

行政オフィス向け ABW 型オフィス実証実験

一般財団法人 行政管理研究センター

1 はじめに

(1) 本報告の目的と意義

本報告書は、中央省庁職員を対象とし、行政オフィスの執務環境やワークライフバランス等の在り方、職員のコミュニケーション活性化等の可能性を検証するため、実証実験スペースを総務省行政管理局に設置した実験結果を取りまとめたものである。その中心的な関心事項は、行政組織においても ABW (Activity Based Working) 型、すなわち職員が業務の内容に応じて働く場所を選ぶ働き方は可能であり、有効であるのかという点である。また、本報告書の意義は、総務省行政管理局、コクヨ株式会社、行政管理研究センターが協力し、ABW 型の実証実験を行い、中央省庁職員の意識や行動、残された課題を明らかにし、令和時代の行政管理の在り方を働き方改革の視点から検討したことである。

行政学の分野では、長く組織機構や人事システムに主な関心が払われてきたのに対して、オフィスを中心とする執務環境の在り方については相対的に軽視されてきた。他方、昨今の働き方改革を捉えるにあたっては、例えば、新型コロナウイルス感染症の流行を受けて脚光を浴びたテレワークの推進ひとつをとっても、ICT やセキュリティ体制の整備といったハード面がにわかに注目を集めている。しかし、これらはいくまで「手段」に過ぎない。現在の感染症対応の下では、もっぱら「在宅勤務」が注目されるが、本来は、その時どきの職員本人や組織の都合で多様な働き方や働く場所が選択可能であることが重要である。以下で取り上げる ABW 型の本質でもあるが、重要なのは目的を常に意識することであり、個人と組織が、オフィス環境も含めた目の前の業務遂行の方法や働き方について、「真に職員の能力発揮、価値創造のためになっているのか」という視点を絶えず持ち続けることにある。こうした自己検証を通して新たな創意工夫が生まれる。

民間組織では、既に多くの企業がオフィス改革を行い、迅速かつ専門知が求められる企画立案及び意思決定を様々な人が交じり合いながら行っている。この背景には、ICT 技術の発達に伴う社会の急速なグローバル化や流動化があり、変化に対応するためには、変化で対応するしか方法はない。歴史の理は、変化に対応できない組織が市場から撤退してきたことを私たちに教えてくれる。

他方、行政組織における政策形成は、従来と変わらないタテ割りが前提となっていて行われている。しかし、従来通りの省庁ごとのタテ割り組織を前提とした仕事のやり方では、今日の社会的諸課題に対応しきれなくなっている。その証拠に、一つには、省庁を横断する政策を取り扱う内閣府の活動量が増えている。各省庁内においても、複数の部門を横断する課題が増加している。また、もう一つには、様々な専門的課題への対応が求められる中で、行政部外の様々なステークホルダーとの協働が求められる場面が、今後ますます増えてくる

ものと考えられる。もっとも、現実には日々目の前の業務に忙殺されている職員も存在するし、最近では早期離職も少なくないだろう。

このような状況に対処していくためには、行政組織においても、民間組織と同様に時代の変化に応じた働き方や働く環境を採用することが必要である。

現在、オフィス改革を行う行政組織が着実に増加してきているが、オフィス改革とそれに伴う ABW 型が有効であるのか、検証する必要があるここに存在する。例えば、行政組織が ABW 型を導入するに当たって、機動的な打合せのできるスペースを確保しているのか、個々人の専門性を発揮するために集中して作業ができるスペースはあるのか、そしてこれらのスペースを自由に使えるような運用環境が整備されているのか等、検証すべき事項が多い。

(2) ABW 型の働き方とは何か

「打合せスペースが足りない」。しばしば行政組織の職員から聞かれる声である。

多くの方がイメージする従来の行政組織のオフィスは、大部屋において、窓際に配置された管理職員の下に、対向型に配置されたデスクに職制段階順に職員一人一人に固定された自席が割り振られている。よくある昭和型のオフィスの姿である。さらに、平成期にはパソコンも置かれ、各自に割り当てられた業務用の端末がセキュリティを確保するために各自のデスクに固定されるなど、席の固定化がより強固なものとなった。課や班ごとに島が編成され、自席を拠点としてチームで長時間過ごしていた。こうした労働環境は、テクノロジーの進化にも関わらず、長年所与のものとされ、執務スペースが「最適化」されていると考えられてきた。例えば、行政組織の職場では、大量の行政文書、公表資料の在庫、個人の文書、業務に関係する文献、雑誌類が個々人の机の上や引き出しの中に置かれるようになった。また、組織や個人が蓄積してきた資料を保存する場所として、書棚を島の近くに設置し、各人の手元に届く範囲に資料を置くことが合理的であった。

大部屋のメリットとしては、場を共有することで「紙」の形で存在する情報の把握と共有が容易となることが挙げられる。職員同士の様子も分かり、すぐに指示や相談もできる。しかし、個々人の業務の効率性から見ると、デメリットに転じかねない点もある。同じ島内において、ある職員が集中して法令関係の調べものをしている最中で、別の職員が外部の電話対応をし、さらに別の職員らが打合せをしており、上司がこれらの様子を観察しつつ思案しているといった状況もあり得なくはないだろう。業務遂行にあたって、随時、考え方の足並みを揃えるには都合が良い一方で、職員は、お互いに気を遣うばかりだけでなく、必ずしも仕事にも集中できない環境であったとも考えられる。

時代の変化とともに、昭和型のオフィスの欠点が徐々に露見するようになったことも見逃せない。職員誰もが紙媒体の資料を簡単に印刷して入手できるようになると、手持ち用等の様々な資料が自席に積み上がって視界を遮ってしまい、職員同士の円滑なコミュニケーションの阻害要因の一つとなった。自由に使える自席の作業スペースも奪われ、効率よく業務を行えなくなってしまった。書棚やパーテーションは視界を遮断し、島ごとに「ヨソ」と

「ウチ」の壁ができた。タテ割り意識が組織の最小単位から醸成されて集積した結果、必要な連携を欠いている可能性も否定できない。最小単位の島同士でさえ壁があることは、グローバル化と流動化する社会に生じる諸課題に十分な対応ができない。組織としての総合力を発揮するためには、自分の島以外の部署と交わりながら業務を行う必要があり、機動的な打合せを行うスペースが必要となる。様々な組織から聞く打合せスペース不足の声は、自分の島内のメンバーのみならず、島以外の部署や外部とも交流が増えた証拠である。こうした問題が生じることは、従来の働き方を前提とすれば、昭和期の庁舎設計の段階では想定できなかったと考えられる。

現在、機動的な打合せをするに当たり、予約手続が必要な会議室や「会議スペース」と称される場所を代用している組織が多くあるのではないだろうか。人間は、周囲の環境から影響を受ける生き物である¹。あの独特な雰囲気のある会議室において、果たして胸襟を開いた打合せが可能なのだろうか。こうした環境下では、互いの専門知が融合し合い、新しい価値の創造が難しいのではないだろうか。

