

## 〈1〉宇都宮市における「スマートワーク」の加速に向けた取組について～政策審議室による新オフィス導入の報告～

政策審議室 情勢分析グループ  
主任主事 田城 真哉

### 1 はじめに

令和4年8月、政策審議室と人口対策・移住定住推進室では、レイアウト、机や椅子などの什器およびデザインの変更を含むオフィスの全面的リニューアルを実施し、両室の職員は新たなオフィスでの執務を開始した。「スマートワーク」の加速化による「生産性と業務効率の向上」を目指したこの取組は、全庁に先駆けての実験的性格を持つものとして、導入経過や成果について全庁にフィードバックすることをその使命の一つとしてきた。

本稿は、新オフィス導入に至る背景と作業経過について報告するとともに、新オフィスの運用状況に係る実績と所属職員への意識調査の結果を材料とした、新オフィス導入の効果分析を実施することにより、その使命に応え、全庁的な「スマートワーク」の加速化に寄与することを目的とする。

### 2 新オフィスの導入に至る背景

#### (1) 旧オフィスの課題

まず、政策審議室が新たなオフィスを構築するに至った背景要因について説明する。

政策審議室は、「重要政策の調査研究・立案調整」や「統計資料の収集・分析・管理・提供」といった業務特性上、日常的に多くの「人」が相談に訪れるとともに、多様な「資料」が多く集積する傾向がある。

旧オフィスにおける紙資料の集積は顕著であり、

多くの職員のデスク周辺では、紙資料をつづった文書ファイルが、デスクの前方と左右の三方を囲む形で、文字どおり「山積」していた。加えて、文書ファイルを満載した2mほどある長身のスチール製キャビネットが、室内の壁面を覆う形で空間を占有<sup>1</sup>していたため、オフィス内においてひどい圧迫感をもたらしていた。

また、日常的に全庁から相談に来る「人」を受け入れ可能な「打合せスペース」についても、不足状態にあった。旧オフィスにおける打合せスペースのキャパシティは2か所で計8～10席、面積にして8㎡程度であり、5名以上が参加する打合せを実施しようとする場合ないし3グループ以上が同じ時間帯に打合せをしようとする場合には、庁内の会議室等を確保する必要が生じる。そのため、打合せを実施する際には参加者の時間調整に加えて、「打合せ場所をいかに確保するか」が切っ掛けで離せない調整事項として付いて回り、業務時間を圧迫していた。

このように旧オフィスでは、大量の「紙資料」が空間を占有することにより、狭隘化による打合せスペースの不足が誘起され、その結果として「事務作業時間の増大」（打合せ場所の確保作業）が生じる。のみならず、会議においては印刷・製本に決して等閑視できない時間を消費した紙資料が発生し、室内に蓄積されていく。こうして室内空間と事務時間が再び圧迫されていくという、悪循環に陥っていたと言える。

#### (2) 課題解決に向けた新オフィスの基本構想

いつしかこうした環境が「当たり前」となっていた政策審議室ではあるが、新型コロナウイルス感染症の拡大が契機となり、オフィスのあり方を根本的に見直すこととなる。

感染状況が波を繰り返して出口の見えない中、

<sup>1</sup> オフィス面積約250㎡のうち、床面積約16㎡を占有

行政としては、在宅勤務やWEB会議の一層の増加など、これまでとは異なる新たな働き方への適応が求められるのと同時に、限られた時間と環境の中で、市民サービスの向上を継続的に図っていかねばならない。そのためには、時間当たりの業務効率と生産性を上げていく必要があり、その方策を検討した際、旧オフィスで生じていた前述の悪循環に改めて着目することとなった。すなわち、「人」と「資料」が集中しやすいという課題が明白ならば、それらを克服することで、生産性と業務効率改善に向けた最短ルートでの最大の効果が期待できるのではないかと発想に至ったのである。

