

**令和3年度
内閣人事局の執務環境整備に関する調査業務
調査報告書**

明豊ファシリティワークス株式会社

2022年3月31日



Meiho Facility Works Ltd.
Architecture, Interiors, Planning, IT, M&E Engineering, Project Management

本編

1. 報告要旨	1
2. 本業務の目的・ゴール、ロードマップ	3
3. 内閣人事局オフィスの現状調査結果	6
4. ワークショップ、アンケートの結果と課題	20
5. 内閣人事局オフィス マスタープラン	28
6. モデルオフィス完成とその評価	50
7. オフィスと働き方の変化に係る効果測定指標	77
8. 今後の取り組みについて	93

別添付録

- a. フリーアドレス、クリアデスク、書類削減関連 参考資料
- b. 働き方改革取組事例等 参考資料

報告要旨

職場環境改善を通して望ましい働き方を実現させ、職員の生産性と働きがいを向上させ、さらには働き方改革を全局・他省庁へも波及させることを目的として、令和4年2月中旬から作業を本格化し、3月末までの短期間で本調査業務を進めた。

p.4

オフィスの現状調査、職員対象のワークショップやアンケート（課題優先度、意識・行動のステータスの計測）等を行い、現状認識を踏まえて目指す働き方を協議し、内閣人事局人事行政担当エリアのオフィスマスタープランを作成した。

p.6～

p.28～

マスタープランの最初の実践として、3月初旬に12名の部署のオフィスを改装してモデルオフィスを完成させた。改装前にオフィス内の書類・物品を60%削減し、10席を12名で共有するフリーアドレスオフィスとした。見通しが良く、ゆとりのある環境は利用者に好評であるだけでなく、他部署職員の関心も引きつけ、部署に立ち寄る職員が増えた。

p.50～

p.56～

オフィス環境の変化が、利用者の意識や行動にどう影響するかを定量的に把握するため、主観アンケートとアクティビティ記録を改装前後に行った。その結果、望ましい方向のさまざまな変化が検証された。退社時のクリアデスク、会議のペーパーレス化、業務に合わせた場所の選択、場所や働き方の選択を通じた業務効率の向上、等の側面で顕著な好転が見られた。併せてアクティビティ調査からコア業務比率の増加も検証された。

p.59

p.64～

今回のモデルオフィス構築と検証は、内閣人事局の働き方／職場改革の第一歩であり、来期以降のロードマップや次年度の具体的な施策も協議・整理した。向こう2年程度のうちに、内閣人事局としての目指す働き方の実践が定着化し、他省庁への波及が進み、霞が関全体の働き方改革を推進・加速させることが望ましいと考える。

p.5

p.95

令和4年3月31日

本編

1. 報告要旨	1
2. 本業務の目的・ゴール、ロードマップ	3
3. 内閣人事局オフィスの現状調査結果	6
4. ワークショップ、アンケートの結果と課題	20
5. 内閣人事局オフィス マスタープラン	28
6. モデルオフィス完成とその評価	50
7. オフィスと働き方の変化に係る効果測定指標	77
8. 今後の取り組みについて	93

別添付録

- a. フリーアドレス、クリアデスク、書類削減関連 参考資料
- b. 働き方改革取組事例等 参考資料

事業の目的とゴール

目的

1. 個人として/組織として働き方を振り返り、**望ましい働き方について意識合わせ**を行う。
2. 上記意識改革のため**職場環境を改善**し、望ましい働き方を実現する。職員一人一人の生産性を高め、働きがいを向上させる。
3. オフィス改革を通じた働き方改革を**全局に展開し、他省庁へも波及**させる。

ゴール

2022年3月末までに・・・

1. 局全体の**オフィスマスタープラン**と**モデルオフィス**が完成している。
2. モデルオフィスを活用した働き方改革施策を実施し、**効果検証**されている。
3. **次年度以降の**働き方／オフィス改革の**ロードマップ**と施策が描かれている。
4. **職員への趣旨浸透と、共感者の巻き込み**が図られている。

基本方針

1. 官公庁、民間事例を大いに取り込み、短期間で迅速に業務を進める。
2. 意識・行動の変化を促す「**チェンジマネジメント**」の手法を取り入れる。
3. 予め定めた指標（KPI）やアクティビティ記録を用いて変化を可視化する。

目的

1. 個人として/組織として働き方を振り返り、望ましい働き方について意識合わせを行う。
2. 上記意識改革のため職場環境を改善し、望ましい働き方を実現する。職員一人一人の生産性を高め、働きがいを向上させる。
3. オフィス改革を通じた働き方改革を全局に展開し、他省庁へも波及させる。

R5年度

- **内閣人事局全体の改装**
- 検証を踏まえた局全体のオフィス改革の総括と、強化策の検討

R4年度

- **他省庁への紹介、波及・展開**のための活動
- モデルケースとしての働き方の実践と効果検証
- 効果検証の結果も踏まえた**第2モデルオフィスの検討**
- 職員の共感と巻き込み（チェンジマネジメント）

R3年度

- モデルオフィスの完成、モデルケースとしての望ましい働き方の実践と効果検証
- 職員の共感と巻き込み（チェンジマネジメント）

本編

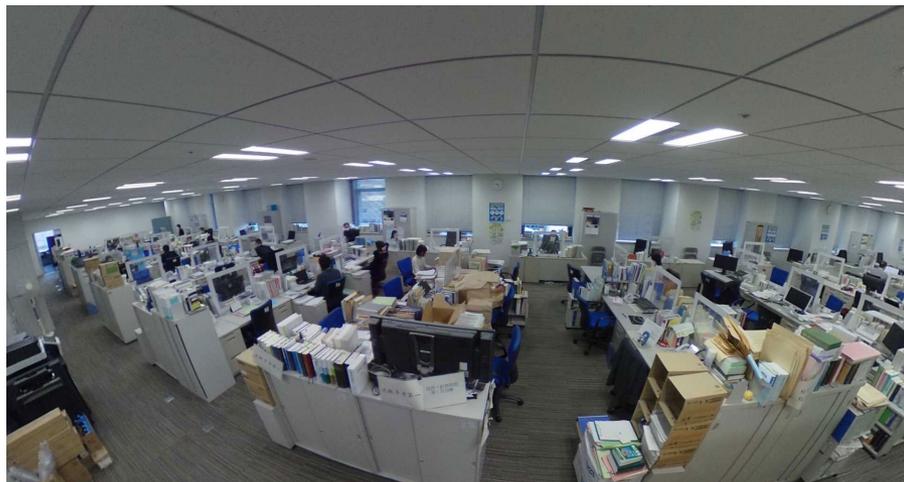
1. 報告要旨	1
2. 本業務の目的・ゴール、ロードマップ	3
3. 内閣人事局オフィスの現状調査結果	6
4. ワークショップ、アンケートの結果と課題	20
5. 内閣人事局オフィス マスタープラン	28
6. モデルオフィス完成とその評価	50
7. オフィスと働き方の変化に係る効果測定指標	77
8. 今後の取り組みについて	93

別添付録

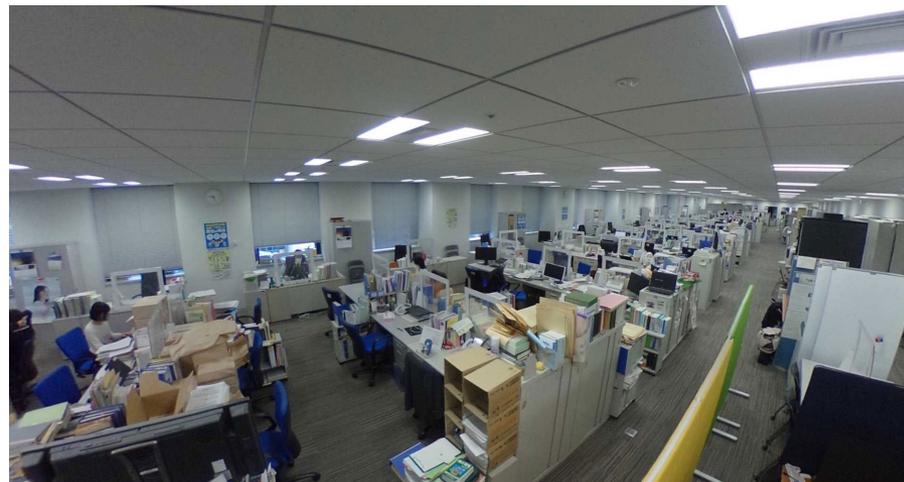
- a. フリーアドレス、クリアデスク、書類削減関連 参考資料
- b. 働き方改革取組事例等 参考資料