ABW型は、こうした昭和型のオフィスの諸問題の解決を試みるものである。今日のABW型の取組を見ると、「集中」と「協働（コラボレーション）」が解決のための一つの軸となりつつある。グローバル化と流動化する今日の社会において、「集中」については、専門知が求められていることが背景となっている。専門知を有する個人が沈黙考し、適確な解を導き出す作業を行うには、比較的静かな環境が必要である。「協働」については、職員同士や部内・部外の関係者が、共通のミッションを改めて確認し、異なる分野の専門知や視点をぶつけ合う。そして、新たな知見や価値を生み出し、より高い付加価値をつける。「集中」と「協働」の作業を繰り返すことで、正の循環が生じて相互作用をもたらす。そのための作業スペース、すなわち価値創造の場が必要である。

（3）行政組織においてABW型が求められるようになった背景

ア 行政組織におけるABW

ABW型のオフィス改革が求められる背景は、次のとおりである。

現在、我が国は、人口減少社会に突入しており、官民間問わずいかに優秀な人材を確保するかという課題に直面している。人事院の年次報告書を見ても、「公務への人材確保の環境を見てみると、公務員には、全体の奉仕者としての使命感や熱意、高いコミュニケーション能力や専門能力などを有する有為の人材が求められているところ、今後、若年人口や労働力人口の減少が確実に見込まれ、民間企業等との人材獲得競争の激化が避けられないものとなる中で、公務にふさわしい人材を広く誘致する必要がある」とある²。こうした人材獲得には、労働の「質」も問われる時代が到来している。業務の効率化は、組織全体の能率発揮に

¹ フレデリック・ラルー[鈴木立哉 訳]『ティール組織』英治出版、2018年、pp.280-285。

² 人事院『平成28年度 年次報告書』p.24。

効果をもたらす以上に、勤労者のワークライフバランスの推進につながり、心身の健康の維持や、職務に対するモチベーションの維持につながる。職員が充実したプライベートを過ごし、英気を養って自己研鑽にも時間を充てるのであれば、さらに行政組織へも恩恵を与える。例えば、欧米では時間あたりの生産性と社会人の教育参加率の間に順相関が見られるとの指摘もある³。反対に劣悪な労働環境では、職員の離職を促し、人材育成に投じたコストも無にしてしまう。

我が国は、様々な中長期的な諸課題を抱えている。例えば、2020年春に新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、外出自粛や通勤回避が要請された。今後も、周期的に発生する国境を越えた未知の病との闘い等があるだろう。巨大台風や巨大地震に備えた防災対策、高齢化社会による社会保障費の膨張、急速な人口減少による産業の空洞化への対応も考えなくてはならない。

行政の資源（財源、人材）が制約される中、こうした様々な外的要因も考慮したBCP（事業継続計画）も見据えつつ、省庁横断的な行政課題を能動的に克服していくためには、従来の省庁内部のタテ割りを軸とした場当たりの調整では効果が上がらない。社会情勢は急速に変化しており、それに対応すべく新たな専門知が求められており、現状認識、問題点の抽出、解決策の実施といったプロセスにおいて、多様なメンバーで構成されるチームで機動的に対応する必要性が出てきている。

イ 公務員の疲弊

官民ともまず取り組まなければならないのは、どのように業務を効率化するかであり⁴、それにはABW型に適したオフィス環境の整備が一つの有効な手段として考えられる。そもそも多くの人々は長時間オフィスで過ごしており、オフィス環境が我々に及ぼす影響は想像以上に大きい。それゆえ、官民間わらずオフィス改革は避けて通れない。

中央省庁では、業務内容が高度化、多様化しているにもかかわらず、業務に見合った人員増加が図られていないため、現場職員の疲弊等の問題が指摘される。例えば、厚生労働省では有志の若手職員チームがまとめた緊急提言では⁵、厚生労働省の組織的・構造的な課題として、①組織全体としてのマネジメント意識の低さ、②縦割り型の職種別人事による組織ガバナンス機能の低さ、③伝統的キャリア像の固定化、④組織全体としての人材育成・キャリア形成意識の低さ、⑤劣悪なオフィス環境の5点を指摘している。特に⑤については、「何より、職場の冷房がほとんど効かない状況が長期間継続してきた。日々、深夜・休日残業が当たり前のような状況であるにもかかわらず、その多くの時間で冷房はつかず、汗をダラダ

³ 日本経済新聞社『実践！テレワークで「働き方改革」』日本経済新聞社、2018年、p.20。

⁴ 働き方改革については、生産性の向上と業務効率化を分けた上で、現在は業務効率化の段階ではないかという見解もある。同上、p.12。

⁵ 厚生労働省改革若手チーム「厚生労働省のための業務・組織改革のための緊急提言」pp.14-18
<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000540047.pdf>（2020年3月28日閲覧）。

ラ流しながら作業や検討を行う。職場内は整理されていない書類の山で埋もれており、狭い職場の中では、職員の作業スペース・会議スペースは限られている。リラックスや集中して作業をできるスペースもない。廊下も暗く、陰鬱とした気分になる」という指摘もある⁶。人員が不足し、一人一人が過重な業務負担がある中、過酷なオフィス環境で職員が執務している状況が指摘される。

同提言で主張される厚生労働省の業務・組織改革に向けた3つの方策⁷には、オフィス環境の改善も含まれており、その具体的な方法として、「生産性・創造性向上のためのオフィス・レイアウト」、「打ち合わせスペース・会議室の確保・手続簡略化」、「エアコン稼働時間や温度調整の柔軟化・手続簡素化」が挙げられている⁸。ここでは厚生労働省を例としたが、こうした行政組織の現状は、他省庁においても見られるものと推測される。

そもそも日本の国家公務員数は、早い段階で行政改革を開始しているため、欧米先進諸国と比較して少ない状況にある⁹。少ない公務員数の下における行政組織のオフィス環境の改善は、国民へのサービスの質の改善にもつながるはずであるが、現状ではオフィス環境の改善は十分とは言えない。職場環境を改善すること（例、内装や什器の買い替え）については、業務の遂行に不要不急であり、納税者の理解も得られにくいとこれまで認識されてきたように思われる。しかし、昨今のオフィス改革とは、単なる什器の買い替えを意味しない。職員の健康やモチベーションを向上させつつ、今求められる新しい働き方に最適な付加価値生産性の高い業務を遂行しやすい執務環境を整備しなおすことを目的としている。行政の質の向上のためにも、オフィス改革など、職員が高い能率を発揮できるよう労働環境を真剣に検討すべき時期が到来している。

以上の見地に立って、2019年4月から同年11月までの期間、行政管理研究センターは、総務省行政管理局、コクヨ株式会社と協力し、オフィス実証実験を実施した。次に、その結果と今後の課題を整理する。

