

平成 29 年度自主研究事業 最終報告書

働き方改革の実現に向けて

～民間・自治体の事例から、自治体の目指すべき姿を考察する～

管理者	クリエイティブ事業室	雲峰	隆光（愛媛県）
	企画・コンサルタント業務課	塚原	千晶（三重県四日市市）
	クリエイティブ事業室	篠原	歩（福岡県那珂川町）
		圓田	空美（鹿児島県鹿屋市）
		吾郷	紘平（島根県飯南町）
	研修交流課	稲田	行寛（愛媛県西予市）
	地域支援業務課	小藤	博之（岡山県真庭市）
	地域づくり情報課	安藤	修一（千葉県いすみ市）
		洪澤	大樹（長野県長野市）

目 次

1. はじめに

- (1) 働き方改革の背景 1
- (2) 働き方改革とは 2
- (3) 研究目的 3

2. 各調査先について

- (1) 静岡県裾野市 4
- (2) 兵庫県神戸市 6
- (3) 広島県 10
- (4) 愛媛県西予市 13
- (5) 総務省 16
- (6) 伊藤忠商事株式会社 18
- (7) サイボウズ株式会社 21
- (8) 日本マイクロソフト株式会社 24
- (9) ヤフー株式会社 26

3 総括と提言

- (1) 総括 29
- (2) 提言 29

4 おわりに 31

1. はじめに

(1) 働き方改革の背景

今、ワークスタイルの変革（これまでの働き方ではない新しい働き方）が求められており、その背景には、「社会を取り巻く環境の変化」「生活環境の変化」「勤務形態の変化」があると言える。

社会を取り巻く環境の変化としては、主に少子高齢化、生産年齢人口の減少といった問題があげられる。

国立社会保障・人口問題研究所によると、日本の総人口は 2015 年の 1 億 2,907 万人から減少過程に入り、2053 年には 1 億人を割り込み、2065 年には 8,088 万人になると推計されている（出生中位・死亡中位推計）。さらに生産年齢人口割合（15 歳～64 歳が占める割合）を見ると、2015 年の 60.8%から低下を続け、2065 年には 51.4%になると推計されている。生産年齢人口の減少は、働き手 1 人当たりの仕事量が増えることを意味しており、より効率的な働き方が必要となる。

また、公益財団法人日本生産性本部が発表している「労働生産性の国際比較」によれば、主要先進 35 カ国で構成される OECD の加盟諸国中で 2016 年における日本の就業者一人当たりの労働生産性は 21 位である（図 1）。これは G7（アメリカ・イギリス・ドイツ・フランス・カナダ・イタリア・日本）の中で最下位である。人口が減少する中で経済活動水準を維持するためには、一人当たりの経済活動の成果である労働生産性を向上させることが必須であり、国をあげて取り組む必要がある。

生活環境の変化としては、共働き家庭の増加や核家族化、女性の社会進出増加などによる家庭環境の多様化により、保育や介護を施設に依存する傾向が以前より高まっているが、施設や人員の不足により育児・介護負担が軽減していないことがあげられる。また、働き手が減少し、1 人当たりの仕事量が増えており、育休や産休が取りづらいといった問題も発生している。

勤務形態は、社会を取り巻く環境や生活環

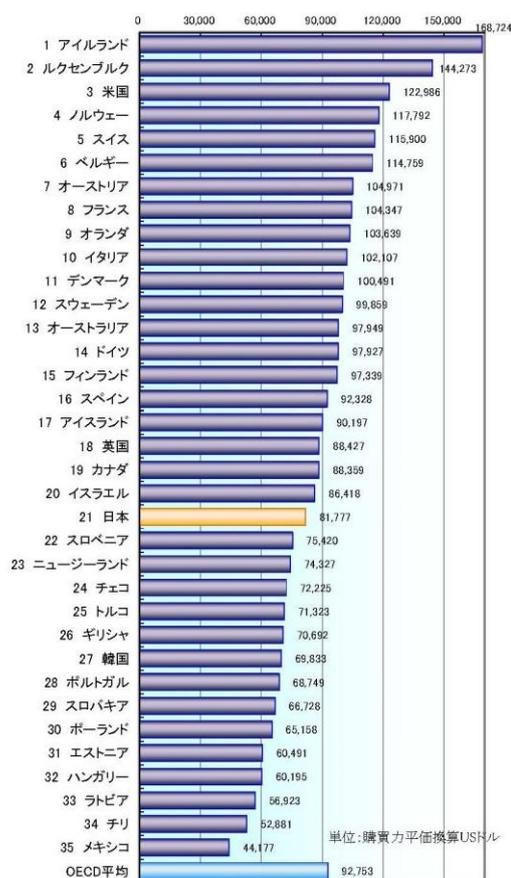


図 1: OECD加盟国の労働生産性比較 2016 年
(出典: 公益財団法人日本生産性本部)

境の変化とともに大きく変わってきたと考えられる。特に ICT の進化に伴い、新たな働き方を実現できる環境が整ってきた。例えばタブレットやスマートフォンなどの普及やネットワークの高速化、クラウドサービスの高度化など、時と場所の制約を受けずに働ける環境が整いつつあり、これまでにない勤務形態が生まれている。

・労働生産性向上とは

労働生産性とは、一般的に生産過程での労働効率のことを指し、1人当たり時間付加価値のことであり「成果や付加価値／人員やコスト、時間」で算出することができる。労働生産性は、分子である「成果や付加価値」を増大、分母である「人員やコスト、時間」を減少させることで向上させることができる。

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{成果} \cdot \text{付加価値}}{\text{人員} \cdot \text{コスト} \cdot \text{時間}}$$

例：10人で利益1,000万円 → 次年度9人で利益1,000万円 【労働生産性向上】
→ 次年度10人で利益1,500万円 【労働生産性向上】

分子である「成果や付加価値」を増大、もしくは分母である「人員やコスト、時間」を減少させるには、無駄な業務の見直しや業務の効率化、個人のスキルアップなどの客観的な目線と、働く人のモチベーションを上げるために、やりがいや成長を感じる工夫などの主観的な目線の両方の視点が必要になる。

一方、自治体の場合は「成果や付加価値」の代わりに「行政サービスの満足度」が分子になるのではないかと考えられる。行政サービスの満足度は数値として算出しづらいが、住民アンケートなどを活用することで把握できるであろう。その他、前年度の残業時間との比較で、業務量や満足度が変わっていても残業時間が短縮されていれば労働生産性は上がったと判断できるため、残業時間の比較も必要である。

(2)働き方改革とは

このような背景から、政府では安倍首相が議長となり、2016年から10回に亘って働き方改革実現会議を開催し、2017年3月28日に働き方改革実行計画を策定した。この計画では、働き方改革を日本経済再生に向けた最大の挑戦と位置づけ、働く人の視点に立って労働に関する制度の抜本改革を行い、企業文化や風土も含めて変えようとするものである。

具体的には、働き方改革の実現に向けて、処遇の改善（賃金など）、制約の克服（時

間・場所など)、キャリアの構築の3つに大きく分類した上で、検討テーマとして、①非正規雇用の処遇改善、②賃金の引上げと労働生産性向上、③長時間労働の是正、④柔軟な働き方がしやすい環境整備、⑤病気の治療、子育て・介護と仕事の両立、障害者就労の推進、⑥外国人材の受入れ、⑦女性・若者が活躍しやすい環境整備、⑧雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の充実、⑨高齢者の就業促進の9つをあげている(下図参照)。

(3) 研究目的

政府が働き方改革により日本経済再生を目指す中で、慢性化した長時間労働の是正や、業務時間を短くしながら成果を出すこと、場所を選ばない勤務形態、コミュニケーションの円滑化などを目的に、官民間問わず様々な取組が始まっている。

しかし、従前からの働き方や働く人の意識を変えることは容易ではないのが現状である。本研究は、働きやすい環境で効率的に仕事をする方法に焦点を当て、前述した働き方改革実行計画の9つの検討テーマから「労働生産性向上」「柔軟な働き方がしやすい環境整備」「子育て・介護と仕事の両立」の3つに論点を絞ることとした。先進的な自治体や民間企業の取組や成果を調査することで、日本の働き方改革の現状・課題を把握し、自治体で働き方改革を実行するための参考に供することを目的とする。

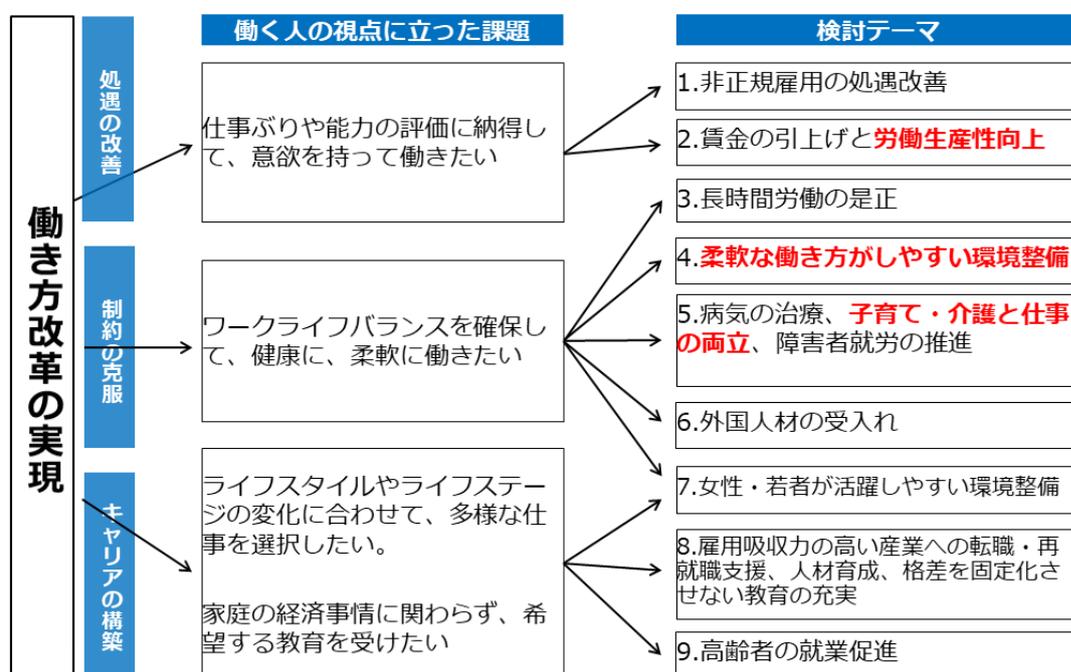


図 2:働き方改革の実現に向けた課題及び検討テーマ(出典:政府による働き方改革実行計画)

