸内海に接し、降水量が少なく風水害の災害発生数の少ない、温暖で風光明媚な田園地域である。近年は、ＳＮＳによる情報発信効果もあり、桜で有名な「紫雲出山（しうでやま）」や、日本のウユニ塩湖とも呼ばれる「父母ケ浜（ちちぶがはま）」を中心に、県内外から多くの観光客が訪れている。

さて、我々を取り巻く環境に目を移すと、昨年来の新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、民間企業を中心にテレワーク（在宅勤務）による職場外での勤務形態が広がりを見せている。テレワークの実施率は初回の緊急事態宣言下と比較して伸び悩んでいるようではあるが、我々地方公務員の職場においてもテレワークの導入が進んでおり、都道府県をはじめとする広域自治体のみならず、基礎自治体である市区町村においても、全国的なテレワークの導入拡大が継続しており、公務現場での働き方が大きな変革期を迎えているといえる。

本市においても、「業務内容に合わせて職員が場所を選んで働く」という「ＡＢＷ：Ａｃｔｉｖｉｔｙ　Ｂａｓｅｄ　Ｗｏｒｋｉｎｇ」の働き方をはじめとする多様なワークスタイルを実現できるよう、様々な取組みを行っている。しかし、本市での取組みは始まったばかりであり、トライアル導入のような施策もある中で、十分な効果分析と検証が行えているわけではないが、本市の取組みの一部を本稿にて紹介させていただく。

【背景】

本市は今から一五年前の平成一八年、周辺七町の対等合併により誕生した。合併以降、職員数の適正化として、二割以上の正規職員が削減されてきた。職員の減員に反比例するかのように、地域主権の流れに沿って、市における行政事務のボリュームは増加し、市民が要求する行政サービスも、また多様化してきた。その結果、職員一人当たりの事務負担増による時間外勤務の増加や、休暇取得日数の減少が市役所全体の大きな課題となっていた。

他方で、行政事務全般において紙媒体への依存度は非常に高く、市民から提出される申請書や、市から発出する通知書、庁内部署間での往復文書をはじめ、庁舎内で流通する文書の大半が紙文書であった。紙には、視認性の良さなどの一定のメリットはあるものの、紙文書自体の劣化、検索性や情報共有の非効率性、保存場所の問題などのデメリットも多く、業務効率化への大きな足枷となっていた。

【取組開始】

業務効率化に向けた全庁的取組みを開始したのは平成二三年度からとなり、文書管理におけるファイリングの徹底と電子決裁システムの導入からスタートした。文書の収受から完結までの一連のライフサイクルをファイリングで管理を徹底するとともに、市長決裁や特別職決裁を含む、ほぼ全ての決裁フローの電子化を実施した。その後、数年をかけて出退勤や時間外申請等の庶務事務システム、財務会計システム、旅費管理システムへと決裁範囲を段階的に拡大させ、決裁行為に関する意思決定プロセスは従前より大幅にスピードアップできた。

【ＩＣＴインフラ刷新】

平成二八年からは、パソコンやネットワーク機器といったＩＣＴ機器周辺のインフラ刷新を実施し、庁内Ｗｉ－Ｆｉ環境の整備に着手した。ノートパソコンに装着するＷｉ－Ｆｉ通信用のＵＳＢ子機を購入し、無線で通信できるようにするとと

もに、以降調達する端末本体にはＷｉ－Ｆｉ内蔵モデルを選定した。併せて、庁舎内の五〇箇所程度に常設アクセスポイントを設置した。これにより、市役所内の執務室や会議室含め、庁内どこでもノートパソコンが利用できるようになり、ノートパソコン持参によるペーパーレス会議が散発的に行われるようになった。

その後、平成三〇年からは、質量が一キログラムを切るような軽量のモバイルノートパソコンを導入し、液晶のタッチパネルや生体認証機能の本体内蔵もあり、大幅に機動力が向上した。同時に、自席へのデュアルモニターや会議室への大型モニター設置により、自席での業務効率の向上やペーパーレス会議数の拡大にもつながった。

【ワークスタイル変革へ】

先に述べた内容は、当時の情報システム担当者（通称：情シス）が主体となり実施していた。平成三〇年には、情シス担当が庁内の関連部署と連携し、ＩＣＴ分野以外における業務効率化への阻害要因の分析を実施した。机や椅子といった什器類の使い方や、職員間のコミュニケーション、来庁者への対応方法等、ひいては我々の執務スペース自体や事務の在り方を根本的に見直す必要があるのではないか、ワークスタイル自体を変革すべきでは、との意見が多かった。