2 実証実験

(1) 実験の概要

本実験は、多様な執務環境が用意されたオフィスにおける職員同士のコミュニケーションの活性化や職場における満足度や働き方の変化を検証することを目的とし、総務省行政管理局執務室と職員を対象に実施した。そして、職員がとりうる様々な行動（チームか個人か、集中作業かコラボレーションか、フォーマルな意思決定の場かカジュアルな議論の場か

⁶ 同上、p.18。

⁷ 同上、pp.22-24。

⁸ 厚生労働省改革若手チーム「厚生労働省の業務・組織改革のための緊急提言（概要）」p.10
<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000540524.pdf>（2020年3月28日閲覧）。

⁹ 前田健太郎『市民を雇わない国家』東京大学出版会、2014年、p.257。

など)に応じた多様なスペースを設けた。具体的には、予約優先で大規模な打ち合わせなどを行える「コラボスペース」(写真1)、予約無しで利用できるリラックスした環境で個人や職員の気づきに資する「アイデアソファ」(写真2)、予約優先で遮音壁に囲まれたチームでの話し合いなどに利用可能な「チームブース」(写真3)、予約優先ではあるが他者からの声掛けなどを気にせず遮音されたスペースで集中的に業務を行える「集中ブース」(写真4)である。

写真1 コラボスペース



写真2 アイデアソファ



写真3 チームブース



写真4 集中ブース



(出典) コクヨ株式会社撮影 (場所: 総務省行政管理局 6階)

ここで本実験における、総務省行政管理局、コクヨ株式会社、行政管理研究センターの三者の役割を簡単に確認したい。総務省行政管理局は、実験の場を提供し、アンケート調査を実施した。コクヨ株式会社は、実験で使うオフィス用品の貸出、アンケート調査内容の立案、アンケート結果の集計を行った。行政管理研究センターは、本実験の実施、助言及び本報告書の作成を行っている。行政管理局の執務室は霞が関の中央合同庁舎第2号館の5階、6階及び9階に分かれるが、実験スペースは主として6階に設けた。同局は中央省庁の中でも先

進的にオフィス改革に取り組んでおり¹⁰、既に3段階に分けてオフィスのレイアウト変更を実施している。具体的には、第1段階が変形デスクの設置や各デスクでのモニターの設置（電子政府部門）、第2段階は直線的デスクの採用とレイアウトの可動性の重視（総括・企画調整部門）、第3段階は課のサイズ変動に対応しやすいレイアウトの採用（法令部門）等となっている¹¹。第3段階までのオフィス改革は、共通して次のア～ウのような特徴があるものの、スペースとしては主に従来の執務用と打合せ用の2種類の組み合わせにとどまっていた。本実験により、更に厳密なABW型の検証ができるものと考えられる。

ア PCを持ち歩けるようにし、庁舎内を移動しながら業務の継続を可能に（併せて保管ロッカーを導入）

イ 机をダウンサイジングして引き出しがないタイプとし、ロッカーを小型に変更することで、同じフロアに会議や打合せのためのスペースを大幅に捻出

ウ その他大小のディスプレイの設置による会議や打合せのペーパーレス化、文書の電子的管理の推進、テレワークの活用など

今回の実験スペースの利用を通じて生じた職員の意識と行動の変化を明らかにするため、実験への協力を得られた同局職員に対して、実験スペース設置前の4月、設置後2か月が経過した6月（人事異動前）、さらには設置後6か月が経過した10月（予算編成・国会対応等の業務繁忙期）に意識調査及び行動調査を実施した。なお、今回の実験の制約として、年単位の調査ができなかったことが挙げられる。中央省庁は、予算編成・国会対応等の時期とそうでない時期とで仕事の忙しさが異なるため、職員の意識と行動の厳密なデータを集めるには、年単位（2年間）で実験を行い、比較することが本来望ましい。しかし、今回は諸般の事情からかなわなかった。また、本実験が1部局を対象としているため、回答数（n数）が一般的な統計としての有意性には不十分である点は留意願いたい。

意識調査では、デスク環境、会議・打合せスペース、共用スペース、収納・セキュリティ、

¹⁰ 例えば、総務省行政管理局でのオフィス改革の取組や成果の紹介として、総務省行政管理局行政情報システム企画課「総務省におけるICTを活用したワークスタイル変革（2）～国家公務員のワークスタイルを変える霞が関オフィス改革～」『地方公務員月報』（626）、2015年9月号、pp.41-51、加藤彰浩「国家公務員のワークスタイルを変える霞が関オフィス改革」『行政&情報システム』52（1）、2016年2月号、pp.51-56、竹村創「行政機関のワークスタイルを変えるオフィス改革」『Estrela』（268）、2016年7月号、pp.14-20、松本惇「公務員の働き方を抜本的に変えた『オフィス改革』」『JFMA journal』（188）、2017年、pp.38-41、永田真一「2017年度日本行政学会における総務省行政管理局オフィス改革報告とは何だったのか」『季刊行政管理研究』（161）、2018年3月号、pp.43-49、永田真一「総務省のオフィス改革」『公共建築』60（2）、2018年11月号、pp.107-111、原山幸一郎「これからの組織やチームについて：序」『Re: Building maintenance & management』41（2）、2019年10月、pp.76-79、箕浦龍一「未来の働き方に相応しいオフィスとは？：ICT革命後のNew Work Style考」『Journal of Japan Society for Office Studies』11（1）、2019年5月、pp.11-18、などがある。

¹¹ 総務省行政管理局オフィス改革チーム「理想の働き方のために」p.2

https://www.soumu.go.jp/main_content/000545471.pdf（2020年3月28日閲覧）。

オフィス環境全体等について、満足度と重要度を職員に尋ねた。行動調査では、一部の職員を対象に、誰が、いつ、何の仕事を、どの場所において、どの位行っているのかについて、各1週間分のデータを収集した。また、補足的に個別ヒアリングも行った。

各調査での具体的な集計方法は、次のとおりである。

意識調査では、誰が、どの場所において、重要及び満足と感じているかというデータを収集した。そして、デスク環境、会議・打合せスペース、共用スペース、収納・セキュリティ、オフィス環境全体について、詳細な設問項目を設けた上で、満足度と重要度を職員に尋ねている。満足度の回答方法は、質問項目ごとに「そう思う」から「そう思わない」までの6つの選択肢を用意している。そして、各選択肢で得られた回答を比率化し、「そう思う」、「ややそう思う」、「どちらかといえばそう思う」の3回答を「満足」の割合として認識している。重要度の回答方法については、質問項目ごとに、「重要である」(5点)から「重要でない」(0点)まで6つの選択肢を用意している。こちらは平均値を算出している。

行動調査は、職員ごとの特性の把握が可能とするため、誰が、いつ、何の仕事を、どの場所において、どの位行っているのかについて、各1週間分のアンケート式データを収集した。ただし、30分単位での時間計測となっているため、仮に実証実験スペースを短時間利用したとしても、利用したとカウントされていない可能性は残っている。