2. 調査先について

調査先及びテーマは以下のとおりである。

表1:調査先及びテーマ一覧

	自治体名・会社名	本報告書で扱うテーマ
1	静岡県裾野市	イクボス、時差出勤、横串人材の仕事の質向上プロジェクト
2	兵庫県神戸市	意識醸成、多様な働き方の推進（在宅勤務、地域貢献活動への従事など）、業務の省力化・労働生産性向上、時間外勤務の縮減
3	広島県	夏場の朝型勤務、WEB会議システム、テレワーク、 みんなのオフィス
4	愛媛県西予市	オフィス改革、フリーアドレス、ICT活用による働き方改革
5	総務省	オフィス改革、フリーアドレス
6	伊藤忠商事株式会社	朝型勤務
7	サイボウズ株式会社	100人100通りの働き方(選択型人事制度、ウルトラワーク、育自分休暇制度など)
8	日本マイクロソフト株式会社	テレワーク、人事評価、会議の時短
9	ヤフー株式会社	柔軟な働き方（どこでもオフィス、フリーアドレス）、 lonlミーティング

(1) 静岡県裾野市

①概要

裾野市は、静岡県の東、富士山のふもとに広がり、気候は温暖で交通の便も良く、豊かな自然と産業の調和がとれたまちである。人口 52,581 人(2017 年 12 月 1 日時点)で、三島市や沼津市のベッドタウンでもある。職員数は 352 人であり、隣の長泉町と連携して子育て施策に力を入れている。

②取組内容

裾野市は、まちの活力を維持するため、将来的に 5 万人程度の人口規模を確保することを人口ビジョンで定めている。地域全体で子育てに対する理解を深め、子育てにやさしいまち構築の機運を醸成し、子育て世代が希望する 2.55 人の子どもを持つことができるよう、裾野市と同様に県内トップの合計特殊出生率を誇る長泉町と連携し、「みんなで子育てするまち推進事業」を実施している。その一環として平成 28 年 3 月 17 日に「みんなで子育てするまち」の実現を目指すことを宣言した。「みんなで子育てするまち推進事業」には住民も市職員も参加ができ、休暇を取得して参加する子育て中の職員もいる。「みんなで子育てするまち推進事業」が働き方改革の契機の 1 つとな

ってイクボス宣言が展開されるほか、時差出勤や各課横断的な取組として「仕事の質向上プロジェクト」も展開されている。

(a)イクボス¹宣言

イクボス宣言は、市長をはじめとする部長級以上が行い、自分が子育てをするボスというだけでなく、育児や介護をしている部下がいる中で組織をどうマネジメントするかという内容も含まれており、宣言文を執務スペースや自席のそばに常時掲示している。さらに、イクボスを育成するためのセミナーも開催している。セミナーは、イクボスが増えるとどのように世の中が変わっていくのかというテーマで管理職向けに実施し、管理職と市議会議員合わせて 40 人程度が参加した。他にも民間企業等の管理職も対象としたイクボスセミナーを開催し、2016 年度は計 4 回で 116 人が参加した。セミナー後のアンケートでは、イクボスを理解したという意見も多く、このようなセミナーに管理職が参加することにより、子育てや介護に対する理解が広まり、それは庁舎全体にも波及している。

さらに、市長をはじめとする市幹部が順番に子育て支援や目玉施策についてホームページに記事を掲載する「まるかってリレーブログ」という企画を立ち上げ、施策を PR している。

(b)時差出勤

ワーク・ライフ・バランス推進と長時間勤務の是正、時間外勤務の縮減を目的として、試行期間を経て 2017 年 5 月に本格導入された。出勤のパターンは①7:30~16:15、②9:30~18:15、③10:30~19:15、④11:30~20:15、⑤12:30~21:15、⑥13:00~21:45 の 6 パターンである。基本的に①や②を選択した際は、事前に所属長に承諾を得て時差出勤をすることができ、その際理由を述べる必要はない。③~⑥の選択に関しては、夜間に業務がある場合などに限定される。2017 年 5 月~9 月までの時差出勤の延べ利用者は 194 人（うち管理職 38 人）延べ利用日数は 437 日（うち管理職 92 日）で、時間外勤務の縮減時間は 207 時間となっている。全体として利用者も多く、特に小さな子どもを持つ職員からは好評価を得ている制度である。

(c)仕事の質向上プロジェクト

市役所サービスに対する市民満足度向上と職員が働きやすいように仕事のやり方を変えていくことを目的として、2016 年度から、仕事の質向上プロジェクトを実施している。横断的な組織で協議するため、35~36 歳の主査級以下の職員を各課から 1 人ず

¹イクボス：男性の従業員や部下の育児参加に理解のある経営者や上司のこと。子育てに積極的に関わる男性をイクメンと呼ぶのに倣い、そのイクメンを職場で支援するために、部下の育児休業取得を促すなど、仕事と育児を両立しやすい環境の整備に努めるリーダーをイクボスと呼ぶ。

つ選出してプロジェクトチームを編成し、勤務時間中に月 2 回ほど、1 時間程度の協議を行っている。プロジェクトチームのメンバーは 30 人ほどいるため、4 グループに分かれている。このプロジェクトでは、整理整頓の徹底化、職場間の壁をなくすなどの環境づくり、仕事のやり方による仕事効率の質向上、誰でも即戦力化させるための仕事の標準化といった観点で協議を行っており、窓口改善をテーマとしたグループの提案から窓口レイアウトの変更が行われるなどの成果もあがっている。



写真：改修前の窓口



写真：改修後の窓口

③まとめ

子育て支援策やイクボス宣言、時差出勤や仕事の質向上プロジェクトなどにより、業務効率面や子育てしやすさという側面でも環境が整備されつつある。

しかし、労働生産性を向上させるためには、職員の意識改革や所属長のマネジメントの徹底が重要である。人事課では、会議などを通じて 3 つのポイントを伝え続けており、①仕事の集中度を上げ、仕事の時間を 15 分短縮するというのを意識的に職員が考えること、②1 つひとつの標準職務の工数を積み重ね、どの業務にどれだけの人が必要となるかを考えていくこと、③無駄な資料を作らないこと、という 3 点である。仕事の力点を所属長が判断し、部下を指導することで仕事にメリハリをつけることにより、職員の意識改革を進め、労働生産性の向上を図っている。

今後、職員が減り仕事が増えていく中で、いかに無駄を省き、不要な業務を削減していくかが大きな課題であり、将来的にはどの仕事もどのくらいの時間で行えるか標準化し、指標を定め、さらに働き方改革を進めていくことが検討されている。

(2)兵庫県神戸市

①概要

神戸市は、兵庫県南部に位置する県庁所在地であり、人口 1,530,858 人（日本で 6 番目の人口）を有する政令指定都市である。職員数は 21,192 人で、うち一般行政職員はおおよそ 6,000 人である（2017 年 4 月 1 日現在）。

同市は、「神戸 2020 ビジョン」(計画期間：2016～2020 年度)の中で「若者に選ばれるまち」、「誰もが活躍するまち」を掲げている。その実現のため、①市民のために高いパフォーマンスを発揮する市役所になること、②市役所全体がチームとして、明るく、風通しの良い働きがいのある職場になること、を旨指して 2017 年から本格的に働き方改革に取り組んでいる。

②取組内容

全職員が働き方改革を進めるため、行財政局総務部、行財政局職員部、企画調整局情報化戦略部が「働き方改革推進チーム」を結成し、意識醸成、制度改革、技術導入のそれぞれの面から改革を加速させている。チームは定期的に集まり、進捗状況や情報共有を図っている。

また、「働き方改革の意識醸成」「多様な働き方の推進」「業務の省力化・労働生産性向上」「時間外勤務の縮減」の 4 つの項目を改革の柱としている。



写真：部署を横断した「働き方推進チーム」

表 2：神戸市における働き方改革の推進手法(出典：神戸市ホームページ)

改革の柱	個別項目
(a)働き方改革の意識醸成	<ul style="list-style-type: none"> 管理職の研修・評価、意識醸成 在宅勤務・モバイルワークのモデルケース普及 最新技術・民間先進事例の吸収・応用・試行
(b)多様な働き方の推進	<ul style="list-style-type: none"> テレワークの推進 柔軟な勤務体制・制度の整備
(c)業務の省力化・労働生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> Web会議導入、ペーパーレス化の加速 業務標準化・簡素化 行政事務センター・総務事務センターの活用など 庁内コミュニケーションの円滑化 郵送・電子申請拡大、マイナンバー活用
(d)時間外勤務の縮減	<ul style="list-style-type: none"> 時間外勤務発生原因の分析と具体的な対策による長時間勤務の削減

(a)働き方改革の意識醸成

- 管理職の意識醸成

市として働き方改革の推進を開始した 2017 年度より、イントラネットなどでの啓蒙啓発を図っており、市長から職員にメッセージを出している。また、局長・管理職にリーダーシップを発揮してもらうため、各局室区長に働き方改革に関する取組方針を考えてもらい、副市長との面談・意見交換を行うことで、より実務に沿った改革を進めている。