その後、総務・政策系のバックオフィス部門で情報共有を続け、総務省行政管理局や愛媛県西予市が取り組んでいるオフィス改革の取組みを参考としつつ、本市が進むべき改革の方向性やベストプラクティスについて検討した。他事例を参考としつつ、本市独自の取り組み内容を盛り込んだ提案書を作成し、幹部職員に対して改革への必要性を継続して訴えた。協議の中で数回の差し戻しや内容修正はあったものの、最終的に本市のワークスタイル変革への取組みについてゴーサインが出た。こうして、本市のワークスタイル変革はボトムアップ型で本格的にスタートすることになった。

【庁舎問題】

他の自治体や民間企業におけるオフィスリノベーションのトリガーとしては、庁舎や社屋の新築や移転時が一般的であると思われる。建物や設備などのハードウェア面での大幅刷新と、職員や社員のマインドや業務の進め方の見直しといったソフトウェア面での改革が組織一体として実施できることから、改革の障害となるような事項も少なく、スムーズな改革が望めるはずである。

本市庁舎は、合併前の旧町時代に使用していた庁舎（平成元年建築）を利用している。築三〇年以上経過しており、庁舎の設備全般が老朽化している上に、収容人数の割に狭隘という大きな問題点を抱えているが、新庁舎の建築という予定もない。このため、既存庁舎の継続利用が前提となり、ワークスタイル変革を行うにもハードウェア・ソフトウェアともにゼロベースで検討することができず、様々な制約事項が多い上に、工事期間における仮執務場所の用意や職員への意識啓発など、調整作業に難儀した面も多かった。

【オフィス改革へ】

このような経緯でボトムアップ型によりスタートすることとなった、本市のワークスタイル変革へのアプローチとして最初に取り組んだのは、我々の執務室自体の在り方を見直し、縦割りの組織風土からの脱却やペーパーレス、職員間コミュニケーションを円滑にするための「オフィス改革」であった。具体的な取組内容は以下のとおりである。

一　縦割り風土をなくすためのレイアウト変更やフリーアドレス制の導入

㈠　執務室スペースを有効活用するため、各課がそれぞれ所有していた書籍や文具類の消耗品の在庫をフロアで一か所（マグネットスペース）に集約し一元管理した。

㈡　課と課の間の文書キャビネットを撤去し、部署間の壁をなくした。

㈢　島型対向レイアウトをやめ、課長職以下は課内フリーアドレスとすることで職位の壁をなくした。

二　コミュニケーション活性化のためのツールの

導入や、ミーティングスペースの設置

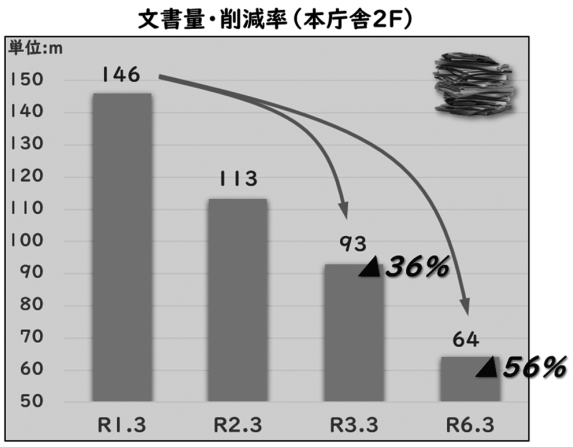
職員同士の連絡や情報共有は、グループウェアと呼ばれるシステムを利用し、メールや掲示板などを利用するか、対面や口頭により連絡や情報共有を行っていた。これに加え、新たにチャットツールを導入することで、職員間でのラフなコミュニケーションが可能となり、情報共有の速度と鮮度が上がった。また、予約不要のミーティングスペースを随所に設けることで、気軽にタッチダウンミーティングが実施できるようになった。

三　来庁者のサービス向上のための総合受付や接客ブースの設置

これまでは、来庁者が自らの用件のある課まで歩いていき、来庁者から職員に声をかけていた。また、ローカウンターが設置されておらず、ハイカウンターを挟み来庁者を立たせたままで応対せざるを得なかった。オフィス改革では、来庁者の一括受付を行う「総合受付ブース」を入口付近に設けた。フロアコンシェルジュとは呼べないまでも、職員の方から積極的に来庁者に声をかけ、そのまま接客ブースに誘導し着席を促すことで、来庁者が迷ったり立ったまま待ったりすることがなくなった。併せて、接客ブースには、ローカウンター・パーテーションの設置や、周りに声を聞こえにくくする、サウンドマスキングの仕組みを導入し、来庁者のプライバシーにも配慮した。