こうしてゴールは、①会議等の紙資料を極力削減すること、②削減により生み出された空間を打合せスペースに転換すること、③再び紙資料を生み出さずに済む環境を構築すること、つまり①～③のコンセプトを満たし、紙資料の削減と交流の促進によって生産性と業務効率の向上をもたらす、新たな執務空間の構築と定まった。

### 3 新オフィス導入の作業工程

#### (1) 新オフィス導入までの経過概要

新たなオフィスの概要を紹介する前に、今後オフィスのあり方を検討しようとする市役所の各所属の参考に供すべく、新オフィスのゴールに至るまでの7か月にわたる具体的な作業経過を振り返ってみたい。

新オフィス構築に係る作業は令和4年1月に始まり、同年8月に供用を開始した。作業開始直後の令和4年1月にはまず、政策審議室のオフィスに対するニーズや所感をヒアリングしながら、前述のコンセプトを実現するために必要となるオフィスの具体的な機能を検討。同時に、既存オフィスの機能や什器類の棚卸を実施した。

2月には、庁内関係課との議論を経て、新オフ

イスに必要な機能を確定。これを提示した上で、新オフィスの供用開始を8月に定め、公募型プロポーザル方式によりレイアウト設計や什器類の選定に関する企画提案を募集した。同時に、庁内関係課の協力を得ながら、室内における電源・電話・LANケーブルの配線状況や建築関係法令上の注意点等を慎重に確認した。

3月には、委託先事業者を選定<sup>2</sup>。4月からは、政策審議室と人口対策・移住定住推進室の職員の意見を継続的に聴取しながら、導入する機能、レイアウトおよびデザイン等に係る検討を重ねるとともに、他市町におけるオフィス改善の事例の視察などを経て、5月末には、両室職員による投票により新オフィスのレイアウト等を確定した。

オフィス構築の要となる不要什器類の搬出と新たな什器の搬入作業は、7月に実施した。作業初日には、必要物品等を室外会議室へ移動するとともに事業者が不要什器類一切を搬出して、いったんオフィスをがらみ状態にした。翌日から丸3日間を充てて、ワックス清掃等の床面作業、新什器の搬入・設置、各種配線工事を順次実施。翌週には壁面関連作業を実施し、以後7月いっぱい室内清掃と什器類等の調整期間に充て、8月1日をもって本格稼働＝供用開始とした。

#### (2) 作業工程の要点－文書の整理

以上の作業工程に並行して、室内外の倉庫に保管された文書の整理を実施した。文書整理には結果として、令和4年1月から什器等の搬出入直前である同年7月初旬までの、約6か月を要した。

整理すべき文書の量が大量であったため、文書総量を的確に把握すること、整理作業の手順とスケジュールを策定すること、作業にあたる関係職員約20人の協力体制を構築することが、それぞれ整理作業の要点となった。

<sup>2</sup> プロポーザル審査の結果、コクヨ北関東販売株式会社を受託事業者に決定。レイアウト設計、什器等調達・設置等を委託した。

文書の整理をスケジュールどおり円滑に行うことができなければ、什器類の搬出と搬入に着手できないものの、担当者のみですべての文書を整理することはおよそ不可能であった。そのため、関係職員と新オフィス導入の趣旨および目的について十分に共通認識を図りつつ、作業スケジュールを適切に提示することで、関係職員の協力を得ることが特に重要であったと考えられる。

## 4 新オフィスの紹介

図1は、令和4年8月、供用開始時の新オフィスのパースである。

2(2)で記載したとおり、この構築にあたっては、紙資料を削減すること、打合せスペースを確保することの2点に資する機能を核として検討した。紙資料の削減＝「紙資料を再び生み出さない環境」の実現には、当然に什器類の入れ替えのみでは不十分であり、デジタルの活用や運用ルールの整備などの総合的取組が重要であると認識する中で、デジタル等を広く活用し、生産性向上や業務効率化、そして場所や時間に縛られない柔軟でスマートな働き方を目指す「スマートワーク」が、新オフィスのコンセプトを概括的に表す言葉として室内に定着していった<sup>3</sup>。

