

市区町村名	愛媛県 西予市	担当部署	政策企画部政策推進課情報推進室
		電話番号	0894-62-6404

1 取組事例名
働き方改革を実現するオフィスの空間づくり ～with コロナ時代における自治体経営改革～

2 取組期間
平成 26 年度～（継続中）

3 取組概要
<p>第2次西予市総合計画 基本理念</p> <p>「常に危機感」</p> <p>「常にチャレンジ」</p> <p>「常に一步先行く」</p> <p>「常に市民と共に手を取りあって」を胸に、働き方改革の実現を目指す！</p> <p>1 生産性向上のための環境構築</p> <p>○一人で集中して業務にあたることのできるソロワークスペースや、コミュニケーションの促進につなげるためのミーティングスペースの設置など大胆なレイアウトの変更を実施した。</p> <p>○移動時間の削減を図るため遠隔地との Web 会議システムの徹底や、情報の検索性向上や省スペース化を図るため、必要に応じて紙を出力するがストックしないペーパーストックレスなどによる業務の効率化を推進した。</p> <p>2 with コロナを前提とする新しい生活様式に対応した行政サービスの構築</p> <p>○分散出勤やサテライトオフィスでの業務を可能とするため ABW (Activity Based Working) を段階的に導入する準備を進めている。</p> <p>○担当課で独立して実施してきた各種行政手続きを一元化するため、ICT を活用した総合窓口を設置し、市民の移動の軽減及び短時間での行政サービスの提供を可能とした。</p> <p>3 全員参加型の意識改革プログラムの実施</p> <p>○オフィス改革の目的や、理想とする働き方、レイアウト変更を行った空間の活用方法などについて議論等を行う全職員向けの「浸透プログラム」を実施した。</p>

4 背景・目的

1 負のスパイラルからの脱却

本市においては人口減少・少子高齢化が加速し、令和4年3月末現在、人口35,564人、高齢化率が43.9%と、10年間で人口は約6,700人減少、高齢化率は7.2%増加している。人口構造の変化は、集落の消滅、社会保障費の負担増加、税収の減少による財政収支の悪化といった負のスパイラルをもたらしている。一方、人口減少に合わせた職員の削減が進む中であっても、多様化・複雑化した住民ニーズへの対応は不可欠となっており、新たな発想で挑戦ができる環境の構築、横断的な連携強化、業務の効率化を進める必要がある。

2 新型コロナウイルス感染症に負けない行政サービスの提供

新型コロナウイルス感染症拡大により、私たちを取り巻く暮らしや経済は大きく変化し、市民生活を支える行政サービスの提供も、常識や対処療法では解決することができず、多くの課題が生じた。職員の感染防止対策として、働く場所や時間を選ばないABWの導入を段階的に進めるとともに、行政手続きのワンストップ化、ワンズオンリー化、オンライン化を同時並行で行い、簡素化しつつも質の高い持続的な行政サービスを提供する。

3 働き方改革の実現に向けた全員参加型意識改革プログラム

オフィスのレイアウト変更といった環境改善だけではなく、働き方に対する職員の意識を変えていくことが組織全体の働き方改革につながっていくが、従来の働き方を変えることに拒否感を示す職員も一定数存在する。そこで、「職員・市民との繋がり」「新しいことへの挑戦」「業務を楽しむ」を働き方のコンセプトに、「浸透プログラム」として幹部職員を対象とした意識改革プログラム及び次世代を担うリーダーを中心とした全員参加型の意識改革浸透プログラムを実施し、働き方改革を自分ごとと捉えるよう意識付けを行った。

5 取組の具体的内容

【オフィス改革の経緯】

STEP1 4階モデルオフィス構築（総務企画部）

年月	内容
平成27年3月	企画財務部にて座席を縦置き配置からレイアウトを変更。書庫、脇机等を撤去し、ミーティングスペースの新設とデュアルモニタによるペーパーレス化を推進。
平成28年4月	産学官によるオフィス改革連携・協力協定を締結。 大学教授による講演会とPTメンバーによる第1回ワークショップを開催。
平成28年11月	4階モデルオフィスの完成。オープニングセレモニーを行い、業務開始。



4階オフィス（H26年11月頃）



産学官によるオフィス改革連携・協力協定の締結（H28年4月）
戸梶亜紀彦教授（東洋大学）、前西予市長、仲隆介教授（京都工芸繊維大学）、馬場正尊氏（株）オープン・エー

STEP 2 2・3階レイアウト変更（産業、建設部局）

年月	内容
令和元年8月	4階モデルオフィスを参考に、本庁2、3階のレイアウトを変更。



4階モデルオフィス完成。自分のスケジュールに合わせて、コンセプトに沿った「モード」を選ぶ働き方へ(H28年11月)