・民間人材の活用

ICT に関するスキル・ノウハウを活かして業務改革に携わる ICT 業務改革専門官を、2019 年度末までの任期付一般職職員として採用しているほか、2017 年 7 月 1 日より、総務省のコーポレートフェローシップ²を活用して、ヤフー株式会社から研修員を 2017 年 9 月末まで受け入れるなど、民間人材を活用して外部の視点を取り入れている。ICT 業務改革専門官は、働き方改革に関するワークショップを実施して職員の意識の醸成を図るなど、組織が変わるきっかけづくりや課題の改善に向けた検討を支援するなどの役割を担っている。

(b) 多様な働き方の推進

・在宅勤務制度

ワーク・ライフ・バランスや業務効率の向上、通勤負担の軽減などを目的として、2015 年度より在宅勤務制度を導入しており、2017 年度はさらなる利用促進に向けて、利用条件の緩和や定員の拡大（100 名）を実施している。また、毎年度 7～9 月の 3 か月間を在宅勤務推進期間とし、管理職の試行的な利用や所属内での声掛け・周知を実施するなど、利用の機運醸成に取り組んでいる。職員が利用する際は、各職場で利用可能かどうかを判断し、任命権者の承認を得たうえで、週 4 回まで利用可能となっている。情報化戦略部で庁内イントラネットに繋ぐことのできる PC を貸与（定員分 100 台を用意）し、自宅を勤務公署とみなし、勤務場所が自宅の場合に限定で許可している。実際の利用者は月 1、2 回の頻度で、各種データ処理作業をしている人などが多い。最初は自分の業務が在宅になじまないと思っている人も多かったが、「保育園の送迎をしたうえで通常の勤務時間で勤務できる」「利用するまでのハードルは高いが、いざ利用してみると良かった」など職員満足度は高い。

・地域貢献活動への従事（地域貢献応援制度）

地域活動の担い手不足を解消し、職員が積極的に自身の経験を地域に還元できるよう、営利企業への従事に関する要件などが整理され、職員が一定の条件の下で、地域貢献活動への従事に対する報酬を受けられるようになった。

公共性や地域への貢献度などが審査対象となっており、2017 年 4 月から 2 件認めて

² コーポレートフェローシップ：総務省の施策の 1 つで、一般社団法人コード・フォー・ジャパンの仲介で、民間の派遣研修という位置づけで民間人材を自治体に派遣するもの。基本プログラムは 3 か月で、給料は企業が負担する。

いるが、申請や質問はそれ以上にあり、また、他自治体からも導入したいと声上がるなど、注目度の高い制度となっている。

・その他

多様な働き方を推進する制度として、育児や介護で時間的制約を受けている職員を支援することが重要と捉え、フレックスタイム制度、育児短時間勤務制度、高齢者部分休業制度など順次制度の充実を図っている。また、看護休暇やその他既存制度に関しても、取得できる時間帯を細分化するなど、制度の弾力化を図っている。

(c)業務の省力化・労働生産性向上

・ペーパーレス化（議会時の大型ディスプレイ設置）

ペーパーレス化の第一歩として、各局長の部屋に大型ディスプレイを 2017 年度中に配置する。議会答弁の局長説明などはディスプレイを使って行い、最終案だけ紙で打ち出すことにより説明に要する紙の量の抑制を推進する。現在一部の部署で試行しており、紙と時間の削減になっている。

通常会議においても、一部の部署ではペーパーレス会議の実施やスタンディング会議を試行している。

・庁内コミュニケーションの円滑化

庁内のコミュニケーションを円滑にするため、期首期中面談・職員意向調査を各課で行っており、また 2017 年度からは、職員一人ひとりの異動意向のヒアリングを職員部人事課が実施している。また、毎年 11 月～12 月に実施する職員意向調査（課長以下で主に行政職の 6,000 名程度を対象）のフォローアップ面談を翌年 6 月～9 月に行っている。

現在神戸市ではグループウェア³などを利用しておらず、コミュニケーションの手段が直接会う、メール、電話のいずれかとなっている。働き方改革を進めるうえで横断的なコミュニケーションが鍵となることは認識しており、導入効果を数値等で明確に示しにくく、費用制約も厳しいが横断的なコミュニケーションツールの導入を検討している。

(d)時間外勤務の縮減

時間外勤務時間の縮減については、特に長時間勤務の削減が重要であると認識しており、月 60 時間超の時間外勤務を行っている職員を減らす対策を行っている。具体的には、長時間勤務が発生している局に対して必要な情報を適宜提供するとともに、状況の確認を行い、所属長をはじめとした管理職員のマネジメント意識の醸成に向けた

³ グループウェア：ネットワークを通して、情報共有を行うツールのことであり、スケジュール管理やファイル共有機能などが含まれる。

働きかけを行っている。

また、毎週水曜日と給料日は定時退庁日としており、特に給料日には職員部の職員が各部署を巡回して早期退庁を呼びかけている。

③まとめ

神戸市には働き方改革に係る多くの制度があるが、その一つひとつの実施や細やかな改善に、スピード感を持って取り組んでいる。スピード感の背景として、市長が働き方改革の重要性を認識し自ら推進しており、また、職員も同様の認識を持っているため、トップダウン型・ボトムアップ型のいずれの取組についても、まずはやってみるという組織文化があげられる。また、制度実施にあたっては、近隣だけでなく全国各地の先進自治体や民間企業を参考にしており、併せて人事交流も盛んに行うなど、外部の視点を積極的に取り入れている点も、神戸市の特徴といえる。

グループウェア、無線 LAN、AI など多様な ICT ツールの導入を検討しており、それらによって、神戸市の改革はますます加速をするだろう。

(3) 広島県

①概要

広島県は、中国地方に位置する人口約 283 万人（2017 年 12 月 1 日時点）の県で、充実した都市機能を有する広島市や福山市がある一方、その周辺には豊かな自然が広がっており、都市と自然が融合した地域である。

広島県では、生産年齢人口の減少という課題から、短い労働時間で効率的に成果を生み出し、仕事と暮らしを充実させる働き方を推進していくことが重要であると考え、2015 年 10 月に策定した「ひろしま未来チャレンジビジョン改訂版」において、「仕事でチャレンジ！暮らしをエンジョイ！活気あふれる広島県～仕事も暮らしも。欲張りなライフスタイルの実現～」を目指す姿として掲げ、働き方改革に取り組んでいる。

また、県庁が率先して働き方改革に取り組むことで、広島県内での働き方改革の機運醸成につなげている。

ここでは、広島県で取り組んでいる仕事と暮らしの充実に向けた取組の 1 つである「夏場における朝型勤務」と労働生産性の高い働き方への取組の中から「どこでもワーク（ICT を活用したワークスタイルの変革）」について紹介する。

②取組内容

(a) 仕事と暮らしの充実への取組

- ・夏場における朝型勤務の実施

広島県では、2015 年度から夏場（7 月 1 日～8 月 31 日）における朝型勤務を実施し

ている。日が長い時期に早期退庁することで、夕方の時間帯を育児や介護、趣味、家族との団らんなどに充て、プライベートを充実させることで、仕事とプライベートのメリハリをつけようというものである。取得率は、2015 年度が約 7.0%、2016 年度が 9.4%、2017 年度が 8.0%と一定程度定着してきている。

本人のライフスタイルによっては利用することにメリットを感じない人もいるため、広島県としては利用率を増やすことが目的ではなく、働き方のスタイルのひとつとして働き方を見直すきっかけになればと考えている。

表 3:夏場における朝型勤務取得要件

対象機関	対象職員	勤務時間	その他
全機関 (県立病院の医療職及び県立学校に勤務する職員を除く)	勤務時間が 8:30 から 17:15 までとされている職員(臨時職員などを含む)で朝型勤務を希望する職員	(A) 7:30~12:00、 13:00~16:15 (B) 8:00~12:00、 13:00~16:45	・事前に所属長の承認が必要(2日前) ・朝型勤務をする日に、原則として時間外勤務を命じることはできない

(b)労働生産性の高い働き方への取組

広島県では、2010 年 12 月に中期行政計画である「行政経営刷新計画」を策定し、「最少の経費で最大の効果を発揮し、県民サービスのより一層の向上を図る」ことに全庁で取り組むこととなった。そこで、これまでのオフィス中心の働き方から場所に捉われない人中心の働き方へと変化させていくことで労働生産性を高めることとし、「どこでもワーク (ICT を活用したワークスタイルの変革)」を推進している。

・WEB 会議システムの導入

広島県では、2011 年 10 月より、WEB 会議システムを導入している。

これまでは東京事務所長や地方機関の職員が本庁に出向いていた会議に導入することで、移動時間や経費を削減した。また、会議ではタブレットを利用し、ペーパーレスにすることで、紙の使用量と資料の差し替えに係る再印刷の手間の削減になっている。

さらに、知事が公用車で移動中に、このシステムを使用することもあるという。知事が率先して「どこでもワーク」を行うことで、県庁職員や県内企業に向けて、場所に捉われない働き方のスタイルを発信している。

・テレワーク (在宅勤務) の実施

広島県では、職員提案をきっかけに、2012 年度に中四国 9 県初の取組として、テレワーク (在宅勤務) 制度を創設した。しかしながら、当初はその利用条件が非常に厳格であったため、2014 年 10 月まで利用者がいない状態が続いていた。その問題点は

2014 年 11 月の制度改正により解消したが、その後も、利用職員の意見を踏まえ、2015 年 3 月、2016 年 3 月、2018 年 1 月に制度の改正を行っている（下表参照）。

