

ワークスタイル改革を拒む壁への対応

— 省庁・自治体に学ぶワークスタイル改革へのアプローチ —

近年、ワークスタイル改革に向けたITソリューションを多く目にするようになった。一方で、改革に踏み出せない、また実施しても定着させることができている企業も少なくない。本稿では、その理由を考察するとともに、民間企業以上に改革への高い障壁を持つと思われる省庁・自治体の改革事例を紹介し、成功に至ったポイントを探る。

野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部
社会ITコンサルティング部 主任システムコンサルタント

むらかわ ともあき
村川 友章

専門は官公庁などにおけるシステムに関わるコンサルティング



IT技術の進化と共に加速するワークスタイル改革への取り組み

「ワークスタイル改革」には、ビジネス機会の創出、生産性の向上、雇用・就労形態の多様化、コミュニケーションの円滑化、ワークライフバランスなど、さまざまな効果が期待されている。しかし、これは今に始まった新しい取り組みではない。過去においては、通信技術の発展、メールやインターネットの普及など、その時代時代の技術革新に合わせて、常に取り組みされてきたテーマである。そのワークスタイル改革が、近年、改めて注目を浴びており、野村総合研究所（NRI）でも多くの企業・組織から相談を受ける機会が増えてきた。きっかけは、コミュニケーションの選択肢を広げるIT技術の発展と普及である。

スマートフォン、タブレット端末の普及、無線通信技術、セキュリティ技術の発達などにより、インターネット、社内ネットワークへの接続環境を社外へも「携帯」することが可能となった。これにより、時間や場所を問

わず、常に他者とのコミュニケーションを図ることが可能となる。このように、近年のIT技術の発展は、「物理的な距離」の制約を緩和している。

これまでのワークスタイル改革の取り組みの中で、常に大きな課題の1つとして挙げられてきたのは「誰がどこで仕事をしているか把握できない」という精神的・物理的な距離が生じることによる、コミュニケーションの希薄化という側面であった。しかし、近年では携帯デバイスの普及、メッセージングなどのチャット、ビデオ通話、SNSなどを統合したユニファイドコミュニケーション（UC：音声・映像・テキストなどを統合した通信サービス）により、遠隔地とのリアルタイムなコミュニケーションが可能となったことで、改めて「場所にとらわれない働き方」へのシフトが加速している。

新たなワークスタイルの浸透・定着を妨げる2つの壁

先に述べたさまざまな技術を導入し、新た

なワークスタイルの基盤を構築すること自体はそれほど難しくはない。各通信事業者やITベンダーからワークスタイル改革を銘打った製品や技術が提案されており、これらを組み合わせることで、目指すワークスタイル環境を構築できる。しかし、これらの最新の環境を導入しても、期待通りの効果が上がらないと感じている企業は少なくない。それはなぜだろうか。

新たなITツールを導入したとしても、現場の従業員たちがこれらのツールを効果的に活用し、ストレスなく適応できなければ改革の効果は見込めない。また、先に述べた「場所にとらわれない働き方」への抵抗を感じている従業員も多い。改革には環境整備以上に従業員への「浸透と定着」が非常に重要となり、これを実現することは想像以上に難しい。ここではそれを阻害する要因を大きく2つ挙げてみたい。

(1) 組織・業務の壁

一部の例外こそあれ、ワークスタイル改革の最終的なゴールは全社への適用である。そのためには、各組織を巻き込んだ全社横断的な改革の推進が必要である。しかし、各企業における組織間のコミュニケーションの壁により、思うように改革が進まない現実もある。特にワークスタイル改革では、これまでの業務プロセスや管理プロセスにも影響を与える点が特徴であり、これらのプロセスを含めて見直すことは大きなチャレンジとなる。このことに対する手間や不安から、導入当初より否定的な組織・従業員は少なくないだろう。

(2) 人の壁

仕事への取り組み方や考え方は人によって千差万別であり、その個人の信条やこれまでの経験、環境などにより形成される。そして、長く仕事を続けている人ほど、現在のやり方にこだわりが強い。そのため、管理職を中心に比較的年齢の高い従業員にとっては、新しいワークスタイルに対して心理的抵抗が強く、現場の反対勢力となってしまう。

省庁・自治体におけるワークスタイル改革への取り組み

このように多くの企業において、ワークスタイル改革を思うように進めることは容易ではないのが現状である。しかし、その民間企業以上に縦割り社会で改革が難しいと言われている省庁・自治体でもワークスタイル改革に取り組み、既に定着させている事例がある。その事例をいくつかご紹介したい。

① 東京都豊島区（主な改革：UCの利活用）

豊島区では、2015年の庁舎移転をきっかけにフリーアドレス（社員が個々に机を持たないオフィススタイル）化を導入するとともに、IP電話の導入、幹部職端末のモバイル化などによるワークスタイル改革を実施した。これにより、業務の効率化、ペーパーレス化によるコストの削減などを実現しており、自治体におけるワークスタイル改革のモデルケースとなっている。具体的には次の効果が上がっている。

- ・全管理職（約100人）へのタブレット配布により、外出先のすきま時間を利用した電子決裁による業務効率化（承認に要する

期間が短縮)