STEP 3 新しい生活様式に対応した行政サービスの構築

年月	内容
令和3年1月～	各課代表者へのインタビューとワークショップをオンラインで実施。西予市が目指す働き方の方向性を共有。
4月～	コンセプト立案をはじめ、課の配置など、具体的な方策を各課職員と協議。
7月	設計チームによるデザインプレゼンと併せて、市長よりオフィス改革指針を発表。
10月～	外部業者と連携しながら、全職員向けに新しい働き方の浸透プログラムを開始。
12月～	本庁1～5階、教育保健センターの工事着工。什器の移動等は職員自らの手で行う。
令和4年3月	新オフィスでの業務開始。 本格 ABW 導入に向けてシステム等の更新作業を進める。



課の配置などを協議するワークショップ



新オフィスでの業務開始

【オフィス改革の具体的な取組内容】

4階モデルオフィス構築（総務企画部）【平成26年度～】

○オフィス改革のモデルとして、産学官で連携協定を締結し、4階（総務企画部4課）フロアのレイアウト変更を先行実施。

（1）レイアウトの変更

既存のデスクを活用したレイアウトの変更及び、会議室から机、椅子を持ち寄り、ミーティングスペースの新設等を行い、職員のパフォーマンスを最大限に発揮できるオフィス空間とした。

（2）Wi-Fi環境の整備とノートパソコンの導入

業務用のWi-Fi環境を整備した上、職員に貸与しているパソコンをデスクトップパソコンからノートパソコンに移行することで、場所を選ばない働き方が可能となった。

（3）パソコンのデュアルモニタ化（2画面化）

ユタ大学の調査において、シングルスクリーンからデュアルモニタ構成にした結果、テキスト作業において44%生産性が向上し、スプレッドシート作業において29%生産性が向上したという報告があることから、4階フロアは全てデュアルモニタとした。

（4）ペーパーレス化

レイアウトの変更時に、袖机や棚の撤去などを行い、半強制的にペーパーレス化を推進し、一定の成果があった。ペーパーレス化により、会議資料はデジタル化され、用紙代等の削減だけではなく、印刷に係る業務時間の短縮等を図ることができた。

また、議会においてもペーパーレス化が浸透し、平成28年度にタブレット端末による議会運営が開始され、情報の迅速な伝達や共有を図ることとなった。

（5）SNSを活用した情報発信

本市の行政改革の状況をfacebook「西予市行財政改革日記」を通して情報発信をすることで、対外的な宣伝効果に加え、職員への宣伝効果を利用したマインドセットにつなげた。

（6）遠隔地とのTV（Web）会議の徹底

広い面積の西予市は移動だけでも多くの時間を要するため、Web会議システムを導入し、内部に限らず外部会議も積極的に行い、移動時間の無駄を省いた。また、Web会議システムは平成30年豪雨災害時、職員の移動制限がかかる中で大きな効果を発揮した。

（7）PHSの導入

固定電話からPHSに変更することで、働く場所を選ばないフリーアドレス制の導入が進んだ。

（8）新しい働き方に関するワークショップを2回開催（4階職員全員対象）

新しいオフィス空間で効率的な働き方ができるよう、4階フロアの職員を対象としたワークショップを実施した。

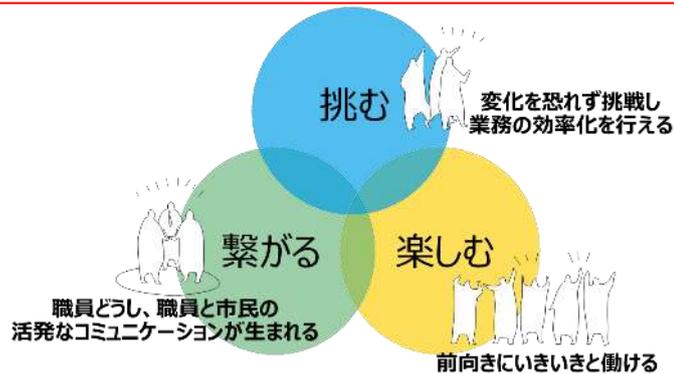
【テーマ】

- ①業務改革、新しい空間のねらいの共有
- ②普段の働き方の共有と見直し
- ③新しい空間のシミュレーションを行う
- ④今やっている仕事の効率を上げる
- ⑤仕事のクオリティを上げるための仕事