(2) 実験前調査で明らかとなった課題

本実験を行うに当たり、オフィス用品搬入前の4月に、意識調査と行動調査を行った。この事前調査は、実験後の数値を比較する際に用いるための基準になるだけでなく、これまでの総務省行政管理局のオフィス改革の成果を数値で計測することができるという点でも意義がある。

ア 意識調査

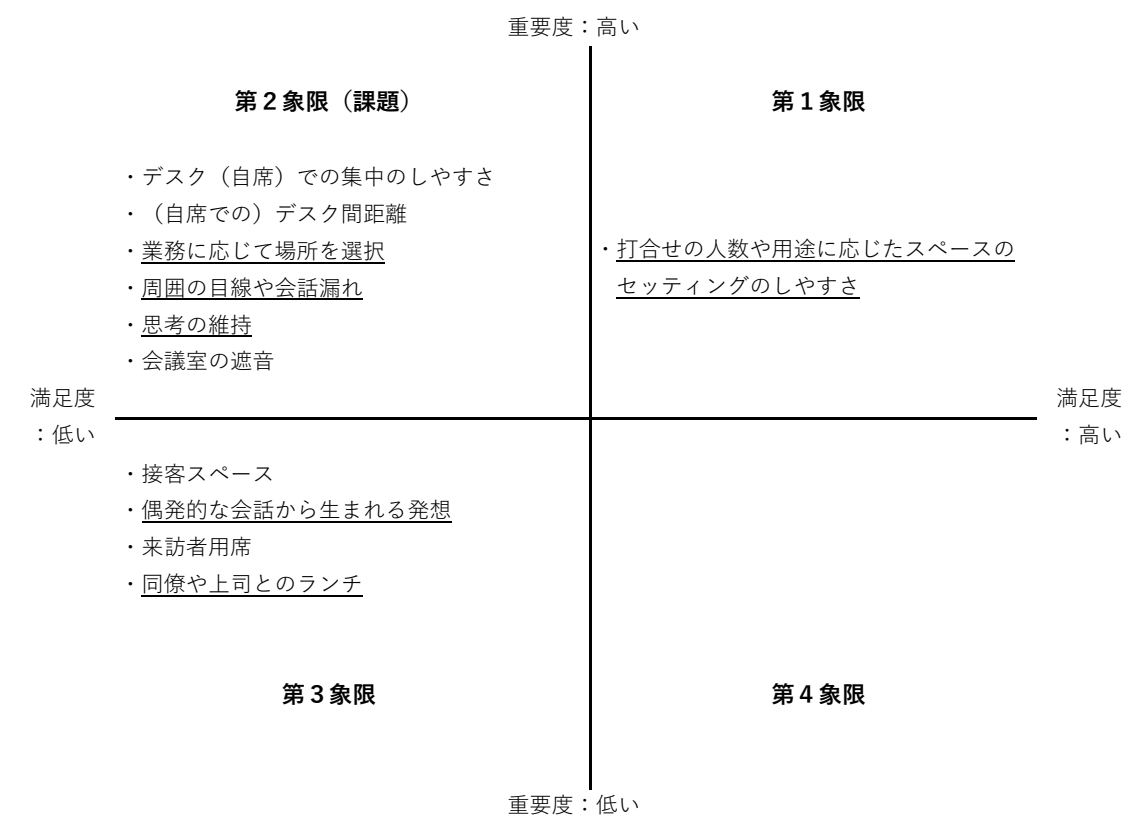
意識調査の回答者数(行動調査も対象となった者)は、6階において16人いる。意識調査の設問のうち、ABW型と関連あるものを6問設けた。具体的には、「打合せの人数や用途に応じたスペースのセッティングのしやすさ」、「同僚や上司とのランチ」、「偶発的な会話から生まれる発想」、「周囲の目線や会話漏れ」、「思考の維持」、「業務に応じて場所を選択」である。なお、コクヨ株式会社は、他の民間・行政組織へも意識調査を行っているが、これら6問については本実験のオリジナル項目であり、他組織のデータと比較することができない。なお、他の項目の満足度については、総務省行政管理局職員の満足度は、他の民間・行政組織よりも概して高い結果となっている。

得られた回答から、コクヨ株式会社が重要度と満足度の4象限のマトリックスを作成した(図表1)。4象限のマトリックスを作成する際には、各設問の重要度を優先させた上で満足度を昇順で並べており、満足度・重要度の絶対的な数値ではなく、満足度・重要度の相対的な数値により各象限に配置されていることになる。このうち本実験で改善しなければ

ならないのは、重要度が相対的に高いと認識されているにもかかわらず満足度が相対的に低い第2象限（満足度・重要度：低い・高い）に位置する ABW 型の項目である。具体的には、「業務に応じて場所を選択」（満足度・重要度：81.3%・4.19）、「周囲の目線や会話漏れ」（25.0%・4.13）、「思考の維持」（50.0%・4.13）が該当し、オフィス改革後もなお残された課題である。

なお、第1象限には打合せの人数や用途に応じたスペースのセッティングのしやすさ（87.5%・4.19）、第3象限には「偶発的な会話から生まれる発想」（75.0%・3.63）と「同僚や上司とのランチ」（56.3%・3.25）がそれぞれ該当している。

図表1 満足度・重要度の4象限のマトリックス（実験前）



イ 行動調査

同じく6階の行動調査対象者は、17人である。まず、業務全体のうち、個人業務が6割程度、2人以上で行う複数人業務が1割以上で行われている。残りの約3割は、昼休みの食事時間や行動の判別がどちらともついていないものである。

業務内容も考慮して詳しく見ると、「個人での情報整理・収集」（33%）、「個人での資料作成」（25%）、「複数人での局内の会議・打合せ」（10%）の順に業務に費やす時間が長くなっている。

次に、上記の業務内容がどの場所で行われていたのかを点検してみよう。「個人での情報整理・収集」は81%、「個人での資料作成」が97%と、6階執務スペース（グループアドレス制となっている既存の島式デスク）において業務が行われていた。「複数人での局内の会議・打合せ」は、6階局長室・審議官室（33%）、6階予約不要の打合せスペース（28%）、6階執務スペース（19%）となっている。打合せ場所として、執務スペースも用いていることが分かる。

以上をまとめると、職員個人の行動は6階執務スペースでの個人業務が中心であると言える。ただし、個人業務だけでなく複数人での打ち合わせ等様々な業務が執務スペースで行われていることにより、オフィス環境に不満が残るとも考えられる。

ウ 本実験での対応策

意識調査と行動調査の両結果をまとめると、6階執務スペースでは、「デスク（自席）での集中のしやすさ」（68.8%・4.44）、「（自席での）デスク間距離」（75.0%・4.19）、「思考の維持」（アの意識調査で示した数値と同じであり、特別の断りがない限り以下同様とする）が課題（満足度・重要度：低い・高い）となっていることが分かった。また、6階予約不要の打合せスペースは、「業務に応じて場所を選択」、「周囲の目線や会話漏れ」、「会議室の遮音」（50.0%・4.00）が課題となっていた。職員の意見にも、「来客用、あるいは簡単な打ち合わせができる静謐なスペースが可能な限り近くにあると大変助かります」、「防音性の高い打合せスペースがあるとなおよいと思われる」といったものがあった。