現地調査 (記録写真)

- ✓ 執務席は、6人島を基本とした均一な配置。
- ✓ 窓際の独立席は、島の数以上に存在。
- ✓ 島間の間隔は1,800mmが基本。(ファイルワゴンの有無で狭隘感あり)



執務室全景



島間の間隔

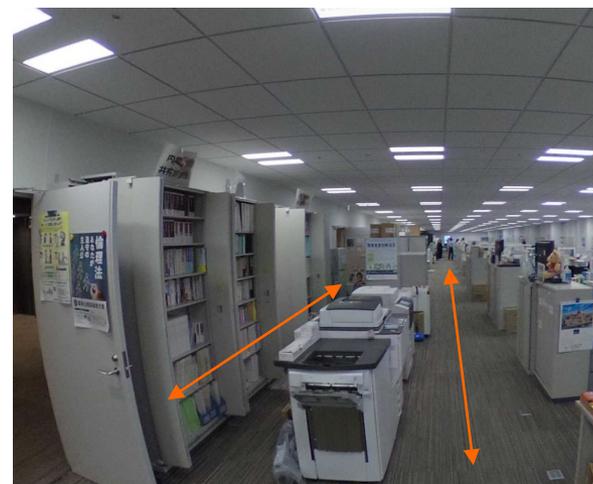
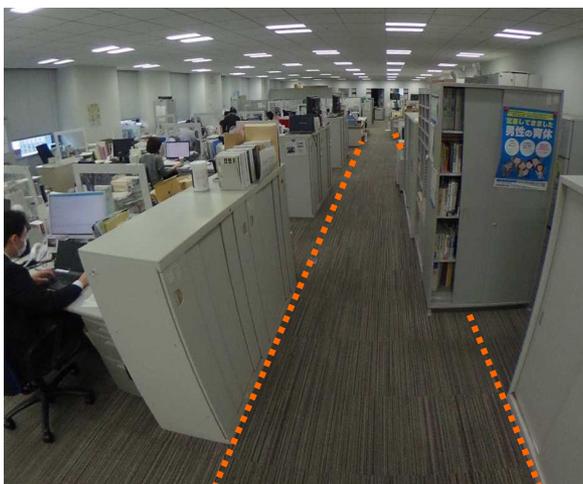


現地調査 (記録写真)

- ✓ コア側 (オフィスへの入り口側) に主要動線。(明確な通路としてラインは通っていない)
- ✓ 部分的に主要動線の通路部分まではみ出す設置物があり、狭くなっている箇所あり。
- ✓ 壁面側の更衣ロッカーや壁面収納前にも動線があり、2重に動線が確保されている。



主要動線



現地調査 (記録写真)

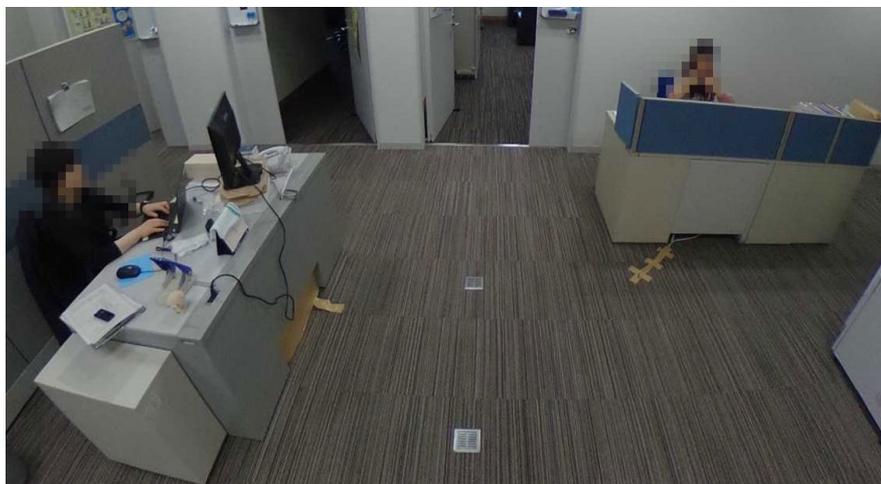
- ✓ 会議・打合せスペースにはモニターが設置済。(但し、モニターサイズが小さめ)
- ✓ 部分的にコンセント配線が通路部に露出。(デスクに合わせた配線出し位置調整が必要)
- ✓ 複合機が130席に対して、6台設置。



会議室



打合せスペース



露出した配線がガムテープで押さえてある



複合機：2台1セット×3か所配置 (計6台)

現地調査結果（書類量）

- 内閣人事局（人事行政担当エリア）の書類量の概数は下記の通りです。

① 露出種類のみ

0.7 fm/席

② 露出＋キャビネット

4.7 fm/席

※キャビネットには100%収容されている前提

③ 露出＋キャビ＋ワゴン・袖机

6.7 fm/席

※ワゴン・袖机には100%収容されている前提

▼参考：経済産業省様

令和元年度産業経済研究委託事業（生産性向上や業務効率化を目的とした職員のオフィス利用状況に関する実態調査）報告書より引用
https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2019FY/000084.pdf

図表2-1. 部署別収納物量一覧



館・階	庁・局	席数	収納容積量 (fm)				露出収納物量 (fm)		収納容積＋露出量 (fm)	
			容積総量	実稼働人数	fm/人数	一席当たり容積	露出総量	一席当たり露出量	総量	一席当たり
別館7階	中小企業庁	225	1,075	－	－	4.8	167	0.7	1,242	5.5
別館5階	福島復興推進G	57	154	－	－	2.7	46	0.8	200	3.5
別館5階	資源エネルギー庁省新部、電ガ部	269	1,061	－	－	3.9	288	1.1	1,349	5.0
本館14階	貿易経済協力局	240	861	332	2.6	3.6	272	1.1	1,133	4.7
本館8階	経済産業政策局	158	775	176	4.4	4.9	204	1.3	979	6.2
本館4階	商務情報政策局	139	570	157	3.6	4.1	123	0.9	693	5.0
合計		1,088	4,496	665	－	4.1	1,100	1.0	5,596	5.1

※ 職員執務エリアの計測値。幹部室、部長室、書庫等個室の収納容量や、個人デスクの袖机の容量は含まない。

【参考】民間オフィス移転に伴う書類削減実績

- ・ 明豊ファシリティワークス(株) がご支援した書類削減の実績です ;

会社	対象人数	移転前	移転後	削減率
建設コンサルティング会社	400 名	22.0 fm	10.0 fm	△53%
エンジニアリング会社	3,500 名	14.2 fm	7.0 fm	△51%
化学品メーカー	150 名	9.3 fm	3.4 fm	△63%
ソフトウェア会社	3,800 名	3.2 fm	1.4 fm	△66%
電機製造販売	280 名	9.4 fm	5.0 fm	△47%
食品会社	160 名	5.3 fm	2.0 fm	△62%
測量会社	400名	12.1 fm	6.7 fm	△44%
広告代理店	2,500 名	8.4 fm	2.7 fm	△68%
物流会社	850名	6.5 fm	2.3 fm	△72%