四　大量に存在する紙文書の電子化

オフィス改革には、業務効率向上やスペース確保の面から、大量に存在する執務室の紙文書の電子化が絶対条件であると考えた。職員だけでは電子化ノウハウを持ち合わせていないことから、大学教授や弁護士といった有識者の知見をお借りし、電子化のガイドラインとなる「文書電子化試行要領」を制定した。この要領に基づき、一年半をかけて紙文書の電子化を実施した。その結果、紙文書の四〇％の削減目標に対し、三六％の削減を達成できた。キャビネット収容量としては、六〇％の削減を達成した。



五　ラウンジスペースの設置

多目的エリアとして、飲食可能なラウンジスペースを設置した。カフェやファミリーレストランのボックスシートをイメージし、執務スペースとは配色の異なる机や椅子を導入したり、観葉植物を配置したりし、執務室とは異なる空間を取り入れた。職員の気分転換を促し、生産性の向上を目指している。

六　集中ブースの設置

締切間際の資料作りや特に集中して仕事をしたいときなどに、短時間集中して業務可能なスペースを設置した。予約なしで一人二時間まで使用でき、電話応対や市民対応を行うことなく、籠っての業務遂行が可能となった。

【職員意識の変化】

オフィス改革に伴うレイアウト変更や変更に伴う諸々の運用について、関係課の職員で分科会を立ち上げ、定期的な情報共有と協議を重ねた。見たこともない執務室レイアウト案や運用方法の協議を行う中で、当初は分科会メンバーでも反発する声も強かったが、改革の目的を根気よく丁寧に説明し続けることで、拒絶する空気感から「とりあえず、やってみるか」、「やってみてダメだったら、その時考えよう」という、トライアル・アンド・エラーの雰囲気が出てきた。

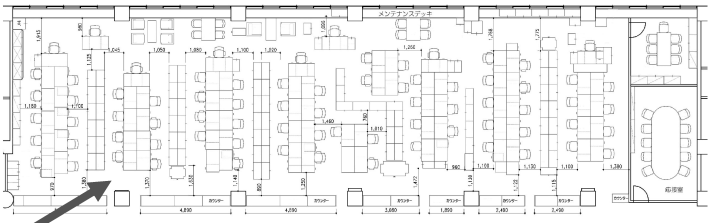
また、フリーアドレスに向けてサイドワゴンなしの机に変更した際には、その目的を職員に示した上で、まずは、自分の机の中の不要なものを捨てる、次にデータ化できる紙文書はデータ化して廃棄するように段階的に求めた。このように、一度に急激な変化を求めるのではなく、段階的に変化を求めたことが、保守的な職員を動かすのに功を奏したのではないだろうか。現在、収納可能量は以前の三分の一に減ったものの、否定的な意見の職員も少なく、結果「やってみればできるものだ」という意識醸成に繋がった。

一方で、オフィス改革以外においても、庁内の諸課題解決のため、これまでも様々な検討や見直しがなされてきたところではあるが、現場全体を覆っている「前例踏襲主義」や「事なかれ主義」、「変化を嫌う文化」などの閉塞的で保守的な空気感が、抜本的な業務改善への芽を摘んできたケースが多い。職員一人一人の意識改革や働き方自体の見直しにより、「通常業務量＋α」のエネルギーを出して改善作業を行わないと変革は進まないし、上からの押しつけではなく、職員自らが自発的・主体的に改善作業を実施しなければ、目標達成時の労働意欲の向上につながらない。今回のワークスタイル変革を見据えたオフィス改革の取組みは、現場の職員からの発信により実施された。このことが職員意識の変化につながっているのではないだろうか。

【レイアウト図】

改革前後の市役所二階の平面図と写真である。一般的な島型対向レイアウトからフリーアドレスレイアウトに転換し、課の間にあったキャビネットを撤去した。集中ブースやミーティングブースやラウンジを設置し、ＡＢＷのコンセプトを実践可能なレイアウトとした。