本実験は、ABW型の検証を目的に、オフィス環境の整備を行ったが、本実験前に明らかになった課題についても、次のような対応をすることで問題解決に寄与するものと考えられる（図表2）。「思考の維持」については集中ブースを、「業務に応じて場所を選択」についてはコラボスペース、アイデアソファ、チームブースを、「周囲の目線や会話漏れ」についてはチームブースをそれぞれ設置することにした。こうした新スペース設置は、打合せ場所の増加にもつながる。

なお、「デスク（自席）での集中のしやすさ」、「（自席での）デスク間距離」、「会議室の遮音」については、今回の実験対象となっていない。

図表2 実験スペースの特徴（場所：総務省行政管理局6階）

スペース名	使用の目的	使用のルール
コラボスペース (写真1)	<ul style="list-style-type: none"> ・情報収集や発信の場としてセミナーを開催 ・ワークショップ形式の打合せ ・事業者等との大人数の打合せ ・部門を越えた職員とランチタイムで交 	<ul style="list-style-type: none"> ・予約優先 ・予約簿に、①相手、②目的、③モニターの利用有無の3点を記載

	流を深める	
アイデアソファ (写真2)	<ul style="list-style-type: none"> ・チーム内外のメンバーとの偶発的な話から発想の転換をはかり、新たな気づきを得る ・リラックスした環境で、新しい着想を得る ・メンターメンティでざっくばらんな話をする 	<ul style="list-style-type: none"> ・予約不要
チームブース (写真3)	<ul style="list-style-type: none"> ・チームで集中的に話し合いを進める ・内密な打合せや応接をオフィス内で行う ・会話漏れや周囲の視線を気にせずに、相談や報告を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ・予約優先 ・使用開始時には「使用中サイン」、使用終了時には「空きサイン」を正しく掲示する
集中ブース (写真4)	<ul style="list-style-type: none"> ・短時間で集中的に業務を仕上げる ・他者からの声かけなどを気にせずに業務に集中する 	<ul style="list-style-type: none"> ・予約優先 ・1回の利用は90分上限 ・1日に複数回利用可 ・使用開始時には「使用中サイン」、使用終了時には「空きサイン」を正しく掲示する

(3) 実験結果と評価

ア 意識調査と行動調査

実験スペースを設けた後、10月に調査を行った（6月に中間調査）。その結果、業務内容は、複数で行う会議や打合せなどに比べて、個人で行う資料作成と（メールや電話でのやりとりを含む）情報収集整理の占める割合が相対的に大きく、実験開始前の4月と実験中の10月を比較して、大きな変化はなかった（図表3）。

図表3 業務内容の変化（対象：総務省行政管理局6階職員）

	業務内容	4月	6月	10月
増加	個人—資料作成	25%	27%	32%
	個人—情報整理・収集	35%	36%	38%
	複数—食事	0%	0%	1%
	複数—局内の会議・打合せ	9%	9%	10%
減少	個人—企画立案	5%	5%	3%
	複数—ブレスト、フリートーク	3%	4%	1%

	複数—勉強会・研修	2%	2%	1%
--	-----------	----	----	----

また、業務場所については、新設した実験スペースと比べて、班ごとの拠点である執務スペースが業務の中心であり続け、全体として大きな変化はなかった（図表4）。実験スペースは、職員全体での利用率は高くなかったが、一部の職員に頻繁に利用されていた。

図表4 業務場所の変化（対象：総務省行政管理局6階職員）

	業務場所	4月	6月	10月
増加	6階—執務スペース	71%	73%	78%
	6階—集中ブース	0%	1%	2%
	6階—第1～第3会議室＝6階—コラボスペース	1%	2%	3%
	局外（テレワーク）	0%	5%	1%
	6階—チームブース	0%	1%	1%
	6階—局長室・審議官室	4%	2%	5%
	5階—打合せブース（第1・第2会議室）＝音声配慮会議スペース	0%	1%	1%
減少	9階—研修室	3%	1%	0%
	6階—予約不要の打合せスペース＝6階—オープンミーティングスペース	5%	3%	2%
	局外	6%	7%	5%
	9階—打合せ部屋	1%	1%	0%

イ 個別ヒアリング結果等

職員の実験スペースの利用率に差が生じたため、実験スペースの利用について職員にヒアリングを実施した。

実験スペース全体の評価は、「業務によっては自席を離れた方が効率の良いものもある」、「1年目職員とのコミュニケーションがしやすい。1 on 1 ミーティングを様々な場でできるようになった」、「行き詰まる状況に、仕事の場所を変えることで対応している」と総じて好評であった。

また、各個別のスペースについては、肯定的評価が多く、これまでになかった行動が生まれていたことが確認された。例えば、実験スペースでは、コラボスペースの収容人数だからこそできる局内研修、事業者ヒアリングやアイデアソファの気軽さを生かしたインターンの学生との議論などが行われていた。以下は、具体的な職員からの意見である。

①コラボスペース

- ・大人数（約30人規模）でのワークショップができるようになった。
- ・インターン生を受け入れているため、パーティション型のホワイトボードがあって良かった。
- ・執務スペースとは異なる木調を取り入れたことで、ランチミーティングなどカジュアルでオープンな雰囲気の設定できるようになった。

②アイデアソファ

- ・軽い相談ベースの話し合いをする場として利用する機会が多い。
- ・紙ベースでの自由な発想や様々なアイデアをまとめる際に、リラックスして利用した。

③チームブース

- ・執務スペースでは話しにくいような内容についても、仕切りがあることで話せた。
- ・周囲に話を聞かせたくないような打合せをする際に利用した。

④集中ブース

- ・資料作成時に、集中して短時間で行うために利用し、実際に期待通りの効果が得られた。自席だとコミュニケーションが取れる反面、集中できない。音よりも視界のシャットアウトに効果を感じた。
- ・個人で企画立案する際に、効率的に作業できた。
- ・周囲の情報からの遮断を期待して利用した。

これとは反対に、新スペースをあまり利用しなかった職員からは、執務スペースにおける情報収集や周囲の状況把握の利便性等が指摘されている。まさしく、「連絡を受ける内容だけでなく、他の職員の動きなど周辺情報の動きも把握する必要である。周囲からの情報把握等するため、執務スペースにいないといけない」というある職員の意見に集約されよう。

しかし、業務内容によっては、情報収集、把握をリアルタイムで行わなくて良いものもあるのではないだろうか。実際に職員からは、「原課業務を行っている人は、執務スペースにいたくとも仕事ができるのではないか」といった意見も寄せられた。

以上のように、職員のヒアリング結果を比較すると、総務省行政管理局では、原班（原課）に比べて総括（総務課）の方が実験スペースの利用ニーズがあると考えられたため、職員の所属に着目して調査結果を再度分析した。