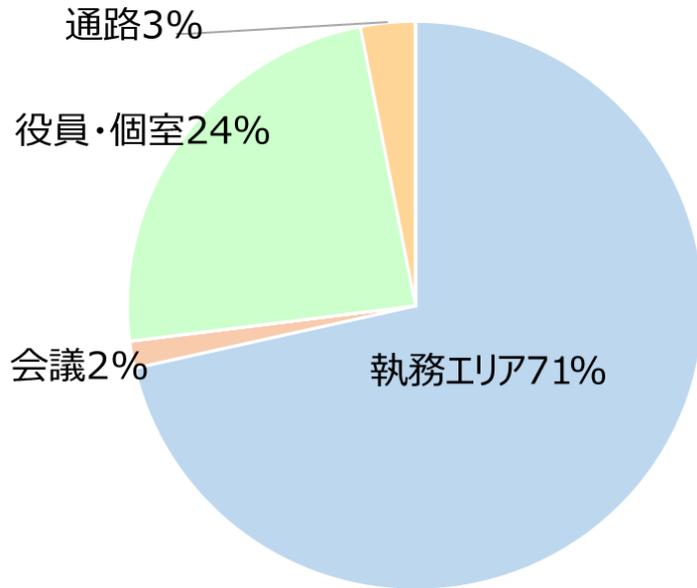
* fm : ファイルメーター (収納物量を表す単位で、書類・物品を積み上げたメートル数)

オフィス面積の使われ方

内閣人事局

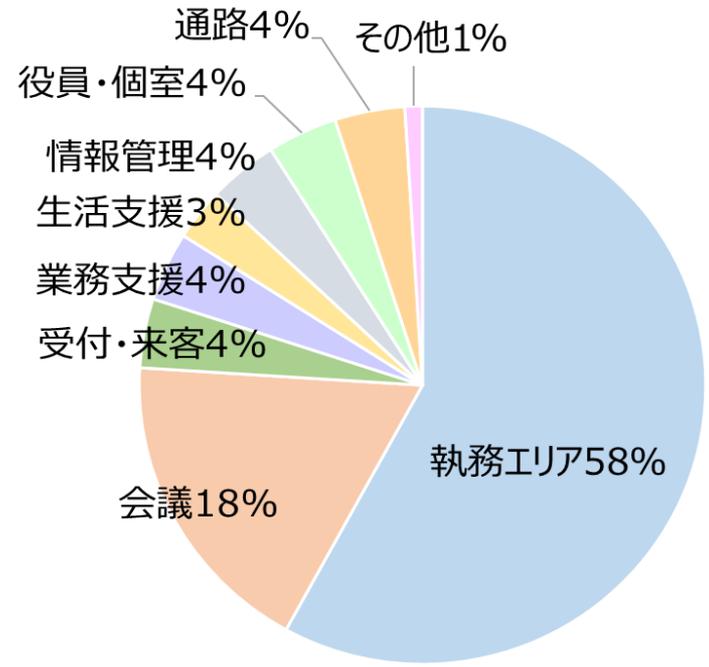
一人あたりオフィス面積： 2.3坪/人
一人あたり執務面積： 1.6坪/人

※内閣人事局のグラフには共用会議室等の共有利用スペースは含まない。



民間オフィスBM 100～300坪オフィス

一人あたりオフィス面積： 3.6坪/人
一人あたり執務面積： 2.0坪/人



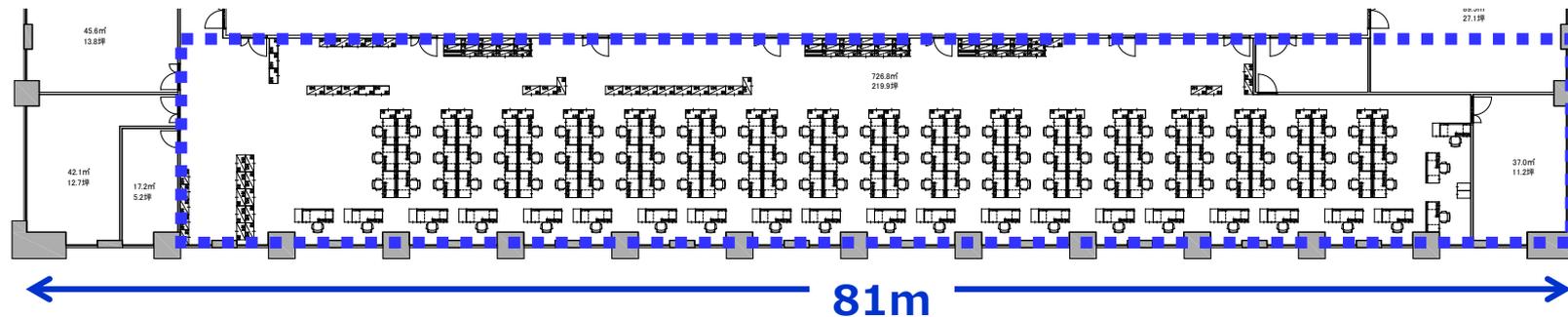
内閣人事局オフィス (人事行政担当)

約130人



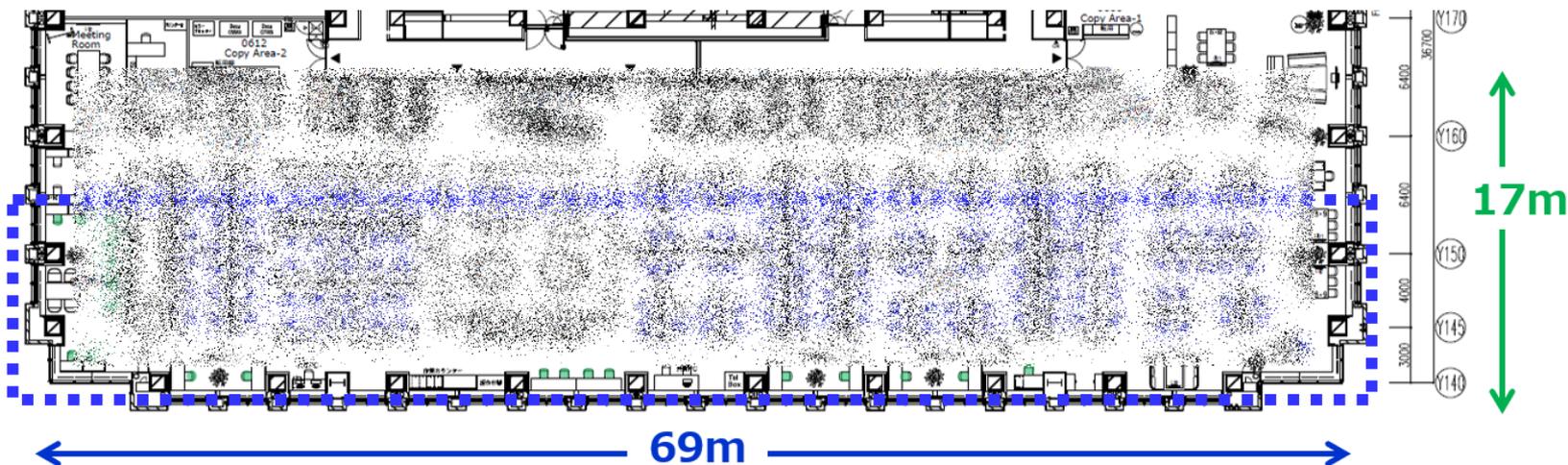
内閣人事局オフィスのスケール感 (対明豊ファシリティワークスのオフィス比)

内閣人事局オフィス 約130人



明豊オフィス

青枠内で
● 125席
● 20席



会議・打合せスペース予約分析 ①会議・打合せスペース毎の予約率

- 会議・打合せスペースによる予約率の高低の差が大きい。個室に集中か？
- 会議室（513-2扉）、統括参事官前会議スペース、局長室の予約率が高い。
- 応接スペースは、11月～3月までの予約率がほぼ100%。（研修）
- それ以外の会議・打合せスペースの予約率は低い。
- 個室型オンライン会議用ブースの設置は22年1月。

