

住民サービス向上を目指す オフィス改革

愛媛県西予市

令和の
“お役所”は
こうなる
!?

“一億総活躍社会”実現に向けて政府が推進している「働き方改革」。平成31年4月1日には関連法が一部施行され、残業や待遇などの労働環境の改善、働きやすく生産性の向上につながる「快適なオフィス環境づくり」への取り組みが官民挙げて行われている。

総務省でも、“場所”に縛られないオフィス改革を提案・実践しているが、市町村で先鞭をつけたのが愛媛県西予市。平成27年からオフィス改革に着手し、ICT（情報通信技術）を活用した快適なオフィス空間づくりを推進、職員の意識変革にも大きな成果をもたらした。

愛媛県

西予市

西予市 人口 37,583人 世帯数 17,944世帯（令和元年5月末現在）
愛媛県南西部に位置し、平成16年4月、明浜町・宇和町・野村町・城川町・三瓶町の5町が合併して誕生した。西予市役所のある旧宇和町は、近世に宇和島藩の宿場町として栄え、卯之町を中心に歴史的景観が保存されている。面積は514㎢で東西に長く、西は宇和海、東は四国カルストと海拔0mから標高1,400mまで変化に富んだ地形を有しており、平成25年9月には「四国西予ジオパーク」が日本ジオパークの認定を受けた。

●市独自のフリーアドレスを考案

西予市役所本庁舎4階。平成28年11月に完成した総務企画部の執務空間である。白を基調とした明るく開放的な空間にデスクやキャビネットが並び、萌黄色のカーペットが導く動線の先にオレンジ色の机と椅子が配され、随所に用いられた木の内装材からは安らぎ感が漂う。総務企画部まちづくり推進課情報推進室の林敬次室長が、楕円の大テーブルと大型モニターのあるブースへ案内してくれた。「コラボモード」と名付けられたゾーンで、打ち合わせや個人作業などさまざまな用途に活用できる。受付近くには接客や打ち合わせができる「ウェルカムモード」、各課の拠点となる「チームモード」、気分転換も兼ねられる「プレイモード」、窓に向かって集中して作業ができる「集中モード」の各ゾーンが設けられ、スケジュールや業務に合わせて、執務の場所を選ぶことができるようになっている。

これらの空間は、西予市が編み出した「チームアドレス制」を実現するためにつくられた。課内のコミュニケーションを保つために「チームモード」では、課の拠点として机はまとめているが、課員全員分の席はない。変則的なフリーアドレスの考え方である。このシステムを実現するため、デスクトップのパソコンはノートパソコンに、固定電話はPHSに、そしてWi-Fiが導入され、フロア内のどこにいても仕事ができる環境を整えた。



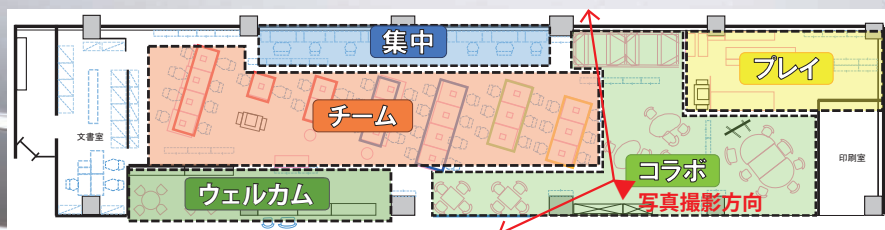
デュアルモニターで業務の効率化を図り、ペーパーレス化にも効果をあげた

自席が決まっていないので、書類や私物はすべてロッカーに収納し、必要なものを持ち出して業務を行う。退庁時は机上に何も置かれていない状態となる。「原則として前日の席には座らない」というのがルール。また、空間にゆとりが生まれ、各所に打ち合わせスペースを置くことができ、会議室が不足するというストレスもなくなったという。

●袖机撤去から始まるオフィス改革

改革には反発や批判はつきもので、西予市のオフィス改革にも庁内は大きく揺れた。「やる意味があるのか」「こんなことに時間とお金をかけることこそ一番のムダ!」「今のままで問題はないのでは?」と反対意見が噴出したという。そう

1



した中で改革が実現できた理由を「とにかく強力なリーダーシップ」と林さんは断言する。仕掛け人は、平成26年から2年間、企画財務部長として総務省から出向していた大平利幸氏である。平成27年から企画財務部、総務部を対象に各自の袖机と一部のロッカーを撤去し、レイアウトの変更を断行した。同年10月にはデュアルモニターを導入、28年4月からは大学や設計デザイン会社などの協力を得て、産官学連携によるオフィス改革に取り組んだ。市は若手職員を対象にオフィス改革プロジェクトチームを立ち上げて、先進地視察や専門家との意見交換をはじめ、ワークショップを実施するなど、職員が働きやすく、業務の効率が上がる執務空間についての検討や協議を積み重ねていった。