ウ 総括職員と原班職員に分けた分析

職員の所属を、組織の内部管理や外部との調整を担う、いわゆる「総括（総務課）」（4月：10人、10月：6人）と、個別の政策を所管する、いわゆる「原班（原課）」（4月：5人、10月：5人）に分け、実験開始前の4月の意識調査において、ABW型を中心に、重要度が高く、満足度が低かった項目に注目した。

①満足度

総括職員においては、「接客スペース」(50.0%→83.3%)、「周囲の目線や会話漏れ」(10.0%→50.0%)の満足度は上昇した。「思考の維持」(50.0%→33.3%)の満足度は減少した。なお、「業務に応じて場所を選択」(80.0%→83.3%)については、ほとんど変化がなかった。

一方、原班職員においては、「周囲の目線や会話漏れ」(60.0%→100%)、「思考の維持」(60.0%→80.0%)の満足度が上昇した。「接客スペース」(100%→80.0%)、「業務に応じて場所を選択」(100%→80.0%)の満足度は減少した。

②重要度

4月と10月の調査結果を比較したときに、特に注目すべき項目は、「デスク(自席)での集中のしやすさ」と「接客スペース」の重要度である。原班職員は、「デスク(自席)での集中のしやすさ」(4.2→4.0)、「接客スペース」(3.6→3.4)ともほとんど重要度に変化がなかった。一方で、総括職員は、「デスク(自席)での集中のしやすさ」(4.5→3.3)の重要度が大きく減少したのに対し、代わりに「接客スペース」(3.7→4.3)の重要度が増加している。「来訪者用席」(3.4→4.5)の重要度も増加している。なお、総括職員の「接客スペース」と「来訪者用席」の両満足度はともに上昇(50.0%→83.3%)している。

以上は本実験の限りだが、行政でABW型オフィスを導入する場合、総括と原班とでは、その業務の特性によって、職員のスペースに対する満足度と重要度に違いが生じることが予想される。本実験では年単位の調査ができず、更に検証する必要があるが、ABW型オフィスを導入するに当たっては、導入するスペースのターゲットとなる職員や業務の内容・特性をより分類する必要がある。

本実験結果では、業務特性ごとに異なるオフィス改革の可能性が示唆された。実際に実験スペースを活用した職員に対するインタビューでは肯定的な評価が得られており、今回のABW型オフィスも対象者によっては有効であったと評価できるであろう。また、これまで執務室内ではなかった職員の行動をみると、職員がABW型のオフィスを利用すれば、業務遂行上、新しい価値を生み出す可能性もあると考えられる。

3 行政組織におけるこれからのABW型

(1) 階層制からネットワーク型の執務環境変化への対応

私たちは、日常の業務で様々な「複雑性」に直面している。例えば、C・オットー・シャーマーは、3種類の複雑性があるとする。それは、原因と結果に時間と空間の距離がある「ダイナミックな複雑性」、人によってモノの見方や利害が異なる「社会的複雑性」、イノベーションや変化が予測できない形で起こる「出現する複雑性」である¹²。特に、出現する複雑性

¹² C・オットー・シャーマー(中土井僚、由佐美加子[訳])『U理論[第二版]』英治出版、2017年、

については、過去の経験があてはまらない¹³。変化は現場がまず直面するため、階層制型の組織によくある上意下達のリダーシップは、必ずしも適切とは言えない。

今日、階層制型の組織は、時代にそぐわない部分が生じてきている。例えば、歴史学者のニール・ファーガソンは、『スクエア・アンド・タワー』において、階層制（タテ）とネットワーク（ヨコ）を対比し、通史的に世界史の分析を行っている。そこで彼は、「歴史を振り返ると、イノベーションはこれまで、階層制よりもネットワークから多く生じる傾向にあった」ことを発見した¹⁴。「階層的に組織された権力が絶頂を極めたのは、じつは20世紀中期、すなわち全体主義体制と総力戦の時代だった」¹⁵。そして、1970年代からネットワーク化時代が再度始まっているとする¹⁶。

階層制を前提としている行政組織は、産業・経済活動が国境を越えたネットワークの中で複雑に展開されている中で、迅速かつ柔軟な対応は難しいだろう。オフィス改革によりABW型も行うことで、ネットワーク型の意思決定も取り入れることが可能になるのではないだろうか。そして、様々な異なる人に囲まれて仕事をするには、メリットをもたらす。例えば、フレデリック・ラルーは、「自分よりも複雑な世界観をすでに獲得した仲間に入れ、安心して自分の心理的葛藤を探求できる環境が与えられると、その人が大きく成長できるチャンスが高い」と指摘している¹⁷。個人に成長の機会を提供し、結果的に組織全体に貢献することができる。

複雑化したネットワーク型社会に対応すべく、組織を進化させる方法はあるだろうか。ピーター・M・センゲは、『学習する組織』において、「世界は相互のつながりをより深め、ビジネスはより複雑で動的になっていくので、仕事はさらに『学習に満ちた』ものにならない」と主張する¹⁸。そして、「将来、真に卓越した存在になる組織とは、組織内のあらゆるレベルで、人々の決意や学習する能力を引き出す方法を見つける組織だろう」としている¹⁹。学習する組織の核心は、私たちの認識の変容であり、「自分自身が世界から切り離されているとする見方から、つながっているとする見方へ、問題は『外側の』誰かが何かを引き起こすものだ」と考えることから、いかに私たち自身の行動が自分の直面する問題を生み出しているのかに目を向けることへの変容だ」²⁰。

p.137。

¹³ 同上、p.139。

¹⁴ ニール・ファーガソン（柴田裕之[訳]）『スクエア・アンド・タワー』（上）東洋経済新報社、2019年、p.95。

¹⁵ 同上、p.22。

¹⁶ 同上、p.22。

¹⁷ フレデリック・ラルー前掲書、pp.68-69。

¹⁸ ピーター・M・センゲ（枝廣淳子、小田理一郎、中小路佳代子[訳]）『学習する組織』英治出版、2011年、p.35。

¹⁹ 同上、p.35。

²⁰ 同上、p.48。

学習する組織を構築するためには、システム思考、自己マスタリー、メンタル・モデル、共有ビジョン、チーム学習の5個の特質が不可欠とされる。チーム学習について、センゲは、「チームが真に学習するとき、チームとして驚くべき結果を生み出すだけでなく、個々のメンバーも、チーム学習がなかったら起こり得ないような急激な成長を見せる」という²¹。そして、現代組織での学習の基本単位は、チームであって個人ではない²²。チーム学習では、ダイアログ (dialogue: 対話) が行われる。「ダイアログでは、複雑で難しい問題をさまざまな観点から集団で探求する。個人は自分の前提 (推測による思い込み) を保留するが、その前提を自由に話し合う。その結果、関係者の経験と思考のいちばん深い部分までを表面化させながらも、個々の考えを越えて先に進むことのできる自由な探求になる」ことにつながる。