以下では、図1で表記されたエリアごとに、ス

3 スマートワークについては、明確な定義はないものの、一般的には「ICTの利用による場所や時間に縛られない柔軟な働き方」を指すとされることが多い。政策審議室では、働き方の変化を通じて目指すべき、「生産性の向上と業務の効率化」という目的をより明確に意識化するため、本文中のような定義をとった。

martワークを目指す新たなオフィスを紹介する。

### (1) 交流と共創を生み出す多様で豊富な打合せスペース

職員が「いつでも」・「すぐに」、目的や人数に合わせた打合せが行えるよう、レスペーパー化により生み出された空間を活用し、複数の打合せスペースを確保した。

写真1は、旧オフィスにおける打合せスペースの様子である。写真内左方の文書キャビネットを整理することで、これまで文書保存のために占有されていたスペースを写真2のような打合せスペースに転換。面積は従来の8.4㎡から約6倍の48.84㎡に拡張された。オフィスの総面積が約

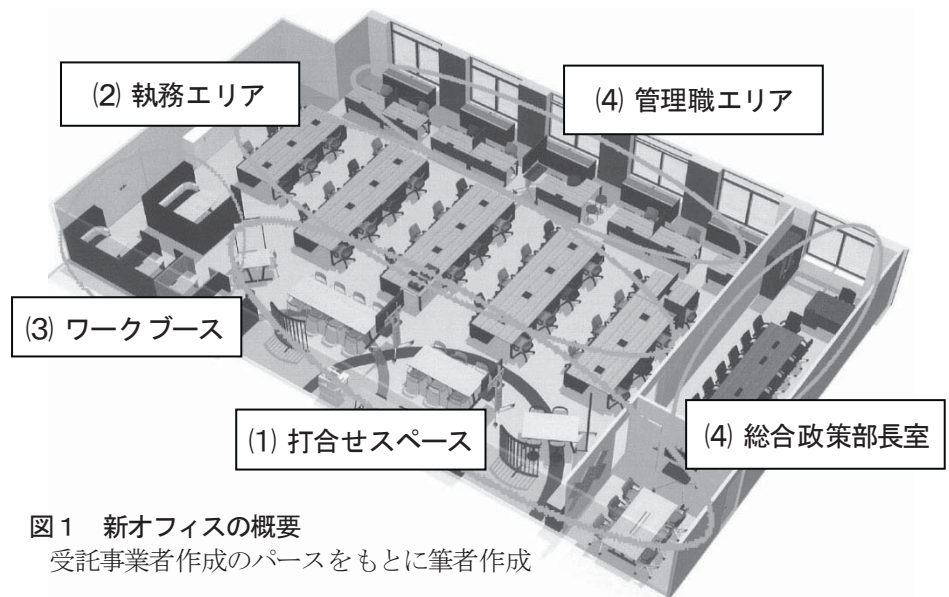


図1 新オフィスの概要

受託事業者作成のパースをもとに筆者作成

250㎡であることから、その約5分の1が打合せスペースに充当されたことになる。

目的や人数に合わせて効率的な打合せができるよう、机については1席1席が分割移動可能なものを選定した。併せて、短時間での効率的打合せを促すべく、「立ちミーティング」用の長身の机(写真2前景)なども導入している。

また、スペース各所に大型モニター(43インチ)を計3台導入した。これによって、会議や打合せの際に、紙で印刷をせずとも参加者が資料を共有



写真1 旧オフィスにおける「打合せスペース」

筆者撮影



写真2 新オフィスの打合せスペース

委託事業者撮影

できるようになったほか、打合せ参加者への説明能率も向上し、参加者から資料の修正指示を受けた場合には、その場で即座に資料の修正とその内容の共有ができるようになった。

当該スペースは、効率的会議運営の実現を意図するにとどまらず、自由闊達な意見交換のツールとなりうるようホワイトボードを設置したり、机と椅子について庁内の事務用什器には見られないカラーを意図的に選定したりと、気軽に交流ができる環境づくりを行うことで、職員同士の共創と、それを通じた生産性の向上とを企図している。