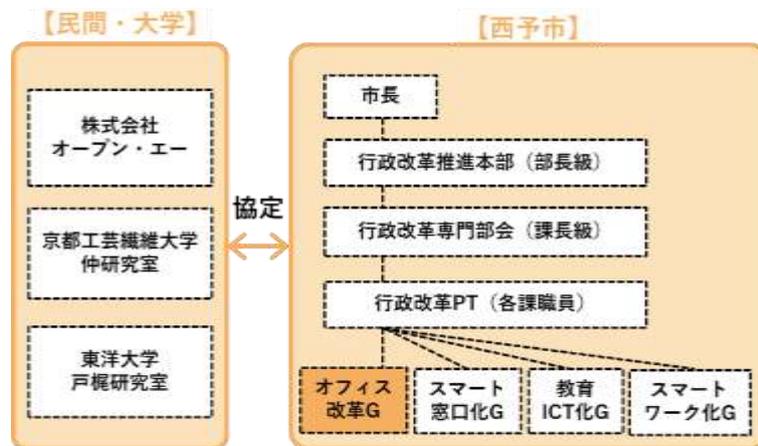


ワークショップの様子

ワークショップから生まれた働き方コンセプト 「Change せいよ！」



(9) (1) ~ (8) を実現するため、産学官の連携による協定を締結し、体制を構築



2・3階レイアウト変更（産業、建設部局）【令和元年～】

○4階に続き、什器を入れ替えないレイアウトの変更を行った。既にモデルケースがあったことから、職員の理解を得ながら、進めることができた。

(1) PTによるワークショップを9回開催（各部署からメンバーの選出）

働きやすい空間を検討するため、2、3階の職員の代表者によるワークショップを実施した。

【テーマ】

- ① 仲研究室による2、3階の部署配置案の作成
- ② 仲教授による対話の質を上げるための講義・4階職員の経験談・業務内容の位置づけや目的の明確化、現状の仕事、理想の仕事を共有するためのWS
- ③ 第1回、2回WSの振り返り、今後のスケジュール
- ④ 2階、3階のレイアウト案の検討
- ⑤ 2階、3階のレイアウト案の検討
- ⑥ 仲研究室による現状のオフィスの良いところ、悪いところの洗い出し、悪いところの改善に向けた深堀等のWS
- ⑦ 仲研究室による前回までの課題から、これからの働き方と必要な空間を考える回
- ⑧ 仲研究室からのレイアウト案に対する議論、運用ルールに関するWS
- ⑨ レイアウト案の協議、運用ルールのWS

【写真で見るオフィスの様子】（平成 28 年度～令和 2 年度）



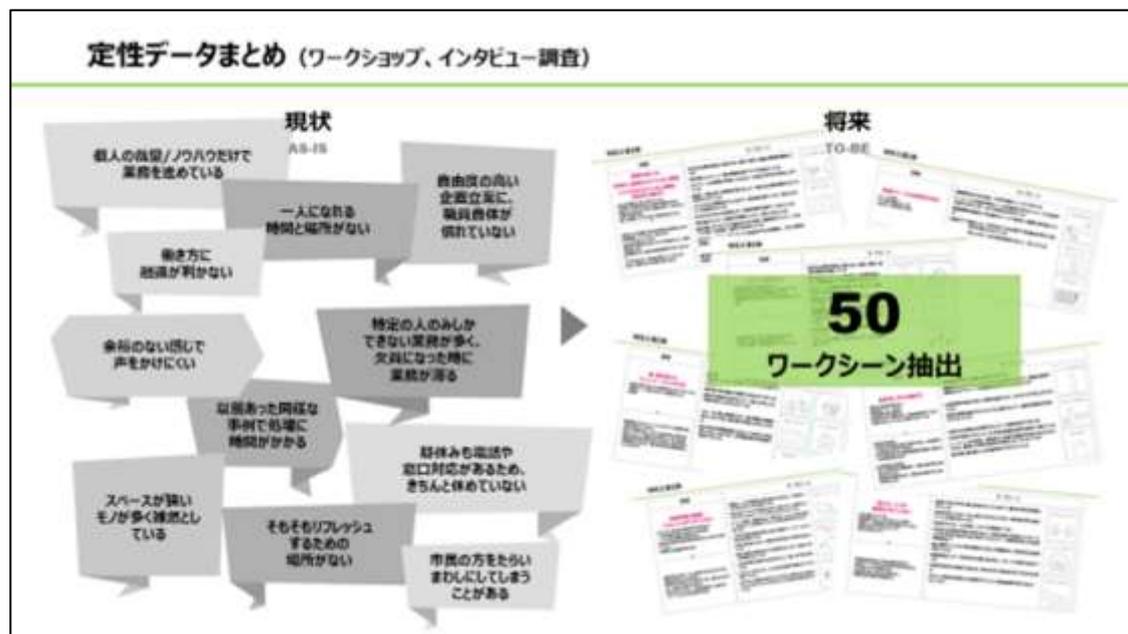
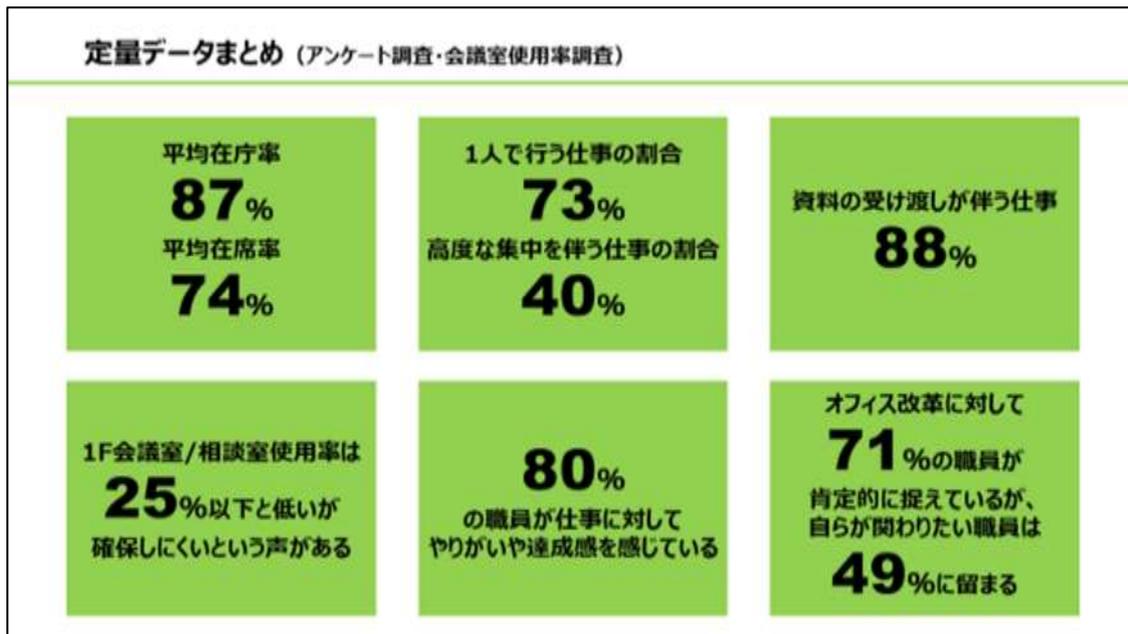
新しい生活様式に対応した行政サービスの構築【令和2年度～】