以上を踏まえると、オフィス改革とそれに伴う ABW 型の導入は、求められる働き方のベクトルと方向性が合致している。

(2) 地方自治体への拡大

ア 枯渇する専門人材

総務省行政管理局には、オフィス改革を検討している地方自治体の視察が相次いでいる。これは、昭和型オフィスの限界を感じている自治体が多いことの表れと言える。

地方自治体レベルで困難な諸課題に対応するのは、政策担当者である。一体彼らはどのような問題に直面しているのだろうか。少し古いデータであるが、総合研究開発機構が実施した都道府県・政令指定都市の政策担当者が政策立案・実施に当たりどのような課題を抱えているのかについてのアンケート結果によると、多い順に、「成果が出るまでに時間がかかる」(19.4%)、「必要な予算」(17.8%)、「政策の成果の評価」(14.3%)、「政策目標の設定」(11.1%)、「必要な人材」(10.1%)、「国・都道府県・市町村との役割分担」(8.3%) などとなっている²³。おそらく現在もこうした問題構造は変わっていないだろう。このうち、オフィス改革や ABW 型と関係があるものは、「必要な人材」と「国・都道府県・市町村との役割分担」である。そこで両問題の具体的事例を確認すると、「必要な人材」については、『専門分野の知識や技術を有する人材が必要である』、『指導者・リーダーが不足している』、『ファシリテーターなど行政と一体となって住民に関わる人材が不足している』などである²⁴。「国・都道府県・市町村との役割分担」については、『経済、産業分野で重複または漏れがある』、『雇用について同じ対象者に国と地方公共団体で別々に事業を行っている』などとなった²⁵。

地方自治体にとって特に深刻であるのは、専門人材の不足についてである。例えば、平成 30 年度に総務省情報流通行政局が都道府県と市町村に対して実施した地域 IoT 実装につい

²¹ 同上、p.44。

²² 同上、p.45。

²³ 総合研究開発機構「地方自治体アンケート 地域の政策課題に関する調査結果概要」2007 年、p.6。

²⁴ 同上、p.9。

²⁵ 同上、p.10。

でのアンケートでは、回答した自治体の 67.5%が「担当する人員が足りない」としている²⁶が、平成 26 年度調査の 49.2%と比較してより深刻化している。このことは、実はオフィス改革とそれに伴う ABW 型の導入を推進する上での弊害ともなる。例えば、多様な職員が ICT を用いて様々な場所で働くためには機密情報や個人情報の漏えいにも目を向ける必要があり、データ管理方法の見直しやサイバーセキュリティ対策が今以上に求められる。5 G、ビッグデータ、AI をどのように利活用するかの課題にも直面する。

以上のように、専門人材の枯渇とタテ割りの弊害を前提とすると、持続的な質の良い行政サービスの提供を続けるためには、外部や行政の異なる階層間での協働（コラボレーション）を前提としたプロジェクトの進行が必要となる。専門人材の不足は、ICT のみならず、医療、看護、教育、土木等の様々な分野で生じる。また、広域的に他の自治体とも連携するプロジェクトの増大も予想される。昨今、オープンイノベーション政策についても活発に取り扱われているのは、その表れでもある。オフィスで協働（コラボレーション）するためには、スペースだけでなく、ICT の整備も必要不可欠となる。

イ カスタマイズするオフィス改革

オフィス改革の取り組みは、確実に地方自治体へ拡大しており、各自治体でカスタマイズしている。オフィス改革を行っている行政組織は、取組の内容を相互参照し、ヨコのネットワークをつなげるべきである。現在のオフィス改革は、各行政組織が孤軍奮闘している状態である。本報告書の執筆に当たり、他の事例を調べる際に苦労したことの一つでもある。そこでこれを契機とし、オフィス改革とそれに伴う ABW 型を行っている行政組織等のネットワークのハブの役割を、総務省行政管理局や行政管理研究センターが担うという考え方もあるだろう。

さて、今回取り上げる事例は、我々が訪問した愛媛県西予市²⁷である。総務省行政管理局と比較し、異なる点を簡単に記述する。

西予市では、交代で窓口担当者を決めており、若手職員が自席で長時間待機する必要がない。そのため、原課業務を行う若手職員であっても、気兼ねなく ABW 型ができるだろう。総務省の若手職員の中には、来客者対応や電話対応のため、執務スペースから離れられないという声もあり、ABW 型を妨げていた。窓口担当者を交代で決めることは、部門内全体がどのような業務を行っているのかを勉強する良い機会にもつながり、部署を越えた人脈作りのきっかけにもなるだろう。また、西予市では、廊下のすぐ近くに打合せスペース（「ウェルカム」と「コラボ」に分けている）があり、機動的な打合せが可能である。「ウェルカ

²⁶ 総務省情報流通行政局「地域 IoT 実装についての地方公共団体に対するアンケート結果」2018 年、p.4。

²⁷ 西予市のオフィス改革を調査した事例として、戸梶亜紀彦「オフィス改革による公務員の職場における意識・行動の変化に関する検討—愛媛県西予市を事例として—」『現代社会研究』(15)、2017 年、pp. 41-48、がある。

ム」スペースでは市民や業者の接客・打合せに、「コラボ」スペースではチームワークや個人作業に使用されているようである²⁸。

また、西予市では、市議会がタブレットを導入し、議員への情報伝達に活用している。オフィス改革とそれに伴う ABW 型を行うためには、予算を計上する必要があり、どうしても議会の理解が必要となる。そのため、行政側には説明責任が生じるが、実際に議員に体験してもらうのも一つの方法かもしれない。有権者の声を代表する議員こそ、ABW 型が求められる仕事である。タブレット端末を導入した西予市議会には視察が相次いでいる²⁹。

最後に、公文書を保管するにあたり、書棚の役割が以前よりも重要性が増しているとの話もあった。公文書の管理方法は、オフィス改革とそれに伴う ABW 型を導入するに当たり、セットで検討すべき事項である。

国は、地域活性化を目的に、財源と人材の両面から、地方自治体の ICT や IoT の導入を積極的に支援し、オフィス改革とそれに伴う ABW 型の推進に一層努める必要があるだろう。全国一律ではなく、意欲のある自治体から支援していく。そうした自治体を県内にいくつかある拠点の一つとし、周辺の基礎自治体へノウハウを広げていくことから始めれば良いと考えられる。

(3) 将来を見据えた組織文化の形成に向けて

今回の総務省行政管理局における実証実験において、新しいオフィス環境を頻繁に活用した職員は少数にとどまっていた。こうした ABW 型オフィスの試みを定着させるには、ABW にふさわしいオフィス什器の導入や、その活用に向けた職員の内発的要因も重要であるが、業務運用面の改善や新たな働き方を導入することを許容する組織文化も重要である。ただし、行政の場合は、職員の部署異動も頻繁に行われるため、新しい組織文化の形成には多くの時間と持続的な強い意思が求められる。ワークスペースの変化は新しい組織文化を形成するきっかけとなり得るが、同時に、リーダーシップによって自律的な働き方を促していくことも必要であろう。これらを検証するためには、組織的要因、業務の特性、業務時期の特性等を明らかにするためのさらなる実験が必要であり、こうした試みを通じて、それぞれの組織・業務に適切な ABW 型のオフィス改革を展開していくことが可能となるであろう。