22年2月14日時点の
予約データの分析です



	2021/4	2021/5	2021/6	2021/7	2021/8	2021/9	2021/10	2021/11	2021/12	2022/1	2022/2	2022/3	会議室平均
会議室（513-2扉）	78%	70%	77%	73%	66%	86%	89%	92%	76%	71%	83%	50%	76%
総括参事官前会議スペース	53%	58%	62%	58%	40%	73%	61%	65%	52%	57%	46%	14%	53%
応接スペース	18%	15%	18%	18%	2%	13%	42%	100%	100%	100%	100%	82%	51%
打合せスペース1（510扉前）	41%	42%	43%	39%	41%	34%	46%	58%	32%	40%	38%	11%	39%
打合せスペース2（510扉）	38%	39%	39%	33%	34%	35%	62%	56%	31%	41%	27%	1%	36%
局長室	81%	64%	87%	77%	70%	73%	75%	95%	83%	76%	73%	56%	76%
個室型オンライン会議用ブース	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	43%	29%	1%	6%
月平均	44%	41%	47%	42%	36%	45%	54%	66%	53%	61%	57%	31%	48%
期間平均	48%												

2021年4月～2022年3月 9:00～18:00（昼12:00～13:00、土日祝日を除く）を分母として予約率を集計。

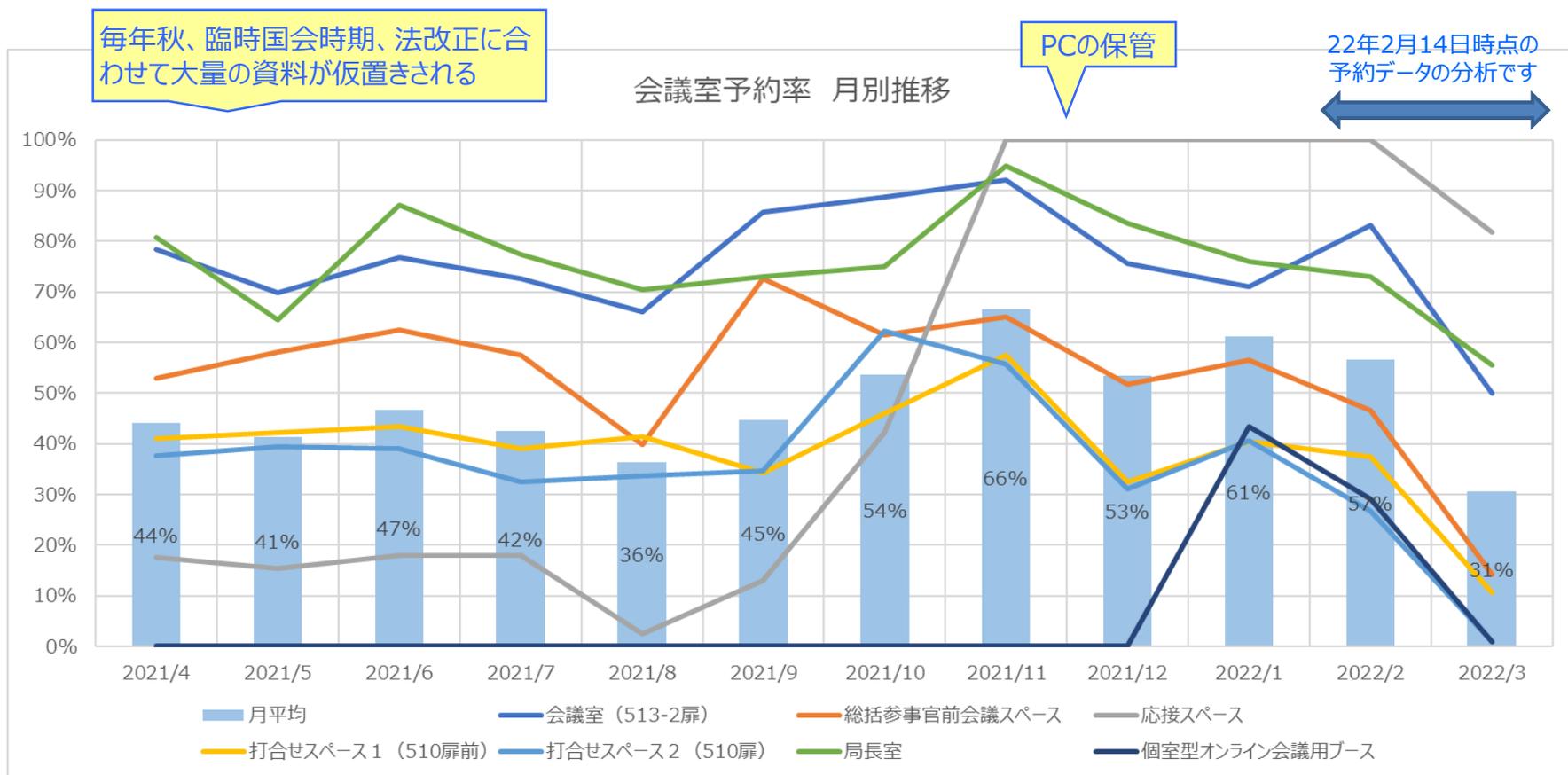
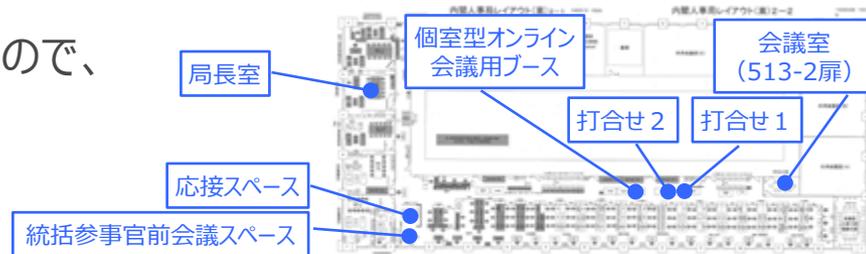
※60%以上をピンク色、80%以上を赤色で強調表示。

※ 参考：予約率が65%を超えると
「予約が取りにくい、いつも予約で埋まっている」
との不満が大きくなる。



会議・打合せスペース予約分析 ②月別の予約率推移

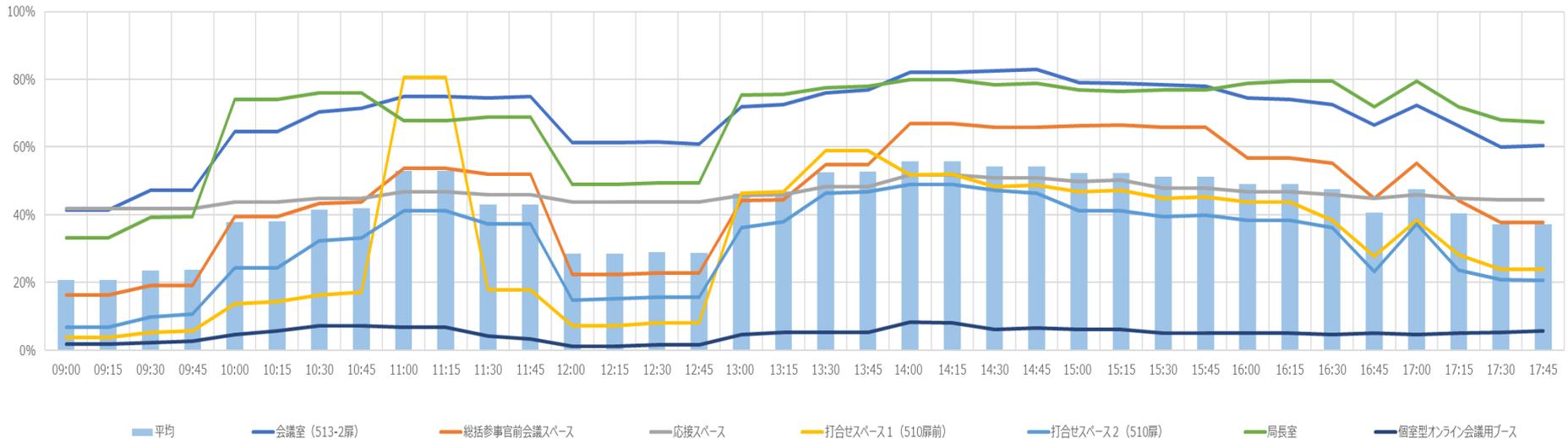
- 21年11月以降、研修による終日予約があるので、全体が引き上がっている。
- 8月と3月は予約率が低い。



