オフィスを変えた。人生、変わった。-総務省の場合

総務省行政管理局　副管理官　永田真一

2018 年 7 月 27 日　18:30～21:00

記録者：M18AB511　元吉由紀子

ｽﾗｲﾄﾞ	ポイント
	高野先生とは、総務省の行政管理局で一緒に働いていた。 NHK「おはよう日本」の視聴。 意思決定を早くするためのオフィス改革。個人デスク廃止。上司も部下と一緒にフリーアドレス。ノートパソコンで打合せ。ペーパーレス化。自宅からテレワーク。今までの当たり前を変える、働き方は変えられる。視察 3000 人。
P2	自己紹介、2003 年入省。総理官邸でフランス語圏へのグローバルコミュニケーション。モンペリエ大で２年、ジャーナリズム、記者の養成を学ぶ。
P3	オフィス改革で、めざすのは、どこでも働けること。 野田大臣は「働き過ぎないでね」と声がけするなどよき管理者像を示す。
P4	視察受け入れ中。他省庁、民間企業（東京ガス、野村総研）韓国、各自治体（新潟市、北九州市など）へ広がっている。
P8	脱「孤食」へ。ランチを大事にしよう、に取り組んでいる。働き方改革は、生き方改革につながるため、多面的なメッセージを発しているが、反響は、わかる人とわからない人に分かれる。
P9	奈良県川上村、人口消滅自治体 No1 で１週間職員交換して働いた。どうしたら村民がハッピーになるのか、どうすれば国会議員やマスコミにわかってもらえるか学び合った。
P11	オフィス改革の根底には、メンタリティ、文化の問題がある。無駄な時間を最小化して、生産性を改善し、社会に貢献したい。消耗の美学―例えば３日で 80%できている仕事を、なお詰めていくことに懸命になるーを愛してやまないのが公務員。人口減少社会で、このレベルで詰める費用対効果はどんどん小さくなる。
P12	注目された契機は、2015 年の読売新聞から。テレワークを進めやすい環境にしたということ。北九州市の東京事務所は、総務省を見て改革した。
P14	WEB メディアも注目している。日本一スマートに働くオフィスだと。
P17-P19	ワーケーション、和歌山県南紀白浜で、リラックスしてアイデアがあふれ出る働き方が必要ではと、投げかけている。職場に来なくて働ける。

	ワークする場所を選ぶことは、生きる場所を選ぶこと。 軽井沢は、標高 1000m。赤ちゃんのおなかの中の気圧と同じでリラックスできると言っている。外の人と触れ合うことで、新しいビジネスが生まれる。
P21- P24	六本木では、We work、諸外国とのビジネスが実現できている。固定席で仕事をする時代ではなくなっている。それについていかないとアイデアのレベルが低くなるし、何よりも楽しくない。
	テレワークデイズ。どうすれば新しい働き方ができるか、検討している。五輪の開会式が７月２４日であり、これと合わせて発信している。オリンピックのときに東京は人があふれてしまう恐れ。暑い中通勤するより、自宅や地方でできるほうがいい。各種民間企業もやっている。結果として、地方創生になる。
P25- P28	総務省でも「できるところからやっていきましょう。」と、職員が「無駄なメールはやめてください」「幹部も 360 度評価させてください」など、声を出している。
P29-	「出勤する」というのは、そんなに古くない概念。産業革命後出てきた。それまでは、家内制手工業だった。そもそも出勤の必要性も見直されるべき。これからは、働く場所を選んでいく。そのための環境が必要。
P30	課長も、隔離された課長席にいるよりみんなと一緒にテーブルにいる。そのほうが、早く情報が入って、即対処できる。30 分の手遅れを防げる。会議がしやすい。
P31	かつてのオフィスは、紙の山。物を置く場所がなかった。
P32	５Ｗ１Ｈ
P33	なぜこれができたのか。総務省の大臣政務官がカナダを視察して、電子政府を所管する行政管理局がこれくらいやれなきゃダメだろう？と言われて始めた。 ８ケ月でできた。やると決めたら、やれる。
P34- P35	チームをつくって、考えろと言われて考えた。考えると結構楽しい。 椅子の色一つ、赤か、青か。色がグレーだけだと暗くなる。色が人に与える影響は大きい。
	一人一個のゴミ箱をなくしたら、反対にあった。入口に置くだけだと、結果各自がゴミ箱を置き始めたので、取り止めた。話し合って、みんなで決めていく。 上司が、「今後 30 年働く君たちが決めたらいい」と、任せてくれた。上が決めて、下に任せる、この環境があるとありがたい。
P36- P38	昭和の拠点型の机・イス。ここに来ないと仕事ができない。固定電話も。あなたの席だと決まっている。自由が利かない。課長と課長の席も仕切られていて、コミュニケーションできなかった。課長どうしも情報共有できると、意思