しかも、職員のリーダーシップによる組織文化の形成は、今まさに求められている。昨今の急激なテレワーク拡大の中で、多くの組織において、部内や外部とのコミュニケーションの仕方は否応なく変化している。ウェブ会議が多用され、多機能なコミュニケーションツールが活用されるとともに、より多くのメールが飛び交いがちになる。その状況に多少なり

²⁸ 愛媛県西予市総務企画部まちづくり推進課情報推進室 林敬次「視察資料 Change せいよ！～西予市におけるオフィス改革～」。

²⁹ 西予市「視察受入れ状況」

<https://www.city.seiyo.ehime.jp/shisei/shigikai/shisatsuchosa/3161.html> (2020年3月20日閲覧)。

とも自宅でストレスを感じた人は多いのではないだろうか。ヘッドセットを購入して聴くことに集中できる環境の整備を行ったり、ウェブ会議やコミュニケーションツールでのファシリテーションを勉強したりした人も多いのではないだろうか。

しかし、新型コロナウイルス感染症拡大防止のために行われたテレワークは、個人が進んで選択したものではない。テレワーク実施環境としての適不適を問わず、半ば強制的に行われたものである。突然のテレワーク実施を求められ、部下の様子 of 適切な把握の仕方や、業務の品質管理に戸惑い悩む管理職もいるであろうし、孤独感や疎外感を感じてしまう職員もいるだろう。テキストによるコミュニケーションをより丁寧に来るなど十分なスキルが必要であるが、実はこのようなスキルはテレワーク特有のものではない。オフィスではお互いの顔が見えることで無意識に安心感を得られることにより、こうしたコミュニケーションのスキル不足が意識されることは少ないものの、従来から必要とされていたものである。グループのチャットやチャンネルを開き、これまで職場で余り意識されてこなかった気軽な相談や気付きの共有を積極的に始めたところもあったと聞く。テレワークにせよ、オフィスで勤務するにせよ、組織やチーム内で適切なコミュニケーションができること、そのために上司と部下との間に基礎的な信頼関係が必要不可欠であることについて、新型コロナウイルス感染症拡大の情勢の中でそれらの価値の大切さが改めて浮き彫りとなった。

重要であるのは、そのときの組織や職員に必要な価値を選びとること、そして、それができる環境を整えることである。テレワーク時だけでなく、オフィスにおいてもその重要性は変わらない。ABW 型オフィスの導入と運用は、単に業務の遂行の仕方に選択肢をもたらすものではなく、組織や職員に必要な価値を見極め、業務の遂行の在り方を自律的に形成することを促すものとなり得よう。

感染症対策で在宅勤務やリモートワークが進む中で、センターオフィスの存在意義が改めて問われる局面にある。そのような時代であるからこそ、組織やチームの基礎的な信頼関係の構築や、価値創造のためのリアルのミーティングなど、知的価値創造への貢献度の高いオフィスの形を考える上でも、リアルオフィス、自宅、サードプレイス、移動中も含めたワークプレイスとその働き方を、ABW という視点を踏まえながら、空間設計、施設・設備、人事制度、職員の行動様式などを総合的に問い直すことが必要ではないだろうか。

【参考文献】

愛媛県西予市総務企画部まちづくり推進課情報推進室 林敬次「視察資料 Change せいよ！～西予市におけるオフィス改革～」。

加藤彰浩「国家公務員のワークスタイルを変える霞が関オフィス改革」『行政&情報システム』52（1）、2016年2月、pp.51-56。

河合雅司『未来の年表』講談社、2017年。

岸本章弘『NEW WORKSCAPE 仕事を変えるオフィスのデザイン』弘文堂、2011年。

厚生労働省改革若手チーム「厚生労働省のための業務・組織改革のための緊急提言」

<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000540047.pdf> (2020年3月20日閲覧)。

厚生労働省改革若手チーム「厚生労働省の業務・組織改革のための緊急提言(概要)」

<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000540524.pdf> (2020年3月20日閲覧)。

C・オットー・シャーマー(中土井僚、由佐美加子[訳])『U理論[第2版]』英治出版、2017年。

人事院『平成28年度 年次報告書』。

西予市「視察受入れ状況」

<https://www.city.seiyo.ehime.jp/shisei/shigikai/shisatsuchosa/3161.html> (2020年3月20日閲覧)。

総合研究開発機構「地方自治体アンケート 地域の政策課題に関する調査結果概要」2007年

<https://www.nira.or.jp/past/newsj/kanren/180/188/honbun2.pdf> (2020年3月20日閲覧)。

総務省行政管理局オフィス改革チーム「理想の働き方のために」

https://www.soumu.go.jp/main_content/000545471.pdf (2019年12月18日閲覧)。

総務省行政管理局行政情報システム企画課「総務省におけるICTを活用したワークスタイル変革(2)～

国家公務員のワークスタイルを変える霞が関オフィス改革～」『地方公務員月報』(626)、2015年9月号、pp.41-51。

総務省情報流通行政局「地域IoT実装についての地方公共団体に対するアンケート結果」2018年

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/top/local_support/ict/top/pdf/survey_local-iot.pdf (2020年3月20日閲覧)。

竹村創「行政機関のワークスタイルを変えるオフィス改革」『Estrela』(268)、2016年7月、pp.14-20。

戸梶亜紀彦「オフィス改革による公務員の職場における意識・行動の変化に関する検討—愛媛県西予市を事例として—」『現代社会研究』(15)、2017年、pp.41-48。

松本惇「公務員の働き方を抜本的に変えた『オフィス改革』」『JFMA journal』(188)、2017年、pp.38-41。

永田真一「2017年度日本行政学会における総務省行政管理局オフィス改革報告とは何だったのか」『季刊行政管理研究』(161)、2018年3月、pp.43-49。

永田真一「総務省のオフィス改革」『公共建築』60(2)、2018年11月、pp.107-111。

ニール・ファーガソン(柴田裕之[訳])『スクエア・アンド・タワー』(上)(下)東洋経済新報社、2019年。

日本経済新聞社『実践!テレワークで「働き方改革」』日本経済新聞社、2018年。

原山幸一郎「これからの組織やチームについて:序」『Re: Building maintenance & management』41(2)、2019年10月、pp.76-79。

ピーター・M・センゲ(枝廣淳子、小田理一郎、中小路佳代子[訳])『学習する組織』英治出版、2011年。

フレデリック・ラルー(鈴木立哉[訳])『ティール組織』英治出版、2018年。

前田健太郎『市民を雇わない国家』東京大学出版会、2014年。

箕浦龍一「未来の働き方に相応しいオフィスとは?: ICT革命後のNew Work Style考」『Journal of Japan Society for Office Studies』11(1)、2019年5月、pp.11-18。