会議・打合せスペース予約分析 ③時間帯別予約率の推移

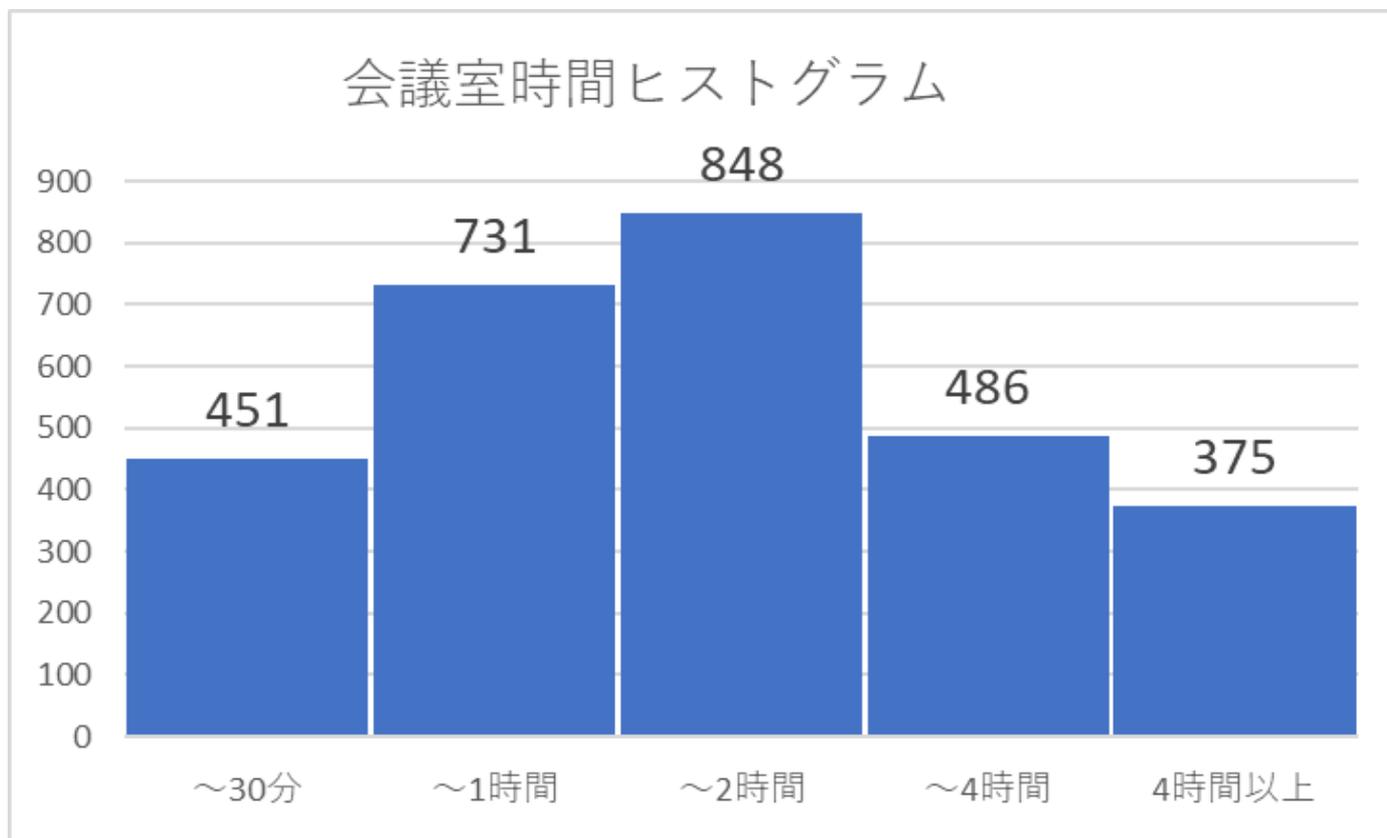
- 午前より午後の方が予約率が高くなる。
- 打合せスペース1（510扉前）が11時台に予約率が高い。
→ 月曜10～11時が幹部MTGで、それを各部職員に伝えるMTGが集中するため。

会議室予約率 時間帯別推移



会議・打合せスペース予約分析 ④予約時間のヒストグラム

- 1時間～2時間の予約が最も多く、全体の3割（29.3%）を占めている。
- 2時間を超える予約も、全体の3割（29.8%）を占めている。



会議・打合せスペース予約分析 ⑤長時間予約

▶ 6時間以上の予約
→ 254件 (全予約の8.8%)

▶ 終日予約
→ 218件 (全予約の7.5%)

● 長時間予約のうち、実利用がどの程度かは、ヒアリングなどで確認した方がよいと考えます。

	日付	会議室 (513-2扉) ※テーブル1、椅子10			8.8%	7.5%
		時間	昼時	会議時間	6時間以上	終日(8時)
局長室	2021/4/1	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
会議室 (513-2扉)	2021/4/2	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
総括参事官前会議スペース	2021/4/2	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
局長室	2021/4/2	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
会議室 (513-2扉)	2021/4/5	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
局長室	2021/4/5	11:00-20:00	1:00:00	6:00:00	1	
会議室 (513-2扉)	2021/4/6	9:00-16:00	1:00:00	6:00:00	1	
局長室	2021/4/6	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
打合せスペース1 (510扉前)	2021/4/7	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
局長室	2021/4/7	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
局長室	2021/4/8	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
総括参事官前会議スペース	2021/4/9	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
総括参事官前会議スペース	2021/4/12	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
局長室	2021/4/20	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
応接スペース	2021/4/22	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
局長室	2021/4/30	11:00-18:00	1:00:00	6:00:00	1	
応接スペース	2021/5/17	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
総括参事官前会議スペース	2021/5/18	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
会議室 (513-2扉)	2021/5/21	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
局長室	2021/5/27	10:00-18:00	1:00:00	7:00:00	1	
会議室 (513-2扉)	2021/6/2	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
局長室	2021/6/2	10:00-20:00	1:00:00	7:00:00	1	
局長室	2021/6/3	10:00-18:00	1:00:00	7:00:00	1	
局長室	2021/6/4	10:00-20:00	1:00:00	7:00:00	1	
会議室 (513-2扉)	2021/6/9	9:00-17:00	1:00:00	7:00:00	1	
総括参事官前会議スペース	2021/6/9	10:00-17:00	1:00:00	6:00:00	1	
応接スペース	2021/6/11	9:00-19:00	1:00:00	8:00:00	1	1
会議室 (513-2扉)	2021/6/16	10:00-17:00	1:00:00	6:00:00	1	
総括参事官前会議スペース	2021/6/16	10:00-17:00	1:00:00	6:00:00	1	
会議室 (513-2扉)	2021/6/30	9:00-21:00	1:00:00	8:00:00	1	1
総括参事官前会議スペース	2021/6/30	10:00-17:00	1:00:00	6:00:00	1	
会議室 (513-2扉)	2021/7/2	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
応接スペース	2021/7/2	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
総括参事官前会議スペース	2021/7/7	10:00-17:00	1:00:00	6:00:00	1	
局長室	2021/7/8	10:00-17:00	1:00:00	6:00:00	1	
総括参事官前会議スペース	2021/7/9	10:00-18:00	1:00:00	7:00:00	1	
総括参事官前会議スペース	2021/7/16	9:00-16:30	1:00:00	6:30:00	1	
会議室 (513-2扉)	2021/7/19	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
打合せスペース2 (510扉)	2021/7/19	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
会議室 (513-2扉)	2021/7/26	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
会議室 (513-2扉)	2021/7/29	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
打合せスペース2 (510扉)	2021/7/29	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
打合せスペース2 (510扉)	2021/8/2	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
会議室 (513-2扉)	2021/8/3	8:00-17:30	1:00:00	7:30:00	1	
局長室	2021/8/11	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
局長室	2021/8/12	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
会議室 (513-2扉)	2021/8/20	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
会議室 (513-2扉)	2021/8/23	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
総括参事官前会議スペース	2021/8/23	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1
局長室	2021/8/23	11:00-18:00	1:00:00	6:00:00	1	
打合せスペース1 (510扉前)	2021/8/26	9:00-18:00	1:00:00	8:00:00	1	1