○平成26年度から推進してきたオフィス改革を生かして、withコロナを前提とする新しい生活様式に対応するため、オフィス改革を進化させ、持続的に行政サービスが提供できる体制を整えた。

○新型コロナウイルス感染症の拡大により働き方が大きく変わる中、全職員を対象とした働き方改革浸透プログラムを実施した。

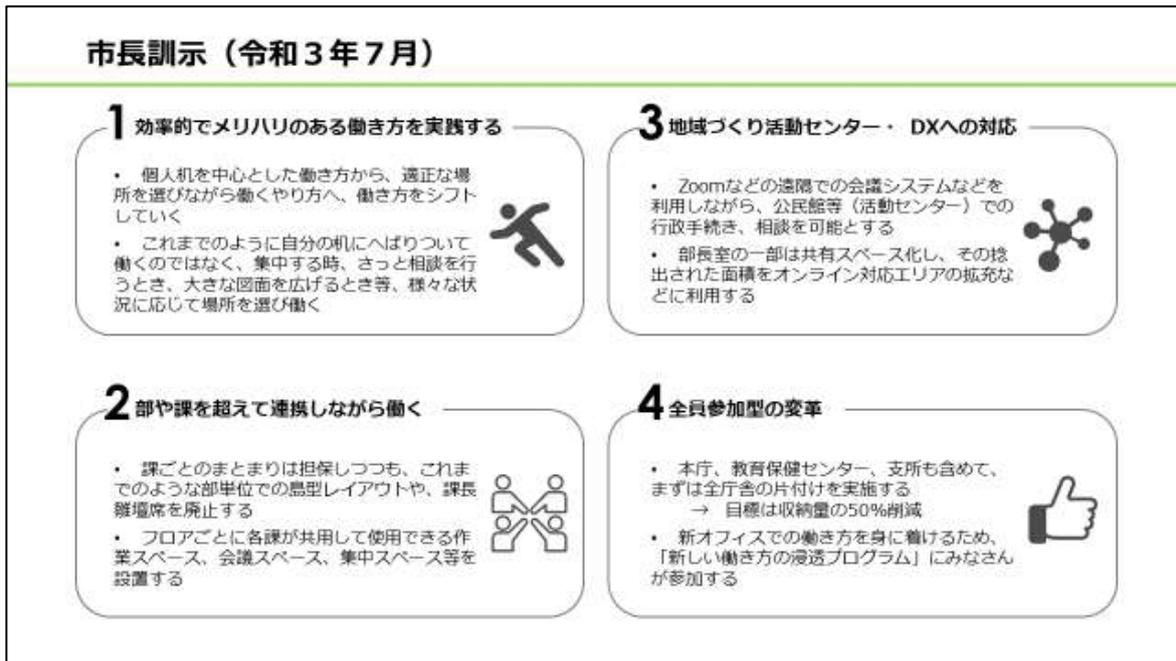
(1) 現状把握・課題・理想の共有のためのワークショップ

各課代表者を中心に、働き方に関する現状・理想に加え、新型コロナウイルス感染症対策に関するオンラインワークショップを行い課題の抽出、今後の働き方について共有を行った。