こうした改正により、2014 年度には 15 名（延べ利用日数 77 日）が利用し、2015 年度には 27 名（延べ利用日数 452 日）、2016 年度には 165 名（延べ利用日数 866 日）と年々利用者を増やしている。また、テレワーク（在宅勤務）を希望する職員が気兼ねなく利用するためには管理職の理解が必要であることから管理職自ら積極的に利用してもらうよう働きかけている。管理職を対象に利用する前と後に実施したアンケートでは、テレワーク（在宅勤務）を部下に勧めたいと考える人が、利用前に比べて利用後の方が増えていたという。



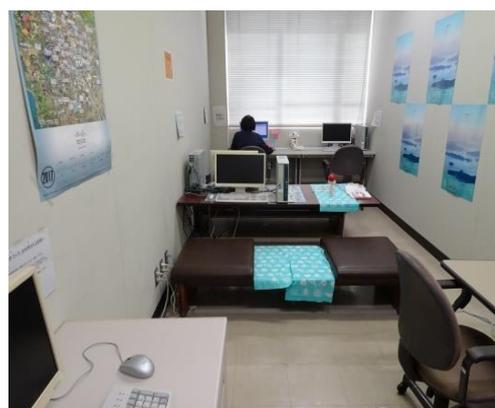
写真：シンククライアントシステムを導入した新型タブレット

表 4:テレワーク（在宅勤務）制度の新旧比較

	制度改正前（～2016 年 10 月）	現行
申請期限	2 週間前まで	利用開始前まで
対象者	育児・介護者	全職員
業務計画書・報告書	必要	不要
PC 機器	私物 PC 使用 (リモートアクセス貸与)	シンククライアントシステム ⁴ を導入したモバイル型端末や 新型タブレット（市有物品）を貸与
勤務時間	通常勤務時間 (8 時 30 分～17 時 15 分)	5 時～22 時の間で割振り 半日利用可

・みんなのオフィス（サテライトオフィス） の設置

2015 年 4 月に、地方機関の職員が出張した際に利用できる執務室（みんなのオフィス）を本庁内に設置した。これにより、地方機関の職員が本庁での用務を終えた後、地方機関へ戻ることなく「みんなのオフィス」のパソコンを使って業務ができるようになり、職場



写真：県庁内のみんなのオフィス

⁴ シンククライアントシステム：ユーザーが使用する端末の機能は必要最小限にとどめ、サーバー側で処理を行う仕組み。万一、パソコンを落としても回線を切断すれば端末側には情報が残らない。広島県では、出張など庁外にいても業務を遂行できるようシンククライアントシステムを導入したモバイル型端末や新型タブレットを活用している。

までの移動時間や通勤時間を削減することができた。

みんなのオフィスの利用は、2015 年度は 109 人（延べ利用回数 255 回）、2016 年度は 223 人（延べ利用回数 527 回）と利用者数を伸ばしており、2016 年 9 月には、新たに東京事務所と研修センターにも設置した。

③まとめ

広島県では、WEB 会議システムやみんなのオフィスといった場所に捉われない人中心の働き方を推進することで、移動時間や経費を削減し、労働生産性向上につなげている。

今後の展望としては、利用したい人が利用できる環境づくりをさらに進めていきたいとのことであった。働く人の視点に立った働き方改革を率先して進める広島県の今後の取組に期待したい。

(4) 愛媛県西予市

①概要

西予市は、2004 年 4 月に 5 町（明浜町、宇和町、野村町、城川町、三瓶町）が合併し誕生した。面積は、514 km²で海拔 0m から標高 1,400m と変化に富んだ地形を有しており、2013 年 9 月には日本ジオパークに認定された。この地形を活かした産業として、海岸部で果樹、漁業、内陸部で水稻、露地野菜、山間部では畜産、林業、落葉果樹が盛んである。

日本ジオパークや多様な産業があるにも関わらず、人口は減少傾向にある。2015 年度の国勢調査によれば人口は 38,919 人で、合併時の 47,034 人から大きく減少している。人口減少に伴い高齢化も進んでおり、2015 年度の高齢化率は 40.8% で、合併時の 32.9% から大きく上昇している。

また、2015 年の西予市の一般職員数は 530 人であり、標準財政規模は 16,645,657 千円である。なお、2010 年の一般職員数は 580 人であったので 5 年間で約 9% 減、標準財政規模は 17,091,719 千円であったので 5 年間で約 3% 減となっている。

西予市がオフィス改革を進めた背景として、上記のような職員数の削減、標準財政規模の縮小だけでなく、多様化する市民サービスへの対応が必要となったことがあげられる。このような状況から職員一人ひとりの作業効率の向上、行政運営コストの削減など従来の働き方から発想の転換が求められ、より多くのコミュニケーションの機会を創造し、イノベーションを起こしやすい職場環境の整備が必要となってきた。

②取組内容

まず、オフィス改革を実現するにあたり、市長自らの民間企業への視察や幹部職員

で構成するオフィス改革推進本部の発足に取り組んだ。また、行政のみならず、民間企業と大学を巻き込んだ「オフィス改革産学官連携・協力協定」を締結し、産学官の協議体制を整えた。

次に、ワークショップを通じて、市・市役所の進むべき方向を再認識し、①市役所の現状と理想、②

職員の望む働き方、の各段階に分けて整理を行った。その中で、職員自身がオフィス改革のコンセプトのアイデア出しを行い、「挑む」「繋がる」「楽しむ」ことで仕事のクオリティ、市民と職員の満足度向上を目指していくことを目的とした、西予の働き方コンセプト「Change せいよ！」が生まれた。

これらのコンセプトに基づき、働きやすい空間を実現するために、理想と現実のギャップを埋めるプロジェクトが始動した。



図 3: 西予の働き方コンセプト「Change せいよ！」

(a) 新たな「場」の構築

西予市役所の 4 階フロアにモデルオフィスを先行的に設けている。このフロアは、職員 1 人ひとりのスケジュールに合わせ、仕事の場を「チーム」「集中」「コラボ」「プレイ」「ウェルカム」から選択できるよう工夫されている（フリーアドレス制を導入）。

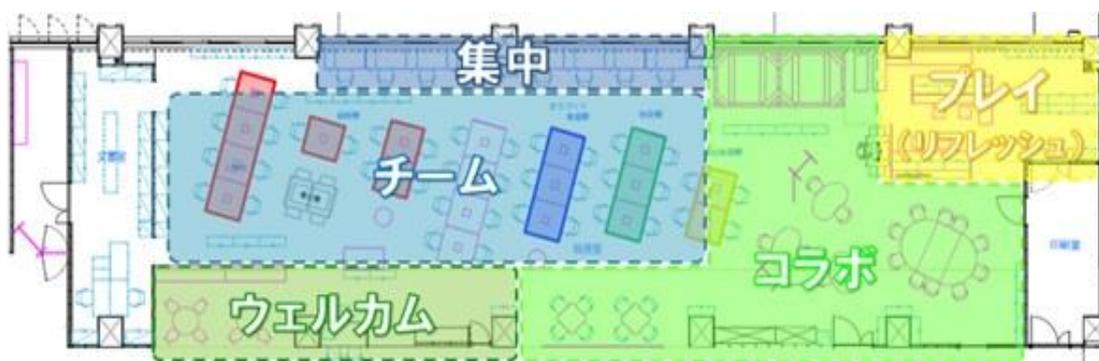


図 4: オフィス改革後のフロア図（出所：西予市総合政策課）

「チーム」は、各課の“おおまかな”スペースであり、所属課全員の席数を確保しないことで、他課とのコミュニケーションの機会を創出しようとしている。「集中」は、資料の作成などで集中したいときのスペースで、「コラボ」は、打ち合わせやコミュニケーションのためのスペースである。

会議室などの固定された空間ではなく、いつでも気軽に自由に使用できる打ち合わせスペースを作ることで、より多くのアイデアが出る機会を創出しようとしている。「プ

レイ」は、気分転換、リフレッシュスペースである。単に気分転換の場ではなく、フロアの消耗品などの保管スペースや給湯スペースを兼ねており、職員同士の偶発的なコミュニケーションの機会を創出しようとしている。「ウェルカム」は、市民などとの打ち合わせスペースで、丸机により市民との「側面的な対話」の機会を演出している。



写真:市民との交流の場
「ウェルカムスペース」

(b) 業務の効率化・能率化

現在では、ICT を活用して紙媒体をなるべく使用せずに仕事を進めることを可能とし、行政運営コストの削減を図っている。具体的には、打ち合わせや会議の際に大型のモニター、プロジェクターを使用することで、参加者が一度に同じ情報を共有することが可能となっている。また、本庁舎と 4 つの支所間の打ち合わせなどによる移動時間の短縮のため、WEB 会議を行っている。WEB 会議は、市長、幹部などが集う課長会議にも積極的に活用されている。さらに、デュアルディスプレイにより作業の効率化とペーパーレスを実現しているほか、4階フロアに無線 LAN 環境を整備し、パソコンを自由に持ち運んで場所に縛られず作業することを可能としている。



写真:デュアルディスプレイ

(c) 横の連携強化 (コミュニケーションの活性化)

新しいオフィスを、一人ひとりが楽しく、効率的に働ける環境とするために、4階フロアの各課職員が共通して順守すべき運用ルールを作成している。また、各課から選出されたメンバーで構成するオフィス改革推進委員会を設置しており、この会は、改革を進めるためだけの組織ではなく、各課との横の連携を強化するための手法としても機能している。各課の連携が強まることで、職員の新たな発想と挑戦が期待される。

③ 成果と今後の展望

西予市では、4階フロアの取組による職員 1 人ひとりの作業効率の向上、行政運営コストの削減、コミュニケーションの機会などの効果を測るため、オフィス改革前後の変化を大学生と協力した分析や 4 階の職員アンケートによって試算している。主な成果は下記のとおりである。