	決定が早くなる。 グループ内に座ることにはなっているが、落ち着いて作業したいときは、個室にこもることもできる。そうなると、家にいても同じ、と思えるようになった。各自 PHS になった。
	会議スペースも予約制で、部局間の熾烈な取り合いになっていた。審議会、委員会も変更対応でムダが出る、若い人がつまらない仕事に落胆して辞めていく。 片付けは大変だが、人事異動が簡単になった。紙は、一時的には打ち出してもストックをしなくなった。画面で見ながら打合せするので、その場で修正を即決でき、効率がよくなった。課長は、その時々のトピックスに応じて班を移動して指揮している。課長にも部下にもメリットが大きい。国会対応など、方針確認でき、作業の手戻りが少なくなった。
	ムダ取りには日常の業務フローを確認して、どこにムダがあるかを確認して進めていくとよい。オフィスはそのうちの差し替え作業、資料の修正も。
P39- P42	「こういうものだから」と思い込んでいることがある。そこに不要がある。 会議予約から資料の作成と修正まで、一つの仕事としてできる。 **大きく生産性が上がる。勤務環境もマネジメントの仕事の一つ。** Facebook 社では、一人ひとりの座高にあった椅子を用意している。理由は、教育コストを掛けた社員が、能力発揮しやすいこと、そして腰が痛くなって効率が落ちたり最悪退職することは会社にとってもデメリットだから。 IT を使って 30 年。使いこなすことで、あれも変えよう、これも変えようとなり、もっとプラスαのわくわくする仕事をするようになる。 定時退庁に課長からメールが来る。率先垂範は、早帰りではなく、仕事を止めること。課長の思いを浸透させるようになった。 ある国会議員の部屋にも若手のポスターを飾っていただいている。若手は３年コピー取りに耐えるために総務省に入ったのではない。外に出て、自治体、大学を知り、若手も活性化する。交流のきっかけになる。
P44- P45	本当は自発的だといいが、日本の場合、役所が先導している。クールビズもしかり。土曜閉庁も。フレックス、週休二日も昔からあるが、やっと浸透始めた。 ９割の「職員が仕事しやすくなった。」と回答している。役職に関わらず机を統一したことで、20 万円の机が７万円になり、コスト減になった。残業時間も目に見えて減ってきた。意思決定を迅速化したことが大きい。
P46- P50	ペーパー、保管していることで場所を取っていた。新しいワークプレイスができた。コピーも半減した。打合せスペースが３倍になった。試算では人件費関

	係で 1000 万円／年に減った。会議も 3 割減った。上に相談しやすくなった、作業の手戻りが減った。テレワークが増えた。
P51	固定席をなくすと、誰がどこで働いているか、すぐにわからない時があるし、部下全員がテレワークするとますますそう。管理職が部下とコミュニケーションを行い、把握するようになった。管理職から部下を見る。テレワークすると不安があるという人がいるが、目の前にいるとき把握しているのか？
P51	若手の意味のある仕事をしていかないと、辞めていく。 いろんな人とつながることでモチベーションにつながっている。 何のためにオフィス改革をするのかが大事。
P58-P60	他機関での取組事例。国土交通省航空管制部、京都府、愛媛県西予市。効果出ている。アイデアが生まれる。別の課の作業ができるようになり、新しい事業ができるようになった。マイナンバーの取得者を増やす目標もってやったり、事業承継、効率ができるようになった。帰属意識を持ち、孤立化が減った。
P65-P82	静岡市庁舎建て替え、北九州市の東京事務所が土曜日開庁し、他自治体から人を受け入れるようになった。空間の作り方。ブランド力アップ。 これまでできなかったようなイベントを市役所のスペースを使ってできるようになった。札幌市の東京事務所も働きやすい環境になった。過去は、動線が入り混じって使い勝手が悪かった。木材使って、人にやさしい配慮をしている。
P83-P85	なぜ今、こういう改革がでてきたのか？ 職員を減らす、S42～職員の定数を管理して、インプットの改革をずっとやってきた。需要に応じた定数にした。行政改革として、H14～公務員の数を一気に減らし、効率化をめざした。 しかし、人を減らすにも限界がある。仕事は減っていない。ただ、減らせばいいわけではない。新潟市の例もしかり。
P86	諸外国と比べれば日本の公務員数は少ない。これで持続可能か？
P87	次に制度の改革が行われた。 内閣機能を強化して、官邸主導にしたのは、H9 の頃。 中央省庁の官僚が世の中を動かすのではなく、国民の意思で仕事をするように、総理主導で動くという機能を目指す改革だった。 各省庁にも大臣からトップダウンで指示を出せるようにした。
	小泉、安倍政権から、この仕組みが実際機能するようになった。 社会経済システム全体を行政が自分達で変えていく必要がある。 改革の DNA を持ち、自治体に対しても権限や補助金だけではなく、地元で話し合い、国民が自己決定する、地方分権改革は、このために必要だった。
P88	財政縮減から、インプットカット、身を切る改革だった。しかし、何のための