(2) 「働き方のコンセプト」と「オフィス改革指針」

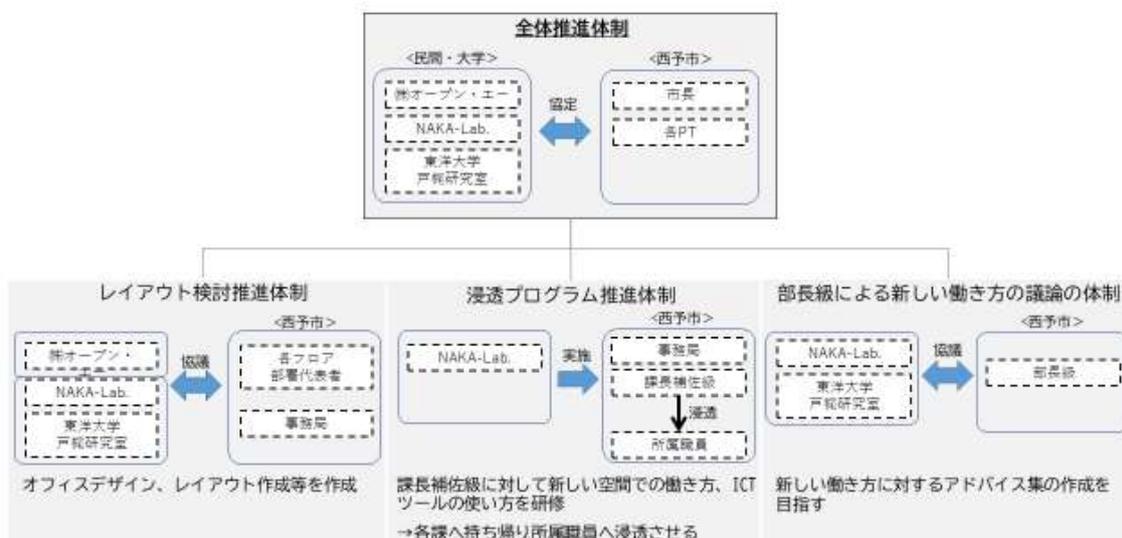
ワークショップの結果を踏まえ、新型コロナウイルス感染症拡大の中、継続した行政サービスを提供するために、改めて、働き方のコンセプトを職員間で議論し、新しい働き方の指針について、市長の訓示として発出した。



(3) 産学官連携の継続と内部の推進体制の強化

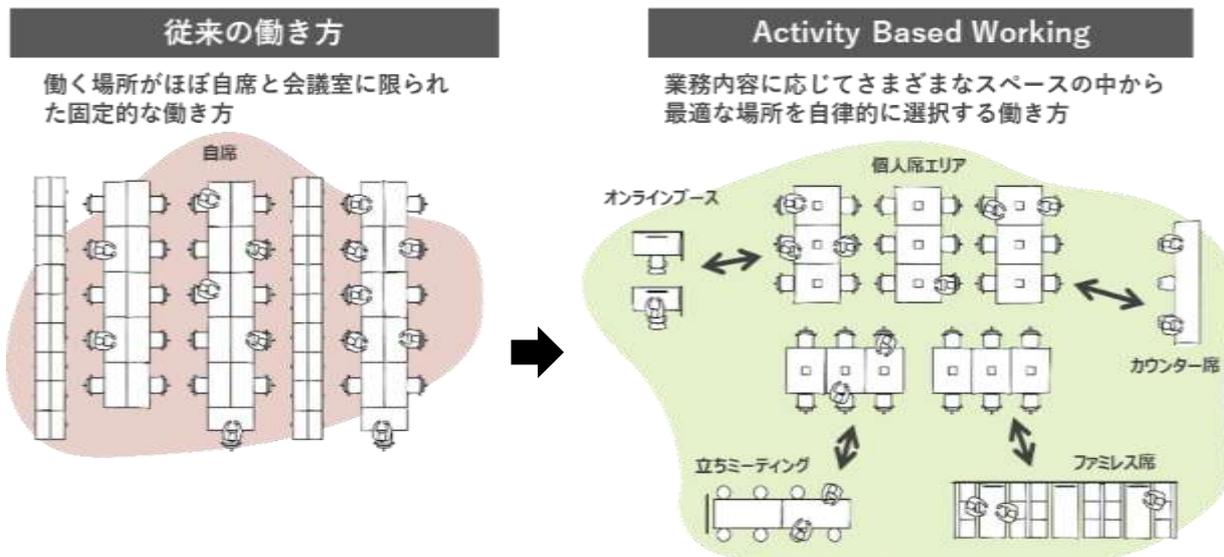
オフィス改革は、オフィスのレイアウト変更といった環境改善だけではなく、働き方に関する職員の意識を変えていくことが重要であることから、

- ① オフィスデザイン、レイアウトを検討する「レイアウト検討推進体制」
- ② 新しい空間での働き方を協議、検討する「働き方改革浸透プログラム推進体制」
- ③ 幹部職員による新しい働き方の議論を行う「部長級による新しい働き方の議論の体制」を設置し、産学官連携による働き方の見直しをハード面、ソフト面の両面から検討することとした。