会議・打合せスペース有効活用のための課題設定（案）

1. 長時間予約を見直し、実利用に即した予約を奨励する。
2. セキュリティ上の要件を確認した上で、個室会議室の利用を抑える手立てを検討する。⇒ #3, 4
3. オープン打合せスペースでの少人数打合せを奨励し、個室会議室への偏りを解消する。
4. フリーアドレスを奨励し、執務室内での打合せ／コミュニケーションを促進する。
5. 会議効率化に関わるスキルを高め、会議時間の短縮を図る。



本編

1. 報告要旨	1
2. 本業務の目的・ゴール、ロードマップ	3
3. 内閣人事局オフィスの現状調査結果	6
4. ワークショップ、アンケートの結果と課題	20
5. 内閣人事局オフィス マスタープラン	28
6. モデルオフィス完成とその評価	50
7. オフィスと働き方の変化に係る効果測定指標	77
8. 今後の取り組みについて	93

別添付録

- a. フリーアドレス、クリアデスク、書類削減関連 参考資料
- b. 働き方改革取組事例等 参考資料

2/28(月)～3/2(水) の3日間で、延べ32名に参加頂き、**前向きな意見**を頂きました。

① フリーアドレス関連

- メリットは**スペース捻出**（配席は定員より少なくする）、**ペーパーレス加速**。**場所を能動的に選ぶ**。
- **電話のモバイル化**が必須。クリアデスクも課題。硬いルールは不要だが席取り合戦は回避したい。

② 職員間コミュニケーション

- **他部署とのコミュニケーションが少ない**認識は一致。**横断コミュニケーション**の活性化、**チーム編成の柔軟性**、一体感、**心理的安全性を生む場づくり**の機会にしたい
- **横長フロアをどう工夫するか**。複合機をあえて遠くに置いて動線上のコミュニケーションを促すなど。

③ ペーパーレス化

- まずここからだが**ハードルも高い**。**幹部説明は書類が多い、複合機多い**、公文書館への移動も検討。
- **電子化しても見やすい資料づくり**。なんでも電子化は電子ゴミになる。**サーバー容量も問題**。

④ テレワーク環境

- **テレワーク浸透でコミュニケーションが減った**。自宅の環境整備も課題。
- **出勤する意味の再考**。出勤する意味は人と交流すること。

⑤ 働き方改革

- 働き方改革を先導する内閣人事局が実践する価値は大きい。魅力的な働き方を示す。
- **幹部も含めた一人ひとりの意識を変えていくことが大事**。

⑥ その他

- **皆が関与して決めるプロセスが大事**。
- **備品が紛失したり壊れたり**は改善したい。

全局アンケート調査【I】目的、期間、属性別回答者数

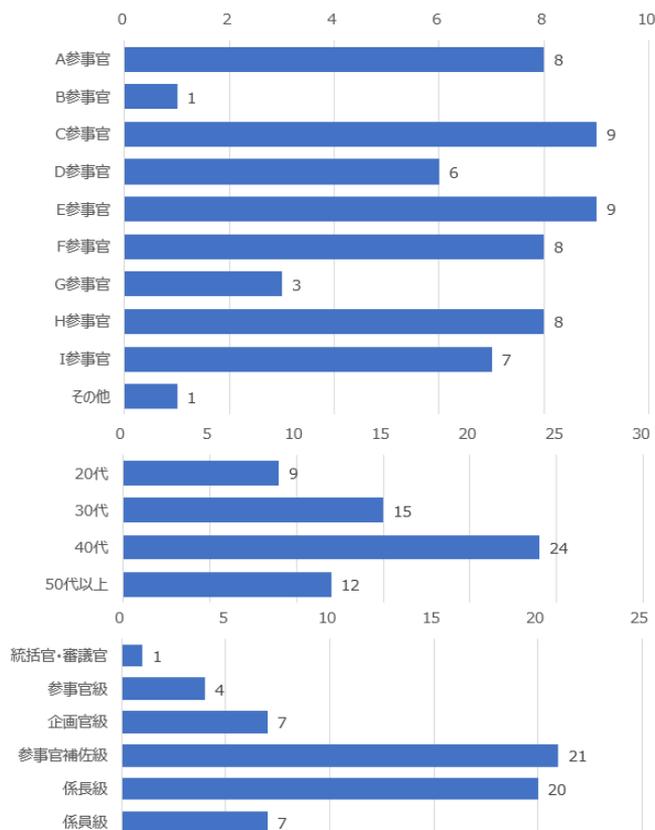
- 調査目的： 今後のオフィスと働き方の在り方の検討。（アンケート表紙より）
- 調査期間： 2022年3月3日（木）～3月9日（水）
- 調査方法： Google Form アンケート
- 対象者： 内閣人事局 幹部及び職員 127名
- 回答者（率）： 60名（47%）

		回答者数
全体	全体	60

シマ		回答者数
シマ	A参事官	8
	B参事官	1
	C参事官	9
	D参事官	6
	E参事官	9
	F参事官	8
	G参事官	3
	H参事官	8
	I参事官	7
	その他	1

年齢		回答者数
年齢	20代	9
	30代	15
	40代	24
	50代以上	12

役職		回答者数
役職	統括官・審議官	1
	参事官級	4
	企画官級	7
	参事官補佐級	21
	係長級	20
	係員級	7



全局アンケート調査【Ⅱ】課題優先度 全体

【Ⅱ】以下の設問について、あなたがどの程度重要視されているか、選択肢をお選び下さい。

選択肢(点数)：とても重要(4)、重要(3)、あまり重要でない(2)、重要でない(1)、該当しない(0)

- ① すべての設問で評点の平均が中央値の2.5を上回り、優先度が高めになっている。
- ② 分散値も0.6を超える設問は1つのみで、回答の偏りは殆ど見られない。(みな同じように考えている)
- ③ Q11.ITインフラの充実 が最も優先度が高い。続いて Q8.Web会議がし易い場所、Q6.クローズドな会議室。