	改革か、国民にサービスをちゃんと提供するため、これから必要な改革は仕事を減らし生産性を上げることではないか。
P89- P93	働き方改革は、生産年齢人口が減っているため。女性は内、男性は外の時代ではなく、男女年齢に関係なく働き続けられるように。介護も増え、共働きが当たり前になった。誰もが働きやすくする必要がある。 一人ひとりが、楽しく充実感持って働けるような社会を目指している。組織で日頃の仕事がちゃんと見直され、優秀な人が辞めないように。双方にとって良いように。
P96- P100	例えば、IT 化が必要だけど、電子決裁しても、それをとりまとめるときにアナログの工程があると、結果ムダになっている。 BPR は、現場職員やユーザーとどこを変えればいいかを考えること。 仕事のプロセスで機械化できるものは機械でする。人間が判断しないといけないことを見極める。 例えば、旅費が立替払いで、支給２ケ月後ということがある。改善するには、どうすればいいか、聞き込んで言った。どこがつらいのか、どこに時間がかかるのか、聞いていく。経路の最短と所要時間の最短と、どちらがコストが安いのか。労働時間の安さが計られていないことがある。 いかに事実を把握して、マネジメント層が現場レベルで判断しないと変えられない。 熟知しているプロほど問題を解決できにくい。 現場を知っている人がいる。全体のリソースをいかに配分するか。 自治体におかれては、総務省行政管理局で働きたい方がいれば、ぜひご検討ください。
	～休憩～
Q1 A1	辻料理学校のシェフ（永田さんの知人）へ、フランス料理のシェフが、行った改革とは？ 火を扱う仕事で劣悪な職場環境だったレストランの地下の厨房を地上にした。オープンキッチンで客にみせることで整理整頓も進んだ。リッツカールトンの１階入り口にレストランと調理場を移動したら、きれいな調理服を着るようになり、コースの段階別に労働時間をシフトした。
Q2 A2	霞が関は不夜城と聞いているが？ 昔は、いわゆるキャリアは、20 代で 50 代の仕事ができるようになるために、私的時間なく、人生犠牲にして働けと言われた。部下が身体壊しても平気な人が多い。 厚生労働省など、そもそも仕事が増え続ける分野で、業務量が多い印象。

Q3	効率や担当者が悩んで人件費が掛かることも度外視した単に安ければよいという考えで旅費規程に縛られてしまうというような文化を変えていくには、どうすればいいか。
A3	全省庁、総務省の中でも文化には差がある。例えば、職場でチャット相談しているところがある。一方で、電話相談もできない、上司の様子を伺い、空気読めという部署もある。 職場の中を変えるには、問題意識を共有する。若手でチームをつくり、後押ししてくれる上司が必要。トップの力がいる。自治体であれば、副市長の一声という技がある。少なくとも提案できる人がいるとよい。総務省も、ある大臣政務官が職員から聞いたことから始まった改革がある。 最近民間では“ウーバーイーツ”というサービスがある。忙しい人の代わりにランチを買って来てくれる人がいればいいかもしれない。便利かも知れないと思ってワクワクしながら事業が始まる。こうしたトライアルは役所でもあってよく、もし失敗したらやめればいい。 総務省では職員から提案募集をやっている。役所の中で見直せることがあるならば提案できる。例えば国会答弁の作成についても、省内で仕事が今どこまで進んでいるのか、大臣から作成者まで、常に進捗状況を把握できるようにするとよいといった提案もある。最終的には、フランスの国会のようにタブレットで答弁までいくようなことも面白い。 これまでなら、領空侵犯と思えることでも政務レベルがどんどん提案してくれ、となれば、他部署の仕事も巻き込んで改革できる。キーパーソンをつくることが大事。
Q4	大阪市区役所で福祉課に所属しているが、窓口に人が増えて、対応時間が増え、17:30 まで客対応、17:30 から事務となっている。来客対応の非効率はどうすればいいか。 障害手帳一件に時間がかかり、待たせたら、丁寧に聞かないといけなくなる。客は、90 分待たせてします。移民の国だと 5 ケ国語ぐらい、フローチャートになっていた。書いてから来いというやり方をしていた。
A4	来客者の要望は明らかか？ 何に困っているのか、聞き出すところが大変。 どれだけ効率的にできるか、その他で工夫する必要がある。何にどれだけ時間がかかるか、エビデンスをつくって、ちゃんと伝える必要がある。 職員が幸せじゃないと、市民が幸せじゃない。それは、市民にも、マネジメントを理解してもらう必要があるから。市民のためといいつつ、持続可能な組織として対応していかないといけない。