表 5：オフィス改革実施前後の効果（出典：西予市役所総合政策課）

項目	検証方法	効果
会議・打ち合わせ環境の改善による会議の機会を逃す人数（回数）	アンケート調査	平均 40.0%減少
デュアルディスプレイによる作業スピード	アンケート調査	平均 33.3%向上
ペーパーレス（情報の電子化）による仕事の効率	アンケート調査	平均 20.0%向上
会話回数の変化	大学生による調査	約 2.2 倍に向上
インフォーマルコミュニケーションの機会	アンケート調査	約 70%が増えたと回答
コミュニケーション増加に伴うストレス	アンケート調査	約 80%がストレスを感じないと回答
ワークショップに伴う仲間意識・職場への愛着	アンケート調査	職員の約 50%が増加したと回答
残業・超勤	月残業数値	約 4 時間/月減少(1 人当たり)
WEB 会議による時間の削減	各支所への移動時間より算出	約 20 時間の削減（課長会議 1 回当たり）

ここでは、数字で見えやすい項目をあげたが、今後は、フリーアドレス実施の課題である守秘義務が伴う業務についての取り扱いルールや継続した効果検証（見える化）の方法について改善が必要である。

西予市全体で更なる改善と変化を続けていくことで、西予市の魅力・行政サービスの向上が実現できるであろう。

(5) 総務省

① 概要

総務省は、行政運営の改善、地方行財政、選挙、消防防災、情報通信、郵政行政など、国民生活の基盤に広く関わる行政機能を担っており、「地方創生と経済好循環の確立」「くらしやすく・いきいきとした社会の実現」「安心・安全な社会の構築」「未来につなぐ、行政基盤の確立」などをミッションとしている。

総務省行政管理局では、国家公務員のワークスタイル変革を目指し、これまでのオフィス環境を一新するために「霞が関オフィス改革プロジェクト」として、現場発でオフィス環境の改革に挑戦している。

②取組の内容・成果

「霞が関オフィス改革プロジェクト」の推進は、若手職員で構成される「オフィス改革伝道師」を中心に、ペーパーレス化とグループアドレスの導入によるコミュニケーションの活性化をテーマとし、オフィスの環境を変えることからスタートした。

2015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す上での重要ポイント（紙資料の電子化、職員同士のコミュニケーション活性化、意思決定の迅速化、柔軟な打ち合わせスタイルなど）に焦点を当て、当時先端的レイアウトであったフリーアドレスを採用した。またチーム型テーブルを導入し、電子モニターなどで画面を共有する効率的な打ち合わせを行うことにより、コミュニケーションの増加や意思決定の迅速化を図った。これにより、情報の電子的共有によるペーパーレス化（約8割減）や職員1人当たりの床面積縮減（約17%減）が実現したという。紙資料の電子化はテレワークに適した環境の構築にも繋がり、併せて働く場所の多様化を推進した。

2016年3月、行政情報システム企画課のオフィス改革を受け、局長も所在する局の総括セクションである行政管理局6階オフィスも大規模に改修した。管理職席は残した上でレイアウトの可変性を重視して、直線的にデスクを配置し、チーム単位のフリーアドレス（グループアドレス）オフィスとした。資料やパーテーションに遮られていた見通しが確保されたことにより、コミュニケーションの改善も見られたという。フリーアドレスを実現するために、大型の個人ロッカーを小型のロッカーとデスクの下に収まるキャビネットそれぞれ1つに変更し、退庁時には電源を備えた小型ロッカーにノートPCと一人一台持っているPHSを格納するルールとした。

同じ頃、総務省統計局統計情報システム課も、オフィスを大幅に改修した。既存文書などの整理（壁面書庫50%削減）や各自の机のコンパクト化（15%削減）により、フリースペースが2割増となり、それを活用した打ち合わせスペースには、液晶ディスプレイを設置し、ペーパーレス会議をしやすい環境を整えた。

2017年3月には、紙資料が一定程度不可欠な行政通則法担当（法令所管部局）のフロアでも同様のオフィス改革を実施した。小型ロッカーの導入やパーテーションの廃止によって、見通しが良くなったほか、業務に応じた工夫として、個々の職員が紙の書類を管理するための鍵付きキャビネットや書類を配布できるポスト型の個人ロッカーを導入した。

総務省によると、オフィス改革のポイントは次の3つである。

1つ目は、「意思決定プロセスの見直し」である。

改革前は会議室確保が前提の紙資料を用いた会議スタイルで、①会議室の予約、②日程の連絡、③資料印刷、④会議開催、⑤資料修正、⑥資料配布、というプロセスが前提となっていたが、この改革により、会議室の予約不要＋ペーパーレス＋モニター

での会議が実現し、プロセスが簡素化された。

2 つ目は、「ペーパーレス化による業務の効率化」である。

資料の電子化により、印刷・資料組み・配布・修正といった作業時間が減り、企画・検討といった考える業務に人的・時間的資源を振り分けられるようになった。

3 つ目は、「情報共有の促進・文書管理の合理化」である。

紙資料の整理を前提とした個人デスクでの作業だったものが、チーム型テーブルの導入+電子化された共有フォルダを利用することにより業務効率が向上した。オフィス改革だけの効果だけではないかもしれないが、残業時間もオフィス改革前には月平均 60 時間だったが、月平均 48 時間と 2 割縮減された。

③課題

一連の改革で完全なオープンスペース化が実現したが、人事案件など業務内容によってはクローズな会議室も必要になる。また、モニターを使った会議では、画面の大きさや設置場所にばらつきがあり大規模な打ち合わせは場所が限定されてしまうため、参加人数に応じた会議室の使用ルールの必要性を感じているとのことである。

④今後の展望について

オフィス改革によって、ノートパソコンを持ち運び仕事をするスタイルが根付き、書類と場所に縛られなくなったことが、テレワークの推進につながっており、育児や介護をしている人だけでなく、職員全員が積極的にテレワークを行うようにしていきたいと考えている。

改革が成功したことで官民間問わず注目度は高いため、他の省庁や地方自治体、民間企業など、多くの方々が視察に訪れている。労働人口が減少する中、行政機関が働き方を変える姿を示し、積極的に社会に働きかけていくことで、日本全体の労働生産性向上に貢献していきたいと総務省は考えている。

(6)伊藤忠商事株式会社

①概要

1858 年に創業した伊藤忠商事株式会社（以下「伊藤忠商事」という。）は、約一世紀半という長い歴史の中で日本を代表する大手総合商社へと成長を遂げてきた企業である。その活躍の場は日本国内にとどまらず、世界 63 ヶ国に約 120 の拠点を展開。繊維、機械、金属、エネルギー、化学品、食料、住生活、情報、金融といった各分野における輸出入や三国間取引、さらには国内外での事業投資にいたるまで幅広い事業を手がけている。

伊藤忠商事は、現場力強化を目的とした会議と資料の半減やフレックス勤務制度の

全社一律適用の廃止など、従来から働き方改革を積極的に推進してきた企業としても知られている。その一環として、2013年10月より、心身ともにフレッシュで労働生産性が高い朝5時～8時の早朝勤務を奨励する「朝型勤務制度」を半年間トライアル実施し、2014年5月に正式導入した。これにより、多くの従業員が深夜まで残業をしていた状態を脱却し、従業員の健康の増進及び労働生産性の向上が図られた。

朝型勤務制度を導入した背景は、商売の基本である「お客様対応の徹底」と多残業体質改善による「業務効率化を通じた労働生産性向上の実現」である。時間に制約のある社員（育児・介護など）も増加し多様な働き方が求められる中で、社員一人ひとりが残業ありきの働き方を見直し、効率的に働くという意識改革が必要であるという考えに基づき、経営トップのリーダーシップで本制度が導入された。

また、伊藤忠商事は、国内の大手総合商社5社の中では最も社員数が少ない会社のため、少人数で最大限の成果を上げることを常に課題としていた。社員数が大幅に多い社員を有す会社との競争に勝つためには、個々の力を高め、1人当たりの労働生産性を上げるしかない。そのような認識が社内に根付いていたために、「朝型勤務は労働生産性向上のために必要な施策である」というロジックが比較的受け入れられやすかった。

②取組内容

(a)「朝型勤務制度」の概要

伊藤忠商事では全社一律のフレックスタイム制を廃止し、標準勤務時間を9時～17時15分とした。20時～22時の残業は海外との電話会議や突発的対応は事前申請のうえで認めるものの、それ以外は原則禁止とするほか、深夜（22時～翌朝5時）の残業は禁止とした。どうしても仕事が終わらない場合は、翌日朝勤務へシフトすることとし、朝5時～8時に勤務する場合は、深夜勤務と同様の割増賃金を支給（時間管理対象者は150%、時間管理対象外の社員は25%）し、7時50分以前に始業する社員には、8時～9時の勤務に対して同様の割増賃金を支給している。

また、8時前に始業する社員には軽食を無料提供（Dole 商品やパン、おにぎり、バナナ、飲み物など30種類あまりから選択可能）している。

つまり、強制的に朝型にするのではなく、深夜勤務と同様の割増賃金の支給や無料の朝食などのメリットを与えることにより、自然に朝型勤務をしたくなるような環境を整えた。

③取組の成果

表 6: 制度導入前後の成果 (定量面) (出典: 伊藤忠株式会社より提供)

		導入前 (2012 年度)	導入半年後	導入 2 年度	導入 3 年後
退館	20 時以降	約 30%	約 7%	約 6%	約 5%
	(内 22 時以降)	約 10%	ほぼ 0	ほぼ 0	ほぼ 0
入館	8 時以前	約 20%	約 34%	約 40%	約 45%
時間外 勤務時間 (月平均)	総合職	約 50 時間	▲約 10%	▲約 12%	▲約 15%
	事務職	約 30 時間			
朝食利用者数 (1 日平均)		—	約 700 名	約 1,000 名	約 1,100 名
コスト/月 (残業手当+軽食代)		—	—	▲4% * 残業手当 約 7%減	▲6% * 残業手当 約 10%減
電気使用量		—	—	—	▲約 7%