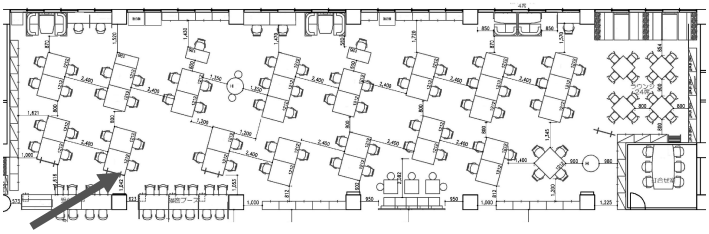
《BEFORE》



撮影方向



《AFTER》



撮影方向





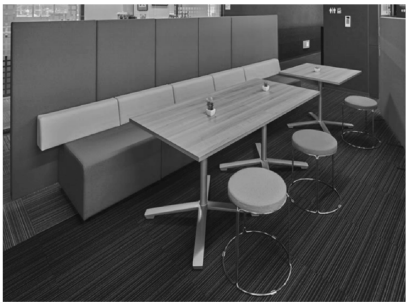
執務スペース



集中ブース



ラウンジスペース



ミーティングスペース



待合スペース



個人ロッカー

【職員・来庁者の声】

昨秋からの運用開始後、半年余り経過したところであるが、職員や来庁者の反応や意見は、概ね良好である。職員側の意見としては、部署間のキャビネット撤去やフリーアドレスにより、着席位置を都度調整できることから生まれる横連携の容易さやコミュニケーション活性化、クリーンデスク運動による執務環境の向上、また、集中ブースの利用による資料作成の効率化などが挙げられる。一方で、フリーアドレスと机上の固定電話機の運用方法の齟齬や、席からキャビネットが遠くなることでの不便さを挙げる職員もいる。また、管理職の意見としては、フリーアドレスにより、従前は遠くに座っていた若手職員と近くに座ることも多く、課員との物理的距離が縮まることで、部下の体調確認や業務の進捗確認がしやすくなった、という点が挙げられる。他方、来庁者側の意見としては、総合窓口や接客ブースの設置により、市民や事業者にも分かりやすく、居心地がよい窓口となった、という声を聞く。

【今後の展開】

今回、職員のワークスタイル変革の一環として、オフィス改革におけるパイロット事業を実施した。市役所二階のワンフロアをリノベーションしたわけであるが、前述したようにＡＢＷに向けたフリーアドレスやコミュニケーション活性化への取組みを行うことで、職員が有機的・流動的にフロア内を動き回り、職員間や市民との円滑なコミュニケーションを交わし、業務効率化を図るとともにその時点時点に合ったワークスタイルを実践できていると考えている。今後は、パイロット事業での効果検証や分析を行い、市役所の他のフロアへもオフィス改革を展開する予定である。

今年度下期には、業務効率化への阻害要因とも考えられている、机上の外線・内線用の固定電話を一新し、各職員に対して業務用スマートフォンの貸与を計画している。外線・内線ともスマートフォンで対応できるようにし、自席でなければ音声コミュニケーションができない状況を改善することで、課内フリーアドレスから完全フリーアド

レスへの移行や、テレワークなどでのＩＣＴデバイスとしての利用が可能となり、業務効率化やワークスタイル変革に寄与するものと期待している。同時に、私用スマートフォンの利用では、電話帳や写真・動画の個人情報を私物に保存してしまう問題やＳＮＳの利用といった個人情報保護・セキュリティーポリシー遵守の観点からも問題が指摘されているため、この点においても大いに改善が進むものと期待している。

【おわりに】

地方都市においては、「二〇四〇年問題」とも呼ばれる労働力減少への対応も今後の大きなテーマであり、限られた人的リソースの中で行政のサービスレベルを維持するためにも、労働生産性の更なる向上や様々な創意工夫が必要となるであろう。これらにより生み出された時間やお金を市民向けに還元し、複雑な行政課題へ対処しなければならない。

今後は、官民問わず優秀な人材獲得競争が激しさを増すと思われ、現状に胡坐をかいているような団体は淘汰されていくはずである。ワーカーに是非働きたいと思ってもらえるよう、魅力的で楽しいワクワクするような職場環境を構築することで、本市への入庁希望者の増加と優秀な人材の確保に期待している。

他方で、昨年来の新型コロナウイルスの蔓延による社会インフラの変化に伴って、業務の在り方や進め方が根本的に見直されている。自治体においては、ＷＥＢ会議やテレワークなどの利用をはじめ、「ＤＸ」などという言葉は、ほんの一部の先進的な自治体を除き、数年前までほとんど認知されていなかったし、知っていたとしても現場に全くといってよいほど浸透していなかった。感染症が原因とはいえ、ほんの少し前の常識が現在の非常識となっている現状は、現場にとって大きなチャンスでもある。公務現場という前例踏襲を好み、変化を嫌う特有の文化の中ですら、これまでとは風向きが大きく変わっている。この潮流に乗り遅れることのないよう、今回の取組みを通して

得た知識や経験を活かし、職員の意識改革による業務改善をさらに加速させ、市役所のワークスタイル変革を継続していきたい。