

行政オフィス向け ABW 型オフィス実証実験

【概要版】

一般財団法人 行政管理研究センター

1 はじめに

この度、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、ABW (Activity Based Working) 型の働き方に関する実証実験を行った。本実験では、実証実験スペースを総務省行政管理局の執務室内に設置し、職員の行動パターンの違いに応じたワークプレイスの設置による職員のコミュニケーション活性化等の検証を通して、行政組織における職員が業務の内容に応じて場所を選ぶ ABW 型の働き方の可能性や有効性を検証した。本報告は、その実験結果を取りまとめた概要版であり、詳細な報告書は 2020 年 3 月に作成する予定である。

2 実証実験の概要

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狙いとし、2019 年 4

写真1 コラボスペース



な打ち合わせなどを行える「コラボスペース」(写真1)、

写真3 チームブース



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 (写真提供: コクヨ (株))。

月下旬から約半年の間、総務省行政管理局執務室に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

写真2 アイデアソファ



予約無しで利用できる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)、

写真4 集中ブース



これら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、実験スペース設置前の4月、設置後2か月が経過した6月、さらには設置後6か月が経過した10月に意識調査及び行動調査を実施した。

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、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。

3 実証実験結果

本概要では、実証実験に関する調査結果を簡単に紹介する。

(1) 意識調査と行動調査

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。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。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。

(2) 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。主なものは以下のとおりであった。

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」、「煮詰まる状況に、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。個別のスペースについても、チームブースには「執務スペースでは話しにくい内容についても話せた」、集中ブースには「資料作成時に集中して短時間で作業を行えた」といった肯定的な評価が多かった。なお、新スペースをあまり利用しなかった職員からは、執務スペースの情報収集の利便性等が指摘されている。

また、ヒアリングでは、執務室内においてこれまでは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こできる局内研修、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。

さらに、職員のヒアリング結果を比較するに、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。

(3) 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）」と、個別の政策を所管する、いわゆる「原班（原課）」に分け、実験開始前の4月の意識調査において、重要度が高く、満足度が低かった項目に注目した。

ア 満足度

総括職員においては、「接客スペース」、「周囲の目線や会話漏れ」の満足度は上昇した。「思考の維持」の満足度は減少した。

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

イ 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」、「接客スペース」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」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」の重要度が増加している。「来客者用席」の重要度も増加している。

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。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。

4 むすび

急速なデジタル技術の進展、ビジネス環境の複雑化、働き方の多様化といった環境の変化に応じた働き方改革として、業務の効率化のみならず、これまで以上に自律的な働き方やコミュニケーションの活性化が求められている。行政においても、指示に基づき業務を遂行するだけでなく、自ら改革したり、新しい価値を創造したりすることが大きく評価されるよう変化してきている。こうした環境下においてABW型のオフィス改革は問題解決の処方箋の一つになりうると考えられる。

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。

今回の調査によれば、新しいオフィス環境を頻繁に活用した職員は存在したが、少数にとどまっていた。こうしたABW型オフィスの試みは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。