## (2) フレキシブルな座席配置を可能にするユニバーサルレイアウトの執務エリア

業務に合わせて臨機応変な座席変更と活発な交

流を可能にするため、デスクと椅子の規格を統一する「ユニバーサルレイアウト」を導入した。

併せて、「クリアデスクポリシー（机上に文書ファイルを常設配架せず、帰庁時には倉庫内等に返却して机上进行をクリアな状態に保つルール）」<sup>4</sup>を設定し、「紙資料を使いにくい環境」を生み出すとともに、電子資料の利用促進のため、職員各人へのデュアルモニター導入、LANの無線化とPC端末の段階的小型化に全庁に先駆けて取り組むことで、個人作業においても、また打合せにおいても「紙を使わずに済む環境」を構築した<sup>5</sup>。

## (3) 多様な働き方をサポートする集中作業やWEB会議用のワークブース

「集中して仕事がしたい」、「WEB会議で外部と気軽に打合せがしたい」など、職員がその時の状況に応じて最適な働く場所を選ぶことができる、防音・遮蔽機能のあるワークブースを導入した。

打合せスペースを拡張し、ユニバーサルレイアウトを導入したことで交流の活性化が期待できる反面、生産性向上のためには、個人による集中作業への配慮も必要になる。また、WEB会議の増加への対応という側面からも、オープンな雰囲気のあるオフィスにあっても周囲から一定程度仕切られた空間が有用であると判断した。

そこで、冒頭記載のワークブースを1人での集中作業用に3台、WEB会議等の打合せ用に2台（2人用と4人用を各1台）導入した。

## (4) 総合政策部長室及び管理職エリア

総合政策部長室と管理職エリアの構築における

4 クリアデスクポリシーは一般的に、情報セキュリティ保護の文脈において、「机上に情報媒体を放置しないこと」を意味するとされる。本市においては机上进行を整然と保つ状態を端的に示す言葉として、本文中の定義によりこの語を用いている。

5 このほか、電子資料の増加に耐えうるNAS（Network Attached Storage＝ネットワーク対応HDD）を導入。また、一部紙資料と私物を格納するための可動式ワゴン（W 395×D 602×H 648）を職員に一人一台配給した。

ポイントは、「効率的な協議の実施」である。

第2章の「背景」に記載したとおり、相応規模の会議においては紙資料の調製に決して少なくない時間を要していたところであるが、会議の場面に限らず、室内や部内で連日頻繁に行われる日常的な協議・相談の場面でも、程度の差はあれども同様の現象が発生する。

そこで、協議の電子化による業務効率の向上を図るべく、総合政策部長室及び政策審議室長席(写真3内右端中央あたりL字型のデスク)に(1)の打合せスペースと同様の、大型モニター(総合政策部長室65インチと政策審議室長席50インチ。写真3に見えるモニターは50インチ。)を導入した。電子資料の投影によりレスペーパーでの協議が可能になったほか、資料に修正指示があった場合には即座にその修正を反映した上で結果を共有することができるようになったため、協議の能率向上と修正内容の再確認に係る時間の省略も可能となった。



写真3 新オフィスの様子

委託事業者撮影

なお、総合政策部長室については多人数での協議が多く座席数が不足していたことから、レイアウトの効率化を図るため、応接席(ソファ等)を廃止し、来客対応と内部での協議で兼用可能な長机に入れ替えた。

## 5 新オフィス導入の効果検証

以上では、オフィス導入の目的と経過、そして実装されたオフィスの概要を紹介してきた。本章では、導入から6か月を経過した令和5年1月末日時点でのオフィスの運用実績と職員への意識調査の結果から新オフィスの導入効果を計測して、所期目的の達成状況を検証していく。