(4) ABW (Activity Based Working) の本格導入に向けた多様なスペースの捻出

分散出勤やサテライトオフィスでの業務を可能とするための準備として、本庁ではABWを段階的に導入することを前提に、個人机を中心とした働き方から、最適な場所を選び働くことができるレイアウトの変更を心がけた。



(5) コミュニケーションの活性化に向けた新たな共有スペースの創出

レイアウトの変更やフリーアドレスの導入、分散出勤等、働き方の変化によってコミュニケーションの取り方に変化がもたらされる。そのため、カフェスペースやミーティングスペースの新設に加え、複合機や給湯場所をまとめることで、オフィス内でのコミュニケーションを誘発する空間を創出した。

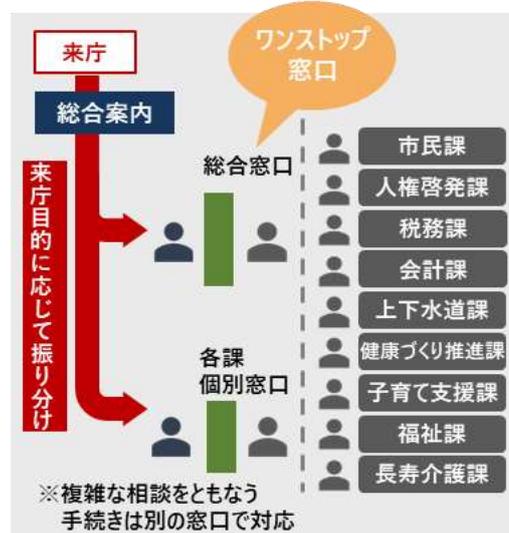
(6) 市民の負担を軽減する総合窓口の導入

西予市では様々な行政手続きを各担当課が独立して行ってきたが、出生や死亡等のライフイベントなどで複数の部署にまたがる手続きは、総合受付システム (ICT) を活用しワンストップで行うことで、短時間での行政手続きが可能となった。

■ これまでの窓口フロー(例)



■ 総合窓口導入後のイメージ



(7) 全員参加型の意識改革プログラム（部長級セッション、浸透リーダーセッション）

新しいオフィスの活用方法、理想の働き方、今後の職員としてのあるべき姿などについての議論及び ICT ツールの使い方の研修を全職員が参加できる体制で実施し、自分ごととしてオフィス改革を捉えてもらうこととした。また、部長級セッションでは西予市幹部から部下への「部長のささやき集」として、市職員のあるべき姿を 38 項目のメッセージとしてまとめ、全職員がパソコンを閲覧する際に、必ず目に留まるような仕組みを構築した。



部長のささやき（抜粋）

【写真で見るオフィスの様子】（令和3年度～）



総合案内：正面エントランスの目の前に総合案内係を新たに配置し、市民のみなさんの庁舎内の行先を案内。



オンラインブース：支所や公民館、病院などオンライン相談や集中作業で使用可能。



ファミレスブース：脇机等を撤去し捻出したスペースで MTG スペースを確保。昼食等にも利用可能。



スタンディング MTG：1mの高さのテーブルでは、大型モニターも設置され、少し大人数の会議も可能。

6 特徴（独自性・新規性・工夫した点）

【特徴①：産学官連携による継続的な働き方改革の推進】

人口減少に合わせた職員の削減が進む中であっても、多様化・複雑化した住民ニーズへの対応が必要となっており、働き方の見直しは不可欠なものである。そのため、西予市では、平成 26 年から、産学官連携により生産性の向上を目指した働き方改革を長期的かつ継続的に推進し、行政サービスの維持・向上を図っている。令和 4 年度以降も時代に応じた働き方の見直しを行っていくこととしている。

【特徴②：環境整備（ハード面）、意識改革（ソフト面）の両面の改革】

オフィス環境の改善には、現在抱えている課題を洗い出し、課題解決に向けた意識の改革と環境の整備を並行して行うことが必要である。そのため、所属や階層別の WS などを実施するとともに、全職員から意見を聞くことのできる機会を設け、働きやすい環境整備を進めることとした。

【特徴③：幹部職員（部長）の個室廃止】

新型コロナウイルス感染症拡大によりオンラインによる会議が増えたことから、幹部職員の個室（部長室）を廃止し、オンライン会議及びミーティングができるスペースに変更した。部長は一般職員と同フロアで業務を行うこととした上、課長、課長補佐の雛壇席も廃止し、課単位でのフリーアドレス制を取り入れたことにより、職員間でのコミュニケーションの活性化を図ることができた。

【特徴④：意識改革の継続性を高める仕掛け】

意識改革の継続性を高めるため、幹部職員（部長）が、市職員としてあるべき姿をメッセージ性の強い「ささやき集」としてまとめ、パソコン閲覧の際、このメッセージが全職員の目に留まる場所に掲示される仕組みを構築した。