朝型勤務制度を導入した結果、夜の 20 時以降に会社に残っていた社員は、導入前の約 30%から、導入半年後には約 7%へ大きく減少し、導入 3 年後には約 5%まで減少した。22 時以降の勤務者については、導入前の約 10%から導入半年後以降はほぼゼロとなった。一方、朝 8 時前に出勤する社員は、導入前の約 20%から、導入半年後には約 34%と増え、導入 3 年後には約 45%となった。

導入前と導入 3 年後を比較すると、残業時間が約 15%減少し、残業手当は 10%減少したなお、導入 3 年後では 1,100 名が軽食を利用しているが、それを含む全体コストは約 6%減少した。

そもそもの目的は働き方の改革であり、割増賃金を払ってでも朝型へのシフトを実現しようと考えていたので、当初はコストが増加しても仕方がないと考えていたが、結果的には働き方を変えることによってコストも減少した。さらに言えば、電気使用量も 7%減少しており、様々な面で、その効果が如実に表れている。

しかしながら、商社は仕事柄、接待や会食で夜遅くなってしまいがちであるため、対策を講じた。それが、「1」次会「10」時までには切り上げるという「110 運動」である。

ビジネスの話なら 1 次会で十分で、2 次会、3 次会と続けば翌朝仕事にさし障りが出

かねない。こうした発想から、「110 運動」を全社の方針を打ち出したもので、業務時間内外における効率的な時間活用への意識改革効果があった。

また、朝型勤務への取組がメディアなどで取り上げられることで、社員の意識が変わり、朝型勤務が徐々に社員に浸透した。限られた時間内で成果を上げる文化が根付いていった。また育児をしながら働く女性も、効率的な働き方が全社に浸透することでこれまで以上に仕事と育児の両立が図りやすくなった。

④今後の展開

伊藤忠商事では、制度定着に向けた更なる意識・業務改革の推進を目指している。

働き方改革で社員の意識も変わってきたところであるが、男性社員の育児休業取得が 2015 年度は 59 名、66%の取得率であり、今後も更なる男性の育児休業取得率向上について取り組んでいきたいと考えている。

また昨今は家族の介護問題が非常に大きくなっており、40～50 歳代で、将来的な仕事と介護の両立に不安を感じているという社員が少なくない現状である。朝型勤務などの制度支援に加え、社員 1 人ひとりの実態に応じた個別支援を通じて、今後も働きがいのある環境を整備していくことを考えていくとのことだ。



写真：視察の様子

(7)サイボウズ株式会社

①概要・目的

サイボウズ株式会社（以下、「サイボウズ」という。）は、1997 年創業の従業員数約 700 人の IT 企業である。グループウェアの開発・販売が主導で、その製品は、自治体から民間企業まで幅広く使用されている。

サイボウズは 2005 年に離職率が 28%に達したことをきっかけに働き方改革に取り組み始めた。当時は従業員 100 人程だったが、離職率が高く毎年 20～30 人が入れ替わり、人事採用や研修に多くのコストを要しており、経営効率が非常に低い悪循環に陥っていた。そこで、「多くの方がより長く、より成長して働ける」企業になることを目指した。

サイボウズは「100 人いれば 100 通りの働き方」を掲げ、様々な働き方改革を行っている。一般的に人事制度は公平性を担保するための仕組みであり、従業員はそれに合わせて働いている。しかし、サイボウズは個人が望む働き方を実現するため、従業員 1 人ひとりの個性が違うことを前提に「人事制度が個人に合わず」ことにより、公平性よりも個人を重んじ、1 人ひとりの幸福を追求することとした。ただし、従業員が

希望するすべての働き方を認めるということではなく、「世界で一番使われるグループウェアにする」という大きなビジョンに合致する場合のみ、柔軟に対応することを前提としている。

②取組内容

(a)風土づくり

サイボウズは働き方改革を進めていく上で、「公明正大」と「自立と議論」の2つの風土を前提にしている。

公明正大とは、「公の場で明るみに出ても、正しいと大きな声で言える」という意味であり、嘘や隠し事をしないということである。多様な人材が同じチームで働く場合に嘘をつく人や情報を隠す人がいると、多様性のある組織が成立しないという考えである。

自立と議論とは、自らの意見を主張する際には自らに説明責任があり、相手を納得させるために議論が必要ということである。意見を聞く側は、議論を行うために分からない点や納得できないところがあれば、質問をする質問責任がある。多様な人材が多様な意見をもっており、多くの衝突がおこる。その際に議論から逃げずに、建設的に議論をして問題解決をするという考えである。

この2つの風土を礎として、全職員が「世界で一番使われるグループウェアにする」という大きなビジョンを共有することを前提として働き方改革を推進している。

また情報共有や議論を行う際は、リアルオフィスとバーチャルオフィスを同時並行で使い分けている。リアルオフィスは、実際に対面で情報共有や議論をする通常のオフィス（場）のことである。一方、バーチャルオフィスはグループウェアを活用して、物理的に離れていても情報共有や議論ができる環境のことである。

(b)各取組について

・選択型人事制度

選択型人事制度は、自らのライフステージの変化に合わせて働き方を選択できる制度である。現在は、勤務時間と場所によって別図のとおり A1 から C3 までの 9 種類の働き方を選択できる。この制度は育児や介護に限らず、副業の有無など個人の事情に応じて、従業員自らが宣言をすることができる。部下が宣言すると、上司は部下が

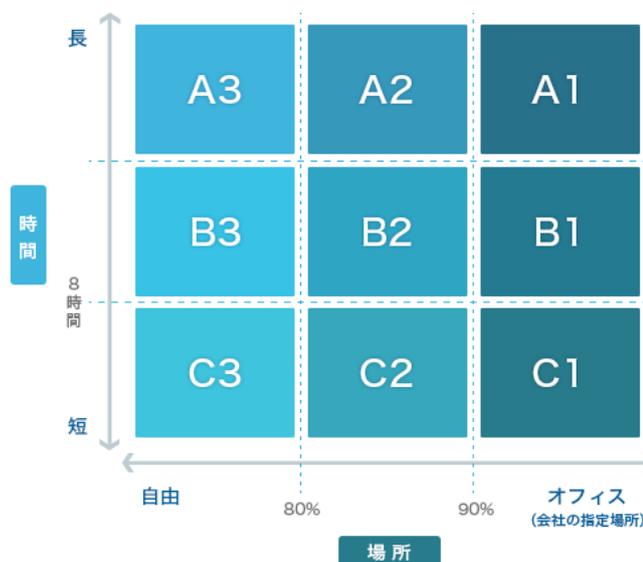


図 5: 選択型人事制度 (出典:サイボウズ株式会社提供)

選択した人事制度に合わせてマネジメントをするという仕組みである。

・ウルトラワーク

ウルトラワークは、グループウェア上で上司に許可を受けることで、その日の都合に合わせて働く場所や時間帯を選ぶことができる制度である。利用の多くは、急な子どもの体調不良により在宅勤務や、自然災害による交通機関の乱れが発生した際の時差出勤である。他にも、配達物の受け取りのためなど私的な理由の場合でも利用できる柔軟な制度になっている。

・育自分休暇制度

育自分休暇制度は 35 歳以下の従業員が対象であり、転職や留学などでサイボウズを退社しても最長 6 年間はサイボウズに戻ることができる制度である。人材流出にも繋がりにくいが、従業員の成長や人間的に視野を広げるきっかけを提供している。会社の外で学んだノウハウを将来サイボウズに還元させて、企業利益につなげることを目的としている。

・その他の制度

他にも社内に感動を作る人事部感動課や年 1 万円の補助が受けられ自由に作ることができる部活動、仕事の話をする際の飲食費を支援する仕事 Bar 制度など様々な取組があり、1 人ひとりが幸せに働けるよう努めている。

③成果

多様な人材に合わせ、多様な働き方を選択できるようにした結果、2005 年に 28% だった離職率は、2013 年には 4% を切るまでになった。また、2016 年には売上高が 2 倍になるなど大きな成果をあげている。

当初、離職率を下げることを目的に行った働き方改革だが、途中停滞期があっ

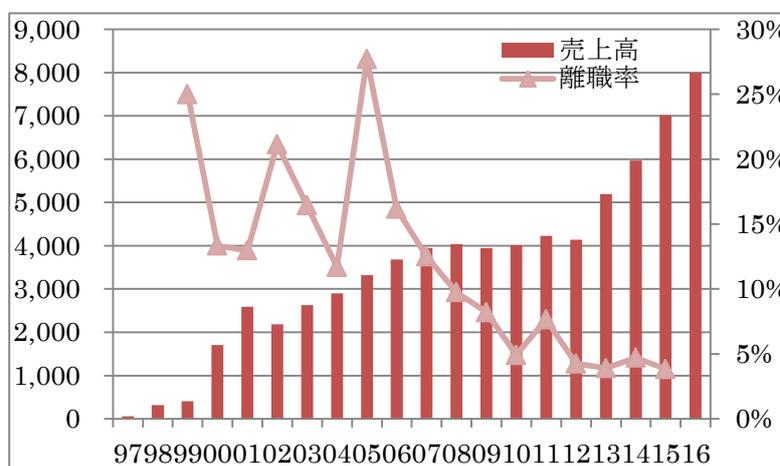


図 6: 離職率と売上高の推移

たものの売上高の増加をもたらした。これは、新人研修に多くの時間や労力をかける必要がなくなったこと、多様な人材が同じビジョンを持って仕事に取り組むことができるようになったことが要因としてあげられる。

④まとめ

サイボウズは、会社全体だけでなく個人に焦点を当てることで従来にはない働き方改革を推進してきた。現在、先駆的な取組として認められ、サイボウズ式働き方改革が全国に広まりつつある。