- ・IP電話化によるアナログ電話交換機の運用コスト圧縮（年間で千数百万円）

②総務省（主な改革：フリーアドレス化）

総務省も豊島区と同様、2015年にフリーアドレス化を中心としたワークスタイル改革を行い、中央省庁における業務改革の先駆けとなっている。スモールスタートとして、行政管理局のオフィスからフリーアドレス化に取り組み、その効果を検証した上で、2016年に同局の別階のオフィス、他の部局などへと対象を拡充していった点が特徴である。具体的には次の効果が上がっている。

- ・フリーアドレス化により周辺の文書量が約80%減（ペーパーストックレス）
- ・フリーアドレス化によりコミュニケーションの活性化を実感している職員が約70%
- ・紙資料の会議からPC持ち込みによる会議へのシフトで、紙の消費量を約50%削減

③佐賀県（主な改革：テレワーク）

佐賀県では、テレワークの取り組みとして、2008年に在宅勤務制度を導入したことを皮切りに、その後、サテライトオフィス勤務およびモバイルワークを展開した。2016年の大雪時や熊本地震においてもテレワーク基盤が活用される実績を持つなど、テレワーク普及のモデルケースとなっている。しかし、2008年の導入当初はほとんど利用されない状況であった。その中で、テレワーク普及に向けた改善の取り組みを粘り強く実施し、現在のテレワークの普及に至った点が特徴的である。2010年では延べ11人だった在宅勤務利用者が2015年には延べ3,600人と大幅拡大している他、次のような効果が上

がっている。

- ・緊急時の災害情報など、情報公開の迅速化（約40分～50分が約20分に削減）
- ・テレワークによるペーパーレス効果で約560万枚のコピー用紙削減（14%減）

省庁・自治体から学ぶ「2つの壁」への対応

では、改革へのハードルが高いと思われる省庁・自治体がどのように2つの壁に対応したのであろうか。それぞれの取り組みから成功のポイントを考えてみたい。

(1) 組織・業務の壁への対応

豊島区では、導入するITツールや新たなワークスタイルにより得られるメリットを、職員に事前に十分に認識してもらうため、ITツールを既に導入済みの先進企業へのオフィス訪問を何回も実施した。これにより、各組織における理解の促進を図るとともに、業務への適用イメージを目に見える形でインプットしたのである。また、新庁舎移転に向けて、旧庁舎の一部屋に新庁舎の環境を先行導入して実証実験を行った。この実験により、移転の前に業務上の課題を洗い出すことで、新庁舎へのスムーズな移行を実現している。

総務省でも、スモールスタートとして一部の部局から段階的にワークスタイル改革に着手する手法を実施した。まずは改革の主体組織である行政管理局からフリーアドレス化を実施し、他組織においては、先行事例で得られたメリットと効果を共有し、同様のワークスタイル改革を強く推奨するという形で、展開・推進を行っている。また、画一的なルー

ルを全組織に当てはめるのではなく、それぞれの組織・業務にあった柔軟なルール設定を促すというアプローチを取ることで、各組織が自主的に取り組みやすいよう工夫している。

(2) 人の壁への対応

佐賀県では、2008年のテレワーク導入当初の失敗は、制度と環境を作ったものの、職員の大多数はそのメリットを認識していないことが大きな要因であったと分析した。そこで、2013年からテレワークの定着に向けた新たな取り組みとして、まずは管理職に対し、週1回を目標に、在宅勤務を実践してもらい取り組みを行った。その後、全職員に対する集合研修、さらにテレワーク推進担当職員が、個別に各部署にITツールの指導に訪れる「出前研修」を実施した。このようにITツールに不慣れな職員に対しても、きめ細やかなフォローを行うことで、テレワークに必要な新たなコミュニケーションツールの普及促進を全庁に展開した。

豊島区でも、年配の職員へのサポートとして、特に業務への影響が大きかったIP電話に関して、操作研修への積極参加を促すとともに、各組織内において操作練習の場を設けるなどの取り組みを行っている。個人任せにするのではなく、同じ組織内の身近な職員同士が相互にサポートし合える環境を作ることが重要という考えだ。

民間と省庁では組織や目的が違ふと思われるかもしれない。確かに民間企業のワークスタイル改革の最終的なゴールは「利益向上、売り上げ向上」であるのに対し、省庁・自治体の最終的なゴールは「行政サービスの向

上」である。しかし、ゴールに違いこそあるが、多様な働き方の実現、さまざまな効率化、経費削減、人材確保など業務に対するワークスタイル改革の狙いは同様である。

成功のポイントは従業員の理解を深める段階的な導入

政府においても「働き方改革」に向けた検討が進められていることから、企業に対し多様なワークスタイルが求められる機運は、より一層高まってきている。この問題は全ての企業にとって、自身の企業価値の維持・向上のために取り組むべき喫緊のテーマである。その中で、ワークスタイル改革を絵に描いた餅にすることなく、企業全体に浸透・定着させていくためには、「従業員が新たなワークスタイルのメリットを十分に理解した上で、新たなワークスタイルを自主的に選択し、活用する状況を作り出すこと」が重要となる。

ワークスタイル改革は、他の業務改革と異なり、全ての従業員が関係する最も身近であり、かつ重要なテーマである。そのため、全ての組織、従業員を前向きに巻き込んでいくには、計画の初期段階から、理解や利用促進のためのプログラムを整備し、段階的に展開していくことが、ワークスタイル改革の成功のポイントとなる。

成功事例に挙げた省庁・自治体においても、管理職を含む職員への啓発、教育などの十分な準備と対応を行うことにより、改革を成功させた。ワークスタイル改革を思うように進められていない民間企業においても、必ず改革は実現できると考える。 ■