【特徴⑤：本庁 1 階窓口と執務エリアの間にファブリックカーテンを設置】

本庁 1 階フロアには、オフィスの「見通し」と「プライバシー」「セキュリティ」の確保を両立させるため、窓口と執務エリアの間に透過性のあるファブリックカーテンを設置し、来訪者と職員の程よい距離感の演出、及びオフィス空間に西予市らしい柔らかさを取り入れた。

【特徴⑥：既存備品の再利用】

不要となった什器は、支所、公民館、学校、病院、博物館など、市内の各種施設で再利用できるように庁舎内で備品情報を共有し、多くの什器が再利用されることとなった。併せて、既存のカウンターや椅子などを加工し、生まれ変わった什器を再利用した。

7 取組の効果・費用

取組の効果

【取組の効果①：新しい働き方の第一歩はペーパーレス化を推進することである】

紙文化が根強く残る自治体こそペーパーレス化による業務効率とコスト削減のメリットは大きくなると考えられる。しかし、西予市においても全てがデータ化されているわけではなく、できる限り紙を使わない・印刷してもストックしない「ペーパーストックレス化」を推進している。

ペーパーストックレス化の効果は以下のとおりである。

- 全庁的な取組により、書類等の保管量は約 50%削減を目標に進め、書類削減により、新たに創出されたスペースはミーティングスペース等に有効活用された。
- 文書を適切にデータ管理することで、探したい資料がすぐに見つけられ、職員の業務効率、負担軽減につながり、住民サービスの向上にもつながった。
- 紙代、印刷代、コピー使用料の削減だけでなく、印刷、製本等の負担の削減、資料の差替えなども容易なため、会議等の準備が効率化された。
- 災害時、文書（資料）を消失するリスクを軽減できた。

紙文化が根強く残る自治体では、**今すぐ完全に紙をなくすことは現実的ではないため、西予市においては「ペーパーストックレス化」を推奨**している。

【取組の効果②：働く場所を選択できる Wi-Fi 環境の整備】

市役所の関係機関では、**業務用の Wi-Fi 環境を整備**しており、効果は以下のとおりである。

- 本庁舎及び支所、公民館など職員が常駐している公共施設の多くに Wi-Fi 環境を整備し、全職員にノートパソコンを貸与しており、状況に応じた働く場所の選択が可能となった。
- 災害時などは状況に応じ、勤務場所を選択することができるなど、職員負担の軽減と市民サービスの向上につながっている。

【取組の効果③：ミーティング（会議）の効率化】

ペーパーストックレス化の推進、Wi-Fi 環境の整備により、ミーティング（会議）については効率化された（例えば「ペーパーの完全廃止」「ノートパソコンを持ち寄り、空きスペースでどこでも会議可能」となった。）。効果は以下のとおりである。

- ペーパーストックレス化と Wi-Fi 環境の整備により、**議会对応、理事者協議、予算査定など全ての会議で資料がデータ化**されており、スムーズな運営が可能となった。
- 係内での相談、打合せ等はノートパソコンを持ち寄り、空きスペースで対応が可能となった。
- 会議中、追加資料などが必要な場合は、その場で担当者がデータを確認しながらの説明が可能となった。
- 会議室やミーティングスペースには大型モニタを設置しており、打合せのホストが資料を投影しながら進行が可能のため、会議によっては個人のノートパソコンの持参及び事前のデータ保存等の必要もなくなった。
- スタンディングミーティングテーブルを活用した会議により、健康的かつ短時間で会議を運営することができるようになった。

【取組の効果④：Web 会議の利用増】

新型コロナウイルス感染症拡大を機に本庁、支所、公民館等の会議は Web の利用が主流となり、オフィスのレイアウト変更時には、**オンライン専用ブースを設置**するとともに、令和 2 年度 Web 会議のアカウントを 50 程度取得し運用を開始した。効果は以下のとおりである。

- 本庁、支所間の移動時間の短縮を図ることができた。
- 職員間だけではなく、外部との連絡も Web で行うことが主流になっており、外部人材を交えた協議会、講演会等にも活用している。
- 市が主催者となるアカウント利用は、令和 3 年度計 494 回で月平均 41 回となっており、この外にゲスト招待されるものもあることから、日常的に Web 会議が行われている。
- 職員の誰もが、Web 会議の主催者となれるよう、研修会を開催している。

【取組の効果⑤：費用対効果】

- ペーパーストックレス化に取り組んだことにより、**一人当たりの複合機からの印刷量は 20% 以上削減**された。
- Web 会議の利用により、移動時間が削減され、時間を有効に活用できるようになり（1 回あたりの移動時間を 1 時間、参加人数を 6 人と仮定すると職員の人件費換算で 7,410 千円（1 時間×6 人×2,500 円×494 回）、公用車の燃料費なども削減されている。
- PHS により各個人宛の電話の取次ぎ時間が削減された。
- 視察や取材（視察：84 団体 443 名、令和 4 年 3 月現在）の増加で市の知名度の向上や魅力発信につながると共に、宿泊や観光といった地元経済への波及効果があった。