### (1) 打合せスペースとブースの利用状況

打合せスペースと集中用・WEB会議用ブースについては、職員がこれらを効率的に利用できるよう、予約表を活用している。過去6か月分の予約表記載情報から、まずは打合せスペースとブースの利用状況を確認する。

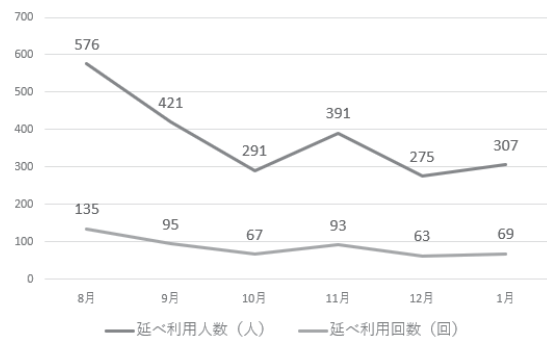


図2 打合せスペースの利用状況

筆者作成

図2は、打合せスペースの利用状況を集計したものである。利用が落ち着き始めた10月以降は、1月当たり平均約70回程度の利用がみられる。突発的な打合せによって予約をせずに利用するケースも散見されることから、実利用状況はこれよりも多いことが推測される。

図3は、ワークブースの利用状況を集計したものである。利用が落ち着き始めた10月以降は、1月当たり平均約50回程度の利用がみられる。内訳としては、WEB会議等での利用よりも個人での集中作業の方が多傾向にある。

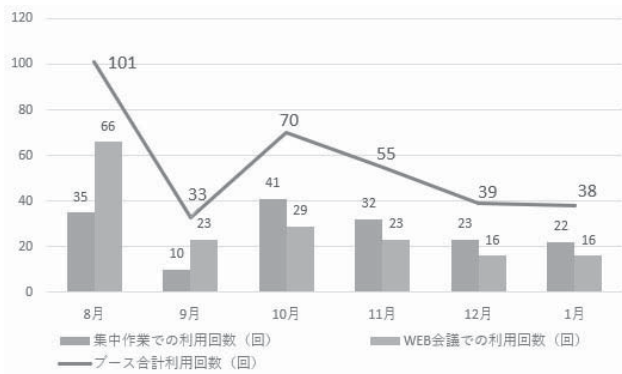


図3 ワークブースの利用状況

筆者作成

## (2) 紙資料の削減状況

紙資料の印刷状況については、室内に設置された複合機のカウンター数から把握できる。

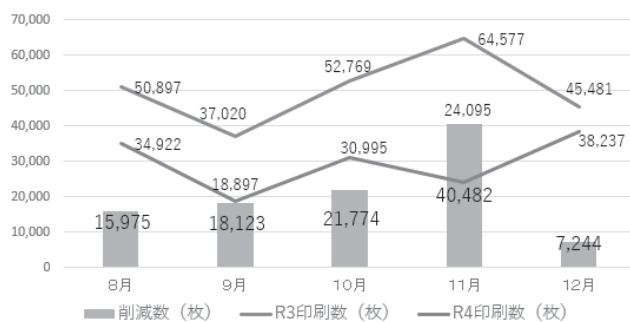


図4 印刷枚数の削減状況

筆者作成

図4は、印刷枚数の削減状況を示したものである。政策審議室職員26人分の令和4年8月以降における印刷枚数と前年同期の印刷枚数を比較し、その差分を削減枚数とみなした。

政策審議室の繁忙期の一つである10・11月においては、会議の多さも相まって例年印刷枚数が増加する傾向にあるが、令和4年は、かえって減少している。資料を電子化し、会議・打合せもモニターを活用して運営した効果が、印刷枚数へ直に反映されたものであると容易に推測される。

一方、12月については、例年印刷枚数が一服する時期であるにもかかわらず、令和4年度は増加しており、削減枚数も他の月に比して著しく少

ない。これは、令和4年度の特徴として、この月に政策審議室が開催するイベントがあり、参加者用のパンフレット類を大量に印刷する必要があったこと、第6次総合計画の改定基本計画の策定作業に伴い、外部関係者向けの紙資料を大量に印刷する必要があったことなどが要因として推測される。