多様な人材が集まるサイボウズでは、今後も対話を通じて、更なる働き方改革を推進していくと考えられる。

(8) 日本マイクロソフト株式会社

① 概要

日本マイクロソフト株式会社（以下「日本マイクロソフト」という。）は、1986年に設立された、米国のマイクロソフトコーポレーションの日本法人である。ソフトウェアやクラウドサービスを中心に提供しており、2015年には「テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰（輝くテレワーク賞）」優秀賞受賞、2016年には情報化促進貢献個人等表彰の総務大臣賞を受賞するほか、Great Place to Work による「働きがいのある会社」ランキングで1位を獲得するなど、日本の働き方改革をリードする存在である。

② 取組内容

(a) 働き方改革の取組背景

日本は、生産年齢人口の減少が著しく労働生産性が他国の先進国と比べて低位にある中、利益を獲得していくためにも労働生産性向上は経営課題の1つである。日本マイクロソフトが働き方改革を推し進めるきっかけとなったのが、2011年の本社移転である。東京都内に数か所あった拠点を品川に集約し、オフィスなどハード面を整備するとともに、社員の働きやすい制度の整備といったソフト面についても改革を進めていった。

もともとトップダウンで始まった働き方改革であったが、現在では全社員が一丸となって取り組んでおり、ITツールやオフィス空間だけでなく、人事制度の変更や会議の時間短縮など様々な側面から改善に取り組んでいる。日本マイクロソフトの制度は、介護や育児などが必要な一部の職員のための特例ではなく、全社員が常に使えるものとして整備されている。

(b) テレワーク

テレワークは、長時間勤務を改善するために2011年から導入された。テレワーク導入前は、社外でできる仕事に限られていたため、社内にいる時と同様の仕事はできず、移動先で少し時間が余ったり、家庭の事情で出社できなかつたりした場合に時間が無駄になる傾向にあった。しかし、テレワークによって誰でも時間や場所を選ばず仕事ができるようになり、通常の勤務時間内に効率的に仕事ができるようになった。また、

仕事の都合で商談に参加できない時などは、1人が顧客のもとへ行き、もう1人はスカイプを利用して参加することもある。

働いた時間は自己申告制にするなど社員の自主性に任せる部分が多いが、その分、結果も求められる。また、いつでもどこでも仕事ができるが、決して会社に来なくていいというわけではない。直接顔を合わせてコミュニケーションをとることも重要視しており、会社に来られない時の選択肢の一つとしてテレワークという制度がある。

(c) 人事評価

日本マイクロソフトでは、3ヶ月に1度の「コネクト」と2週間に1度の「ワン トゥ ワン (1:1)」という上司との 1on1 ミーティングを行うことで、社員の目標の評価を行っている。このミーティングでは、定量的な個人目標を設定するほか数字で測れない目標も設定し、定期的に達成度合いを測っている。その評価基準としては、「自分の成果を出すこと」、「自分の知識、経験を人と共有して人の成果が上がること」、「人の経験などを取り入れること」の3点で、自分の成績だけでなく、周りの人との関わりも評価対象となっている。

また、社員満足度調査を年2回行うほか、各部門ごとに個別アンケートも行っている。社員の満足度低下は効率の低下につながり、労働生産性も下がると考えており、この調査の重要性は高い。

(d) 会議の時短

労働生産性を上げるためには、無駄な作業を削減することも重要であり、会議にかける時間の短縮も行っている。

以前は紙の資料を使って会議を行っていたが、急な資料の差替えが起きると差替えする時間や紙の無駄になるなど非効率である。そこで、会議は全てオンラインのテレビ会議で行える環境を整えた。このことにより、前述した無駄が省けるほか、遠方においても会議に参加でき、移動時間や旅費の節約といったメリットが生まれた。

ディスカッションをする時間短縮するのではなく、会議前後の無駄を省くことで労働生産性を上げている。

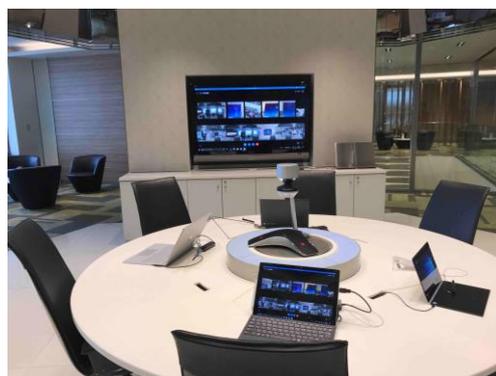


写真:オンライン会議の設備

③ 成果

働き方改革を始める前の2010年と2015年の数字を比較すると、その成果は如実に

表れている。

年 2 回行っている社員満足度調査によると、仕事に対して満足している社員が 40% 増加し、社員 1 人当たりの売上事業生産性は 26% 増加している。残業時間は 5% の減少に留まっているが、外出時の隙間時間にも仕事ができるようになったため、効率的な時間の使い方が可能となり、遅くまで仕事をすることは少なくなった。また、個人の都合に合わせて働きやすい環境が整っていることもあり、女性の離職率は 40% の減少した。

④ 今後について

働き方だけでなく、IT ツールやオフィス空間、その使い方は日々改善していくつもりだが、働き方改革は社員にも浸透しており、成果も上がっているため、大きな方針は変えないという。量的な改善は一定の成果が得られたため、同じ単位時間でどう成果を上げていくかという質的な改善に向けて動き出している。

現在は Office365⁵ の機能の 1 つである AI を活用して、業務効率を上げている。AI は社内システムと連携しており、社内で誰と連絡を取ったか、会議時間はどれくらいか、といったことも分析する。その分析結果は、週に 1 度改善ポイントとともに AI からメールが届き、自分の働き方を見つめ直すきっかけとなる。

こういったツールも有効活用しながら量と質の改善を続け、社員 1 人ひとりの働きやすさを追求し、会社の売上増にも貢献している。

(9) ヤフー株式会社

① 概要

ヤフー株式会社（以下、ヤフー）は、国内 IT 業界でも最先端のリーディング企業の 1 つであり、中でもポータルサイト Yahoo! JAPAN は日本最大級の利用規模を有するとともに、総務省 2016 年度「テレワーク先駆者百選」及び「テレワーク先駆者百選総務大臣賞」に選ばれるなど、先駆的な取組を行っている企業として注目されている。

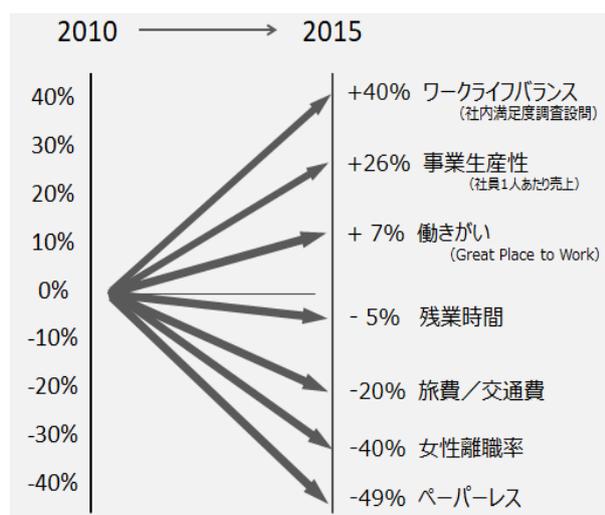


図 7:働き方改革における成果（出所：日本マイクロソフト株式会社）

⁵ マイクロソフトコーポレーションが提供するクラウドサービス。Office 製品の最新版が利用できるほか、グループウェアも提供しており、メールやビデオ会議も利用可能。



写真：ヤフー社内の様子

②背景

これまでは、主に PC デバイスを想定したサービスが多かったが、スマートフォンの普及に伴い、スマホやアプリに対応した事業展開を行うため大きく舵を切った。2012 年に経営陣の若返りを図り、その際、人事制度、ファシリティ面の改革を始めた。以前は複数の建物に機能が分散していたことが、2016 年に現在の千代田区紀尾井町オフィスに 2016 年に統合移転し、広く開放的なオフィスに変化した。物理的なものだけでなく、「会社としても勝ち残り、働く時間と場所の選択ができ、社員も私生活と仕事のバランスをうまく取りながら 1 人ひとり幸せに生きる」との目標を設定し、そのために必要な働き方の見直しを進めていくこととなった。

③取組

(a) 柔軟な働き方

ヤフーは、利益を追求するだけでなく、仕事を通じて幸せを感じられる社員を増やし、すべての社員が心身ともに最高のコンディションで最大のパフォーマンスを発揮することで、多くのイノベーションを生み出す環境と制度の整備を推進している。固定された席を廃止し社内の好きなフロアや席で働くことが可能な「フリーアドレス制」を導入するとともに、家やカフェなど場所を選ばない勤務を月 5 回までできる「どこでもオフィス」を実施している。また、週休 3 日制などの育児や介護などライフステージにあわせた柔軟な働き方が可能となっている。

(b) 具体的な取組例 (1on1)

ヤフーでは、「1on1 ミーティング (以下「1on1」という。)」と呼ばれる上司と部下の間で行う 1 対 1 の対話を週 1 回約 30 分かけて行っている。1on1 は、「社員の経験学習の促進」と「社員の才能と情熱を解き放つ」ための手段の 1 つである。経験学習とは、仕事経験をすることだけでなく、経験を学習に変換するアクション (振り返り) が必要であることを意味している。「才能と情熱を解き放つ」とは、ヤフーの社員が、自ら

の才能に気づいて、自らの情熱を解き放つような仕事をするという思いを表している。そのためには、様々な仕事を経験し、上司や職場の仲間からフィードバックを受け、経験を振り返りながら自分の職業観について考えることが必要という。興味がある仕事があれば、自分の意思で異動を申請することも可能となっている。