費用（概算）

○平成 28 年度～（4 階モデルオフィス構築関連）

内容	金額（千円）	備考
什器導入経費	6,520	
工事費	1,850	
PHS 導入経費	2,320	
合計	10,690	

○平成 28 年度～（ICT 推進関連）

内容	金額（千円）	備考
ノートパソコン等機器の更新	5,800	
Wi-Fi 導入経費	7,980	4 階、5 階、6 階及び各会議室
ICT 関連システム導入経費	9,500	
官民連携委託	4,000	地方創生交付金事業
合計	27,280	

○令和 2 年度～ ※新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金

内容	金額（千円）	備考
企画・設計費	15,000	
什器導入経費	12,790	
工事費	26,720	
その他（引越し費用等）	5,260	
合計	59,770	

8 取組を進めていく中での課題・問題点（苦労した点）

【働き方改革の意義の説明】

「今までやってきたからどうにかなる」「今のやり方が最適」という考え方の職員が多く、現状維持を望む職員も一定数存在したため定量的な目標を設定することがベターと考えていた。しかし、働き方に関する満足度・充足度は個人によって異なり、共通の目標設定ができないため、働き方改革の意義を説明することに苦慮した。この課題を解決するため、WSを繰り返し行い、各自の働き方の課題と理想を聞き出した上で、組織として最適な働き方を見出すことが重要であると感じた。

【プロジェクトマネジメントの必要性】

働き方改革は、ソフト面、ハード面の両面を同時並行で行うことが不可欠となり、プロジェクトマネージャーは重責となることから、プロジェクトの開始時には専任職員配属が望ましかった。

【新型コロナウイルス感染症拡大の中での関係者協議】

新型コロナウイルス感染症拡大により、関係者間での打合せをWeb会議で行っていたが、連携している大学、企業は都市部在住のため来庁が難しい状況であった。そのため、現地（市役所庁舎）確認をすることができず、実情に即した企画や設計を行うのに時間がかかった。

9 今後の予定・構想

【継続した働き方改革の推進】

定期的に市民満足度調査、働き方に関する職員の意識調査等を実施し、調査結果に応じた働き方改革を産学官連携により継続的に行う。

【浸透プログラム（意識改革の一貫）の継続実施】

今後も引き続き、新しいレイアウトの使い方や、働き方及びICTツールについての浸透プログラムを繰り返し行うことで、元の非効率な働き方に戻るのを防ぐとともに、新規採用職員の教育を進める。

【クラウドPBXの導入（電話交換機をクラウド化し、パソコン、スマートフォンで内線・外線電話を可能にする）】

コミュニケーションの増加や新たなコラボレーションの発掘のために自席に囚われない働き方を推進するため、自席に縛り付ける要因となる固定電話から移行し、職員及び共有のスマートフォン、職員に配布のノートパソコンを利用した内線・外線電話を可能にする。

【電子決裁の推進】

既に一部の部署・業務については実施しているが、令和4年度下半期から範囲を拡大する。

【ABWへの移行】

クラウドPBXや電子決裁の導入により、自席に縛られることなく働く環境が整備されることにより、仕事の内容等に応じて働く場所を選ぶABWへ移行し、更にモバイルワークの推進を図る。

10 他団体へのアドバイス

- 日本全体が人口減少、少子高齢化が進展している中、自治体職員の削減は必然的ですが、行政サービスの継続性は市民にとって担保されたものでなくてはなりません。人口の推移、定員管理計画などを確認し、現状の働き方で行政サービスが継続できるのか確認を行い、状況に応じた働き方改革を検討してみてもいいでしょう。
- 理事者や幹部職員の理解を得るのはもちろんのこと、オフィス改革には ICT ツールの導入等が重要ですので、情報システム部門とよく連携し、自治体全体で取り組む姿勢が大事です。
- 働き方を変えて、それに合うレイアウト変更を行うのか、レイアウト変更を先に行って、それに働き方を合わせていくのかを選択されると思います。当市では後者を選択し、平行して意識改革を進めています。
- 各部署にオフィス改革推進リーダーを作って、各部署及びフロア内の取りまとめを推進することをお勧めします。
- 職員への周知活動が重要で、庁舎内のグループウェア等の掲示板を使用し、定期的に情報発信を行っていくことをお勧めします。

11 取組について記載したホームページ

- オフィス改革について（西予市のホームページ）

https://www.city.seiyo.ehime.jp/kakuka/seisaku_kikaku/seisakusuishin/jouhou/office_kaikaku/index.html

- ICT 地域活性化ポータル（総務省ホームページ）

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/top/local_support/ict/jirei/2017_09_1.html

- 自治体通信オンライン（自治体通信ホームページ）

https://www.jt-tsushin.jp/interview/jtor_seiyo/