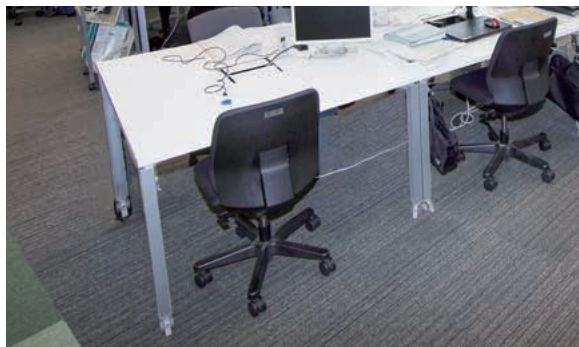
改革に批判的な職員に対しては話し合いを重ねた。合併により面積が県下2位の広さとなり、支所に行くにも遠い所では車で45分かかる。今

後は職員数の減少も考えられ、業務の効率化は喫緊の課題であり、新しい体制をつくるための意識改革の一環としてオフィス改革があることを訴えた。しかし、その必要性は認識しているものの、部外秘の書類も多く、紙資料を手元に置いておかなければならないという意識の強い部署では、ペーパーレス化や袖机の撤廃に難色を示した。

「実は、袖机がオフィス改革の大きな鍵でした」と言う林さん。手元の収納場所がなくなるのは作業上支障があるという声もあったが、実際には、袖机には不要な書類や私物が入っているケースが多く、いざ無くしてしまえば、それほどの不都合がないことが理解された。デュアルモニターも「モニターが2台あれば、紙の資料でなく画面にデータを映して作業ができると好評で、ペーパーレスにも貢献できました」と林さん。改革が進むにつれ、その効果に納得する動きが広がっていった。モニター設置などには予算がかかるが、袖机をなくすだけでも、オフィス環境をすっきりさせることができる。「視察で来られた方たちには、袖机をなくすことからオフィス改革を始めてはどうかとアドバイスしています」。



大学生が製作した新しい空間レイアウト模型。これに基づいて執務室が設計された



袖机のないデスクの足元はすっきりして動きやすい



1 モデルオフィスとして運用を開始した4階フロアレイアウト。写真中央はチームモードで各課のグループ席。全員分の席はないが、どこにでも着席できる。決裁が必要なため現在は課長席は固定となっている。左奥側にウェルカムモード、窓側に集中モードが配置される。**2** プレイモードのリフレッシュスペース。休憩や飲食もできるが、立ち仕事も可能。**3** コラボモードは個人作業、チームワークどちらにも使用できる。アイデアの出し合いなどはオープンな場所で、個別の会談などは**4**の仕切られた空間でと使い分ける。**5** 窓際の集中モード。資料作成など個人の作業に集中して取り組める。**6** フロア入り口付近のウェルカムモードは、市民や事業者の接客や打ち合わせに利用される。





1



2



3



4

①大型モニターを使用した打ち合わせ。②支所をはじめとする遠隔地とのWeb会議。③理事者側もノートパソコンを持って議会へ出席する。④ICT地域活性化大賞2017において行政効率化賞を受賞した。

● サテライトオフィスも可能な環境づくり

西予市の成功要因のひとつは、改革の企画担当とICT担当が協調して事業を進めてきたことにある。支所とのネットワーク環境を整え、Web会議を実施するに至ったのも、協力体制のなせるわざである。平成30年7月の豪雨の際には、この環境が真価を発揮した。土砂崩れにより2つの支所につながる道路が寸断されたが、テレビ会議で支所管内の状況を把握し、迅速な対策を講じることができた。令和元年度には支所にWi-Fiを導入する予定だが、そうなれば支所を職員のサテライトオフィスとして使うこともできる。

改革は、議会にも変化をもたらした。平成28

令和元年度からは設計書などが多い建築や土木、水道などの技術部署の改革に取り組む。「ペーパーレスが難しい部署でも袖机とロッカーの整理はできますからね(笑)」と林さん。住民サービスの最前線である窓口業務の改革も待ったなしだ。「住民の皆さんがストレスなくサービスが受けられるようにするためのオフィス改革を目指します」。

一方で、サーバー容量に上限があるため、データの整理も必要だ。保存すべきデータの保存方法、エクセルやワードなどを使いこなせるスキルをもった職員も育てていかなければならない。

課題は山積しているが、これらの取り組みが注目され、視察やマスコミへの露出も多くなった。オフィス改革により市の認知度が高まり、視察による地元経済への波及効果も期待される。

働き方改革は、「働く人々が個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自分で『選択』できるようになるための改革」である。改革は事業者だけでは実現できない。オフィス改革は自らの働きやすい環境づくりを目指すものであることを認識した西予市の職員たちは、柔軟な働き方を自分で選択する第一歩を踏み出したと言えるだろう。柔軟な働き方は、より柔軟で細やかな住民サービスを創出するに違いない。

「お役所仕事」——昭和・平成の長きにわたってネガティブな意味で使われてきたこの言葉も、令和の新時代には、スマートな仕事ぶりを評価する言葉に一新されるかもしれない。取材後、そんな予感がした。

【取材・写真協力 西予市総務企画部まちづくり推進課情報推進室】



近い将来1階の窓口改革を実施し、住民サービスの向上を目指していく

年12月の市議会定例会からタブレットを導入し、翌29年6月からは出席する理事者側もノートパソコンの持ち込みを開始した。

平成31年4月からは、スケジュール管理などのグループウェアをクラウド化し、職員がスマホからスケジュール管理ができるようになった。超過勤務等の電子決裁も進められている。