こうした要因を踏まえると、庁内でのレスペーパーにとどまらず対外的情報発信の場面においても、関係者の理解を得つつ「脱紙資料」を強化することで、印刷枚数をさらに減らしていける余地があるものと思われる。今後全庁的に取り組む価値のある課題の1つとして、ここに記しておきたい。

## (3) ノンコア業務時間の削減状況

業務効率と生産性の向上の実績を図る指標の1つとして、紙資料の調製や会議室の確保等に係る「ノンコア業務時間」の削減実績を試算した。

旧オフィスの打合せスペースは2か所で計8人程度であったことから、①5人以上での打合せあるいは②同時間帯での3件以上の打合せには、会議室を予約する必要がある。試算にあたっては、まず打合せスペースの予約表から、この条件①または②に該当する利用件数を抽出した。

次に、旧オフィスでの勤務形態から、1件の打合せで生じる平均的ノンコア業務時間を2.5時間と試算した。内訳としては、会議室の予約と出席者調整にそれぞれ30分、資料の印刷・製本に30分、打合せ後の資料修正に60分である。豊富な打合せスペースや大型モニターの活用により、新オフィスでの打合せでは、これらの時間が一律で不要になったものと仮定した。

図5は、以上の想定によるノンコア業務時間の削減状況を試算した結果である。利用が落ち着いた10月以降、室全体で1月当たり平均約

100 時間の削減効果があったものと見込まれる<sup>6</sup>。

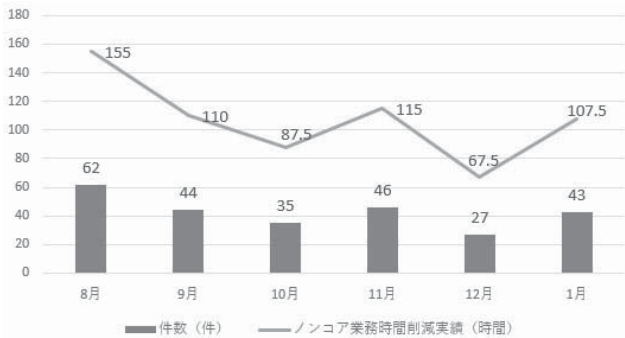


図5 ノンコア業務時間の削減状況  
筆者作成

#### (4) 職員意識調査の結果① オフィスの満足度

(1)～(3)では、オフィスの稼働状況や紙資料の削減、生産性向上・業務効率化の客観的な状況について把握した。ここでは、新オフィスがもたらした効果等についての職員の所感を尋ねる意識調査を行ったことから、その結果について見ていく。

調査は、政策審議室と人口対策・移住定住推進室の主幹級以下の職員 35 人（会計年度任用職員を除く）を対象に、「オフィスの各機能と運用ルールについての満足度」と「新オフィス導入の効果についての職員意識」の 2 項目を尋ねた。満足度については、原則として「満足、どちらかという満足、どちらかという不満、不満、どちらでもない、使ったことがない」を回答するもの、効果については想定される各種効果について、「効果を感じる、どちらかといえば効果を感じる、どちらかといえば効果を感じない、効果を感じない、どちらともいえない」を回答するものである。効果の質問においては上記の選択肢に加えて、「オフィスのどの機能がその効果をもたらしていると感じるか」を回答する形式とした。

表 1 は、オフィスの各機能と運用ルールについて

6 室内や部内における日常的な協議等、ノンコア業務が生じる打合せであっても、「打合せスペースを利用しない打合せ」は以上の試算に含んでおらず、これは「打合せスペースの利用によって削減されたノンコア業務時間」のみを示したものである。

て、満足度（「満足」または「どちらかという満足」を答えた者の割合）が高い順に整理した結果である。全体的に満足度が高い中、「クリアデスクポリシー」と「室内からの文書キャビネット廃止」についてはそれぞれ相対的に不満度（「不満」または「どちらかという不満」を答えた者の割合）が高い。