	東京都庁のパスポートセンターなら、何曜日の何時がどれだけ混んでいるかHPに出している。 訪日観光客増に対応して増員を行っている入国管理局の業務においては、空港で列を並んでいる間、コンシェルジュがいて、事前に書類チェックしている。非常勤職員が、書き方の説明をして、窓口に来た時に最小限にできるようにしている。 フランス人記者のレジスアルノーは、日本の区役所は、高級ホテル並みのサービスを提供していると書いている。 https://www.newsweekjapan.jp/column/tokyoeye/2010/06/post-183.php *「私自身はお役所に出向くたびに、職員たちの熱心な仕事ぶりや優しさに驚かされる。私は新宿区に住んでいるが、自転車で区役所に行くたびにまるでグランドハイアットを訪れたかのような気分になる。（･･･）* *社会福祉部局の職員たちは驚くほど手際がいいし、一部の業務は土曜日の午前中も受け付けてくれる！* *日本人はフランスの区役所を訪れて、その違いを感じてみるべきだ。文書１枚もらうのに１年も２年も待たされたり、順番待ちで３時間並ばされることもある。職員たちはエッフェル塔ぐらいプライドが高くて横柄だ。」* ドイツでは、申請書の記入ミスをなくすために首相府の検討チームに心理学者を入れて質問と答えの出し方の関係を研究している。 行政評価局の行政相談では、今週集中して聴きます！という時期を設けている。相談受付時期、時間のPRをする方法があるのではないか。 窓口に来るまでの間に振り分けてしまえばどうか。 難題コース、簡便コースに分けるとか。今日はここまでとして、最大の相談時間を設定することも考えられる。裁判所の調停や裁判も、ある程度議論したら、次の期日で話し合うことにしているのでは。 また、受けたサービスの満足度をボタンで押してもらうところもある。
Q5 A5	働き方改革で管理職が求められる能力は？意識改革の方法はあるか。 フラット化すると目に見えない権威付けしていた人が、変わりきらない人が出て来ないか？ マネジャーは、待っているだけでいいのか？という危機感が必要。 管理をしているのか。能力で見ているわけではない、まだまだ年功序列で課長になっている。それによって、部下がやる気をなくしている。管理職にもマネジメントしてもらわないといけない。 新潟市では、部長級、課長級、若手、それぞれに困っていることあげてもらっ

	た。オフィスを変えたらできることないか、尋ねたら、自分達でできることがあると気づいた。 マネジメントできる人をポストにつけるようにしていかないとダメ。 先進的な企業の例、サイボウズ社では、昔は離職率４割だった。今では“一人一人事制度”と言っている。「育自分休暇」、７年間は他社へ転職してもいつでも戻ってきてよいという制度があったり、副業自由、育児で離職しているが高い能力を持つママをインターン採用して、よければ正社員になっている。
Q6 A6	働き方改革は早帰りだという意識しか無い人事課が有る場合、人事課や制度を変える必要があるが、敷居が高い。国では、どうしているか。 360 度評価を試行し始めた。上司への評価を伝え始めている。 できる課長とできない課長の差ができてきた。若手も自分が管理職になったとき、うまくできるか不安を持っているが、いつかマネジャーになることを考えて学ぼうとするようになった。 人事課に限らず、社内をうまく巻き込むために、対外広報を積極的に行い、外の注目が内部へのインパクトにも繋がっていくようにしている。内部での改革はそれが人のメンタリティや人生観に関わるものであるが故に、抵抗を伴ったりするので、やり方に工夫がいるのも事実。しかし、黙って待っているわけにはいかない。

以上