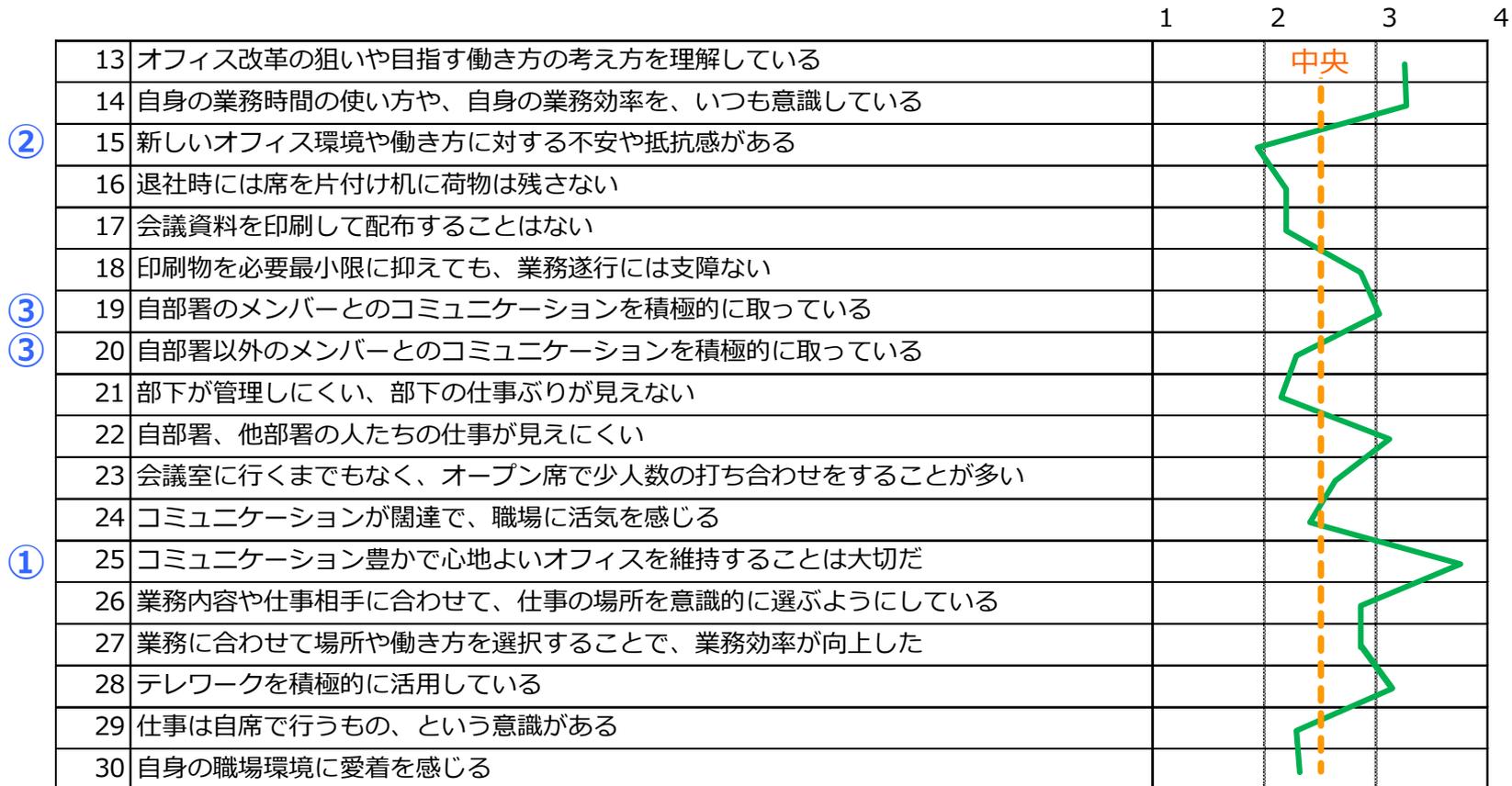
設問		全体	分散
③	11 ITインフラの充実（ネットワークやPC、情報共有の仕掛け等）	3.73	0.53
③	8 Web会議がし易い場所	3.53	0.61
③	6 クローズドな（壁で仕切られた）会議・打合せの場所	3.48	0.36
	7 オープンで予約不要な会議・打合せ場所	3.37	0.44
	10 会議・打合せの効率的運用、会議時間や頻度の低減	3.37	0.51
	3 紙資料の削減・電子化、ペーパーレスワークの促進	3.33	0.39
	12 テレワークの更なる推進	3.32	0.44
	4 係ごと、班ごと、参事官単位ごとを越えたコミュニケーションの促進	3.28	0.35
	5 組織横断活動を促進・活性化する環境や仕掛け	3.22	0.59
	2 業務内容や相手に応じて場所を選択できる環境	3.12	0.30
	9 業務に集中し易い場所	3.08	0.23
	1 個人作業スペースの充実	2.90	0.46

全局アンケート調査【Ⅲ】意識と行動 全体

【Ⅲ】以下の設問について、あなたが考えや感覚と一致するかどうか、選択肢をお選び下さい。

選択肢(点数)： その通り(4)、どちらかと言えばその通り(3)、あまりそうではない(2)、全くそうではない(1)、該当しない(0)

- ① Q25.コミュニケーション豊かで心地よいオフィスの維持が大切 が、飛び抜けて評点が高い。
- ② Q15.新しいオフィス環境や働き方への不安・抵抗 はネガティブ = 不安・抵抗があまりない、と理解できる。
- ③ Q19.自部署メンバーとのコミュニケーション がポジティブに対して、Q20. 自部署以外・・はネガティブになっている。

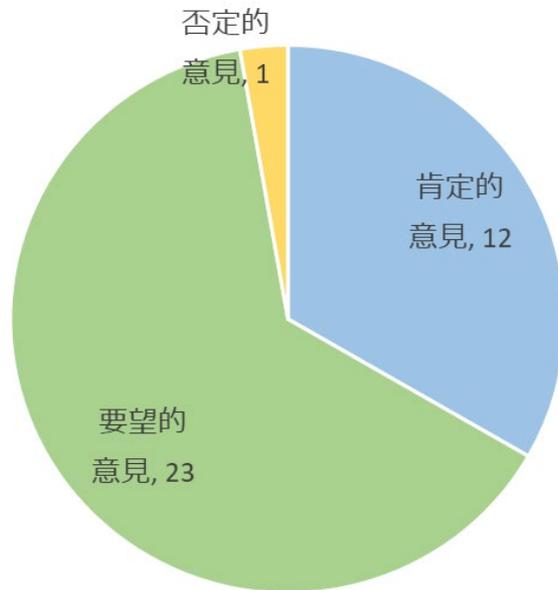


全局アンケート調査【Ⅳ】自由コメント 傾向

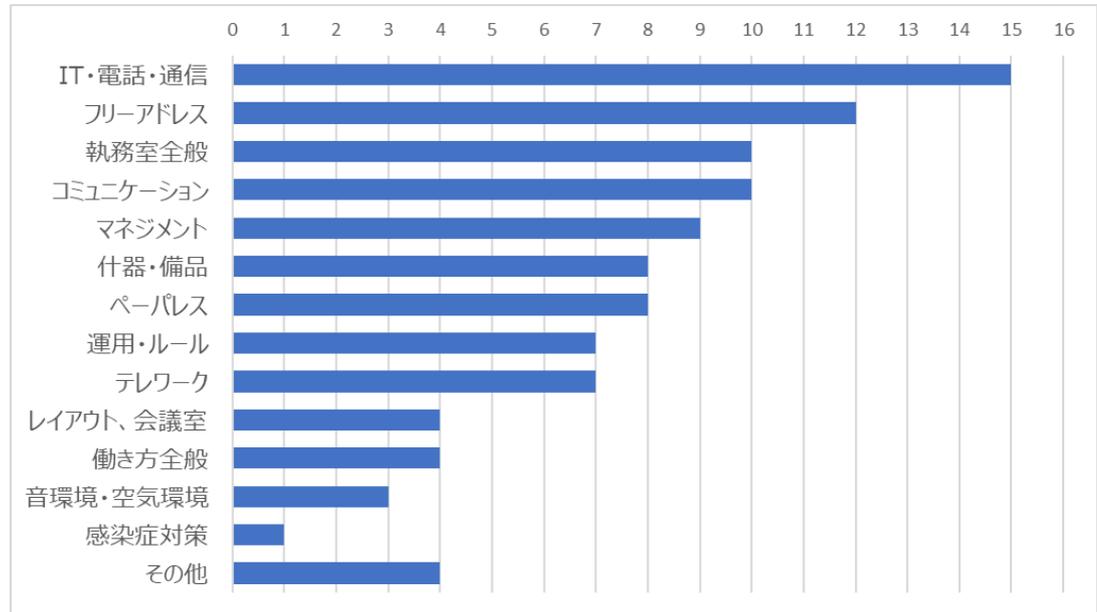
【Ⅳ】働き方の変化と執務室改装に関連して、お気づきの点や今後の展開等、自由にご意見をお書き下さい。所属部署での特殊なご事情や要件（例えば特殊な機器を使っている、特定の設備が必要等）も書いて頂いて構いません。

- 回答者60名中、36名（60%）が自由コメントを記述している。
- 自由コメントは否定的な人が書く傾向があるが、**明らかな否定的コメントは1件だけ**であった。（下左図）
- ひとりが複数のトピックを記載する場合もあり、これを分解してトピック毎の集計をした。（下右図）
 - ・ **IT・電話・通信、フリーアドレス、執務室全般、コミュニケーション**に関わる意見が非常に多い。
 - ・ 要望的意見が多いが、不平不満より、**オフィス環境や働き方をより良くしたいという前向きな意見が多い**。