表 1 オフィス各機能・運用ルールの満足度

順位	オフィスの機能・運用ルール	満足度	不満度
1	打合せスペース(個室)	100%	0%
	会議用大型モニター		0%
3	無線LAN	97%	0%
4	デュアルモニター	95%	0%
5	打合せスペース	91%	0%
6	WEB会議用ブース	83%	0%
	室内からの文書キャビネット廃止		11%
8	クリアデスクポリシー	77%	17%
9	ユニバーサルレイアウト	74%	6%
	集中作業用(1人用)ブース		3%
11	ホワイトボード	71%	0%

筆者作成

クリアデスクポリシーについては、これを遵守できているかを「できている、どちらかというできている、どちらかというできていない、できていない」から自己評価する設問も設けたところ、31%の者が「できていない」または「どちらかというできていない」と回答した。理由について尋ねたところ、そのほとんどが「紙資料の利用が必要な会議もあるため、紙が集まってしまふ」といったものであった。

大型モニターや無線LANといった、「紙を使わない環境づくり」の構築に欠かすことのできない機能の満足度が高いことを併せて考えると、クリアデスクポリシーや文書キャビネットの廃止についての不満度は確かに高いものの、これは「紙資料を使わないことに対する不満」なのではなく、「紙の使用を想定しない執務環境下にありながら、紙資料が依然多いことからくる不満」なのではな

いかと推測される。

以上から、「紙を使わない環境」を全庁ですらに整備することができれば、こうした不満については自然と解消されるものと思われる。

## (5) 職員意識調査の結果② オフィスの効果

表2は、オフィスがもたらしたと想定される効果について、「効果を感じる」または「どちらかといえば効果を感じる」と答えた者の割合が高い順に整理したものである。

表2 オフィスがもたらした効果についての所感

順位	効果	感じる	感じない
1	印刷量の削減	97%	0%
2	生産性の向上	89%	0%
3	ノンコア業務時間の削減	83%	11%
4	交流の増加	80%	9%

筆者作成

最も多くの者が効果を感じている、「印刷量の削減」については、(2)で示したとおり、執務者の主観とエビデンスが一致している。一方、生産性については、企画調整という当室の業務特性上、定量的エビデンスによって検証することに難しさはあるものの、新オフィスで執務する職員の主観としては、上昇しているとの評価が得られた。

各効果についてこれを感じると答えた者には、「効果発現に寄与したと考えられる機能あるいはルール」(4)に示したものを効果ごとに最多3つまで選択するよう求めた。その結果、「印刷量の削減」については、大型モニター、無線LAN、デュアルモニターの順で、この効果発現に寄与したとの評価が得られた。「生産性の向上」については、集中作業用(1人用)ブース、大型モニター、デュアルモニターの順で、この効果発現に寄与したとの評価が得られた。ワークブースやデュアルモニターが挙げられていることから、個人作業の能率向上という側面から、生産性の向上が

より意識されているものと考えられる。一方、所期目的である「交流の増加による生産性向上」についても、大型モニターのほか、「打合せスペース」が生産性向上という効果を誘起した要因として上記3要因とほぼ同率で回答に挙がるなど、その効果を感じられていることが窺える。

## 6 おわりに

以上、「スマートワーク」の加速化に向けた全庁的取組みの先行的事例として、政策審議室における新オフィスの導入背景と作業経過、そしてその効果検証の結果について紹介してきた。

本市では令和6年度末までに、全てのフロアで執務環境の改善に着手することとなっており、今後庁内の様々な所属において、政策審議室および人口対策・移住定住推進室が実施したのと同様な作業工程に取り組む可能性がある。こうした中で、本稿がそうした関係各部署における議論のたたき台となることができれば幸甚である。

新たなオフィスの構築にあたっては、関係各位の多大なる御協力を賜った。本稿を借りて、衷心より感謝申し上げます。