1on1 は、定期的かつ対話に集中できる環境で話すことで、部下にとっては相談や評価をタイムリーに受けることができる一方、上司は部下について多くの情報を得ることができ、双方にとってメリットがある。

④課題と成果

上司と部下との信頼関係が 1on1 のベースで、まず信頼関係を構築することが必要であるが、部下が上司に忌憚なく話しやすいような雰囲気をつくることができなければ、効果は期待できない。上司が、職場で自分のことを常に見てくれているからこそ、有用な助言やフィードバックを得ることができる。信頼関係は一朝一夕には構築できないが、積極的に言葉や態度に出して良好な関係を築くことで、成果が上がっている。ビジョンを共有し、個人の強みを活かしたチームづくりが可能になったことが大きな要因だろう。

様々なスキルは仕事の経験から学ぶことができる。知識や技術を研修で学ぶことはできるかもしれないが、その技術を日々体験して反復練習をしないと習得したとは言えない。1on1 では、業務がうまくいってもいかなくとも結果を受け止め、次はどのようなか考えることを繰り返していく。1on1 では基本的に部下が自発的に発言することを前提としているため、上司は傾聴の姿勢と部下からの想いを引き出す指導が必要とされ、そのために必要な研修を受けトレーニングを積んでいる。

⑤まとめ

ヤフーは、組織のトップ自らが 1on1 をはじめとする様々な制度の採用を決め、トップダウンで導入してきた。社員に成果を出してもらうために制約は取り除いていくことが人事の仕事であるという。社長や人事部門の長から社員にメッセージを発信し、積極的にコミットすることで業務に邁進することができるのだろう。また、他にも社員同士のよりよい関係性をつくることを目的とした ER(Employee Relation)という人事部署では、プレミアムフライデーの 15 時以降にイベントを企画・開催することもあるとのこと。本社 17 階には、社員以外の方でも利用できるコワーキングスペースがあり、アイデアやイノベーションがヤフー社員と社員以外の人との交流によって生まれることなど、働き方の新潮流に触れることができた。

3. 総括と提言

(1) 総括

9つの先進事例の取組内容は様々ではあるが、その進め方にはいくつかの共通点がみられた。

まず、取組のきっかけの多くがいわゆるトップ（自治体首長または企業経営者）からの発案であることだ。組織のトップが率先して推進することが、組織全体の「働き方改革」への意識の向上につながっている。

2つ目は、制度を利用しやすい環境づくりを行っていることだ。育児休暇やテレワーク（在宅勤務）などは、制度として存在していても、職場内での理解が不足していたり取得条件が厳しかったりすれば利用しづらくなる。そこで、神戸市や広島県では、制度の利用を承認する立場である管理職の利用をまず促し、理解を得ることで、制度を利用しやすい環境づくりを行っている。併せて、テレワーク（在宅勤務）実施に際し、利用者のニーズを把握して取得条件を緩和するなど、利用者目線に立った制度設計も行っている。

3つ目には、時差出勤やテレワーク（在宅勤務）など、時間や場所にとらわれない働き方を進める一方で、コミュニケーションを活性化するための工夫が多く事例でみられたことだ。その一つに、執務スペースのフリーアドレス化がある。固定席を設けないことで、その時々プロジェクトに応じた座席配置が可能となり、気軽に周囲と打ち合わせができる環境が整えられている。また、ヤフーや日本マイクロソフトでは、定期的に上司と部下の1対1のミーティングを行い、数字では測れない個人の想いや目標を引き出している。こうした取組を通じて、上司や同僚と業務の目標や課題、進捗を共有する機会を増やし、お互いにアイデアを出し合ったり、より効果的な作業方法を提案したりすることが個人の能力を引き上げ、ひいては労働生産性向上につながっている。

(2) 提言

こうした先進事例の取組内容や成果を踏まえながら、ここでは自治体が働き方改革を進めるにあたっての提言をする。

① コミュニケーションの活性化

フリーアドレスやミーティングによって対話の機会を増やし、良好なコミュニケーションの活性化を図ることが、労働生産性向上に効果的であることは前述したとおりである。

そこで、職員の状況を適切に把握し、評価していくことが必要である。加えて、小さな成果でも表彰を行うなど褒め合える風土づくりが、仕事に対するモチベーション

を向上させることにつながるのではないかと考える。

また、コミュニケーションの活性化は視点や価値観の違う職員がアイデアを出し合うことで、新たな事業（住民サービス）が創出されることも期待できる。

②利用者目線に立った制度設計

育児休暇やテレワーク（在宅勤務）、時差出勤などは、共働きの場合に、仕事と育児・介護を両立させるために有効な制度であり、積極的に取り入れていく必要があると考える。しかしながら、制度が創設されても、職場内での理解が不十分であったり、手続が煩雑であったりすると、利用につながらない可能性が大きい。

そこで、アンケート調査などで労働者のニーズを把握したうえでの利用しやすい制度設計が必要である。

③働き方改革の取組への決意

自治体における「働き方改革」に係る業務は、時差出勤は人事部局、ICTの活用は情報部局といったように所管部局が異なることが多い。これは専門的・効率的に業務を遂行するために必要なことではあるが、所管業務だけを注視しがちになり、業務の全体像やビジョンの認識が十分ではない場合がある。

自治体は、部局間の連携が弱く、縦割り行政とも言われる。部局を横断したチームを組織し、業務の全体像やビジョンを共有することで推進力を高めていく必要がある。

④労働生産性向上の評価

前述したとおり、自治体において労働生産性を測る指標としては、サービスの満足度や時間外勤務時間があげられる。住民満足度を下げることなく、時間外勤務時間や無駄な経費を削減することができれば、それが「働き方改革」の成果（住民満足度を含む）だと考えられる。

これらを把握する手法の 1 つとして、業務毎にかかった時間・人員などを成果とともに可視化する業務棚卸表が有効である（下表参照）。また、民間企業との人事交流を通じて、外部からの視線を積極的に取り入れている民間企業の働き方を学ぶことも、前例踏襲を指摘されがちな自治体の体質を見直す良い機会となるのではないか。

NO	分類	業務名	担当者	所要時間/ 月	成果	実績測定		
						4 月	5 月	…
1	A	窓口業務	田中	10 時間	来訪者の対応	8 時間	9 時間	…
2	B	家屋調査	佐藤	6 時間	固定資産税の調査	7 時間	8 時間	…
3	C	システム入力	鈴木	8 時間	調査内容の反映	5 時間	8 時間	…

4 月業務分析

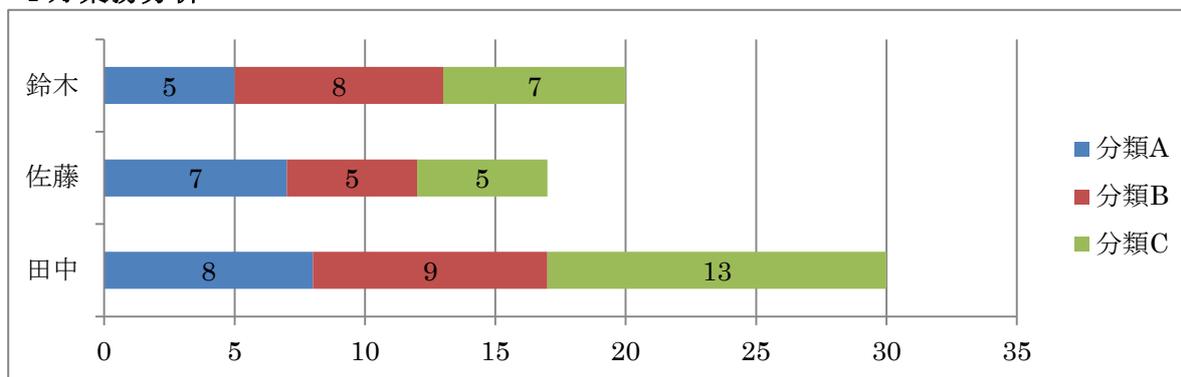


図 8:業務棚卸表の一例
集計したデータを職員ごとや事業別に図式化することで分析を行う
(例: 田中さんの業務時間が長いため、分類Cの事業を佐藤さんと協力して行う)

4. おわりに

総務省が実施した「地方公務員の時間外勤務に関する実態調査」では、2015年度の都道府県・政令指定都市・県庁所在市における常勤職員（管理職を除く）の1人当たりの時間外勤務時間は、158.4時間/年であり、2015年の民間労働者（事業所規模30人以上の事業所）の所定外労働時間154時間/年（厚生労働省「毎月勤労統計調査 2015年分結果確報」）を上回った。この結果から、自治体における長時間労働の是正は、民間企業にも増して喫緊の課題であるといえよう。

今回、焦点を当てた労働生産性向上、柔軟な働き方がしやすい環境整備、子育て・介護と仕事の両立は、いずれも時間外勤務時間の削減につながるものであるが、特に、労働生産性向上の取組は、職員自身のスキルアップにもつながる。時間外勤務時間削減によって私生活に費やせる時間が増えれば、私生活が充実し仕事の活力をもたらす。また、地域活動に参加するなど住民と向き合う時間も確保できるようになる。これらは、自治体の最大のミッションである住民の満足度（幸福度）向上に資するものであり、自治体においても「働き方改革」を一層推進する必要があることを意味している。

「働き方改革実行計画」の公表からまもなく1年が経過するが、働く現場からは明確な成果が感じられないという声も聞かれる。働く人が変化を実感できるためには、働く人の目線に立った制度設計と前述の業務棚卸表などの成果の可視化が必要であり、それが「働き方改革」の推進力になるのではないかと考える。

また、今回取り上げた事例の多くが、トップダウンによりスタートし、スピード感のある改革が進められている。しかしながら、大きな組織では、現場でしかわからない課題もあり、現場の声をトップに上げていくことも必要と考える。トップダウンとボトムアップの両面から取り組むことで、より一層の一体感と推進力が生まれるので

はないだろうか。