コメントの性質分類（人）



トピック別に分解したコメントの分類（件）



全局アンケート調査【Ⅳ】自由コメント ピックアップ

年齢	回答内容
20代	1_フリーアドレス化と電話の無線化（携帯への転送も含む）は切っても切り離せない環境にあると思っています。自分宛にかかってきた電話は責任持って取るという雰囲気醸成が必要になると考えています。……
40代	フリーアドレス化は柔軟な働き方を進める上で有効な方法だと思いますが、コロナ感染の関係もあり、個々の職員全員の顔と名前がなかなか一致しないことが増えたと感じております。フリーアドレスのスペースで業務を行う職員には、PC端末に名前を記したポップを付けると便利かと感じました。
20代	昼休みのWSの際、通路が広いと人が通って交流が生まれるという話を聞いて非常に納得しました。現在の執務室は通路や担当間の座席の幅が狭く通りにくいので、用がなければそこまで行かないという状況を生む原因の一つになっているように思いました。
40代	オフィス改革と合わせたクラウドベースの文書編集などデジタルツールの活用も同時にできるとよい。
40代	（答えはありません）課題としては、 ①出勤時のような偶発的なコミュニケーション機会の創出、②機会音や会話で集中しづらい職場環境の改善（音楽を流すなど?）、③「やっぱり対面で説明した方がよい」付度意識の払拭
50代以上	●ワークショップ、とても素敵な機会でした。また開催されてほしいです。ご協力できることがあればお声かけください。 ●ワークショップでもコメントさせていただいたのですが、局内備品の管理について、頻繁に無くなったり壊れたり、管理者に余計な管理コストがかかっていることが気になっています。…… ●局長室にあるような、大型電子黒板が配備された会議室があと2つくらいほしいです。 ●幹部レクで紙資料を使うのがペーパーレス化が進まない大きな原因と感じます。例外があると結局進まないの、全面禁止してほしいです……
30代	初WeWorkからこのアンケートを記載していますが、働く概念が大きく変わりました。集中できる静かなスペース、コミュニケーションを活発化させるためのスペース、とにかくメリハリがあることで効率性を追求できているように思います。これが続けば、例えば、出勤は積極的にコミュニケーションをとる日！等、自然と自分の今日の仕事に対する目的意識が上がるように思います。
30代	自分の席がなくなると思うと落ち着かない気持ちになります。でもちょっと、古い感覚かもしれません……
30代	このように局内全体に意見を聞く機会を設けながら進めていく方法が良いと思いました。
20代	・アクティビティ調査を通じて、自分が業務時間をどのように使用しているかが分かり、自分の業務の進め方について反省する機会となり大変良かった。 ・フリーアドレス化に伴って、所在が分かるような仕組みは重要だと思います（異動してきたばかり人などは、名前と顔が一致せずに困ることもあるかもしれないと思いました。）
40代	今月から本格着手した職場環境のレイアウト変更により、オフィス改革のイメージが可視化され、局内の皆様にも具体的な構想として徐々に認識共有が浸透していくとよいですね。
20代	個人作業スペースでやりたい仕事は確かにありますが、そういう時はテレワークという手段もあります。限られた広さかと思しますので、打合せスペース充実や交流が生まれやすいスペースが実現すると良いなと思います。
50代以上	経産省方式の執務室改装実施のためにどのような調整が必要か、予算はどのくらいかかるのか、予算確保のためどう動くのかといった具体的なノウハウは共有された方がよいように思います。また、一度執務室改装を行っても数年後陳腐化して更新が必要になることも考えられるので、その際の更新をどのように考えていけばいいのかといったあたりも共有されればよいと思います。執務室改装がペーパーレス化を推進するといったメリットも打ち出すことにより、取り組んでみようかという関心と呼ぶかもしれません。

全局アンケート結果からの課題整理

1. 予め用意した12項目の課題全てが「優先すべき」の傾向にあり、順次取り組むことが望まれる。
2. とりわけ **ITインフラの充実、Web会議がしやすい場所、クローズドな会議室の3点は、最優先の声が高い。**
3. これに続いて **オープンで予約不要な打合せ場所、会議・打合せの効率的運用／時間短縮、紙資料の削減・電子化、テレワークの更なる推進、局内コミュニケーションの推進の優先度も高い。**
4. 意識・行動面では、**コミュニケーション豊かで心地よいオフィスの維持が大切**が飛び抜けて**評点が高い**。新しいオフィス環境や働き方への不安・抵抗はあまりない。総じて、目指す働き方やオフィス環境に対して、ポジティブな考えの人が多いと言える。
5. 自由コメントには、肯定・要望が多く見られるが、明らかな否定コメントはごく少数だった。
6. 優先課題のトップでもある **IT・電話・通信環境に係る自由コメントが最も多く**、ITインフラの拡充が強く期待されている。
7. **フリーアドレス**については、肯定的意見もある一方で、実質固定化する懸念や運用上の問題を指摘する声もある。
8. **局内コミュニケーションが薄い**ことへの自由コメントも複数ある。テレワークが浸透する中でコミュニケーションの一層の希薄化や偏りを心配する声もある。



アンケート結果からは、目指す働き方やオフィス環境に対して、職員の多くが前向きと言えます。一方でアンケート未回答者も半数いる中で、物言わず不安・抵抗を感じている人たちが居ないとも限りません。今後も慎重かつ十分な局内コミュニケーションを進め、考え方や実践を浸透させていくことが望まれます。

本編

1. 報告要旨	1
2. 本業務の目的・ゴール、ロードマップ	3
3. 内閣人事局オフィスの現状調査結果	6
4. ワークショップ、アンケートの結果と課題	20
5. 内閣人事局オフィス マスタープラン	28
6. モデルオフィス完成とその評価	50
7. オフィスと働き方の変化に係る効果測定指標	77
8. 今後の取り組みについて	93

別添付録

- a. フリーアドレス、クリアデスク、書類削減関連 参考資料
- b. 働き方改革取組事例等 参考資料

しずく

【雫】

したたり落ちる液体の粒。
また、それがしたたり落ちること。



内閣人事局オフィス マスタープラン コンセプト

今後、様々な変化や社会情勢、環境配慮に目を向けたときに、民間企業だけでなく、国家公務員全体でも働き方や職場環境において「このままでいいのか？」と考えていくことは非常に重要なことだと考えます。

職員ひとりひとりが、考えや行動を実践・発信していくことで、それぞれが一滴のしずくとして集まり、やがて大河になり、それは大きな潮流となって大海原へ着くように、大きな変革となって国家公務員全体の働き方を変えるきっかけになるかもしれません。

今回は、内閣人事局で取組む最初の小さなトライアル（しずく）かも知れませんが、内閣人事局内のみならず、他省庁にも波及し、小さなしずくが各省庁に起こり、それが霞が関全体の働き方とオフィス改革の大きな流れへとなっていくことを期待します。

しずく PROJECT

(仮)

目指すべきオフィス環境 ワークショップ、アンケートからの課題と施策案

前項のワークショップ、アンケートの結果と課題から以下のオフィス環境に関するキーワードを踏まえ、目指すべきオフィス環境の施策案を検討致します。

局内アンケート、ワークショップからの課題

- ✓ 局内コミュニケーションの活性化
 - 他部署とのコミュニケーションが少ない
 - テレワーク浸透でコミュニケーションが減った
 - 横断コミュニケーションの活性化
 - チーム編成の柔軟性
 - 心理的安全性を生む場づくり
 - 出勤する意味の再考
- ✓ フリーアドレスの効果発揮
 - スペース捻出
 - ペーパーレス加速
 - 業務に合わせた場所の能動的選択 (A BW)
- ✓ Web会議がし易い場所の確保
- ✓ クローズドな会議室の確保
- ✓ オープンで予約不要な打合せ場所の確保
- ✓ 心地よいオフィスの創造と維持

目指すべきオフィス環境の施策案

- ✓ 職員数に対して用意する席の割合 = 配席率を検討し、スペースを捻出する
- ✓ 書類を収納する物理的なスペース = 書庫を削減する
- ✓ 職員が集まり、偶発的なコミュニケーションが期待でき、話しやすい雰囲気のエリアを設置する
- ✓ 能動的に働く場所を選べるように、複数のファシリティを設置する
- ✓ 壁で仕切られた会議室の他に、一人用/二人用の密閉されたブースを複数個所設置する
- ✓ オープンで予約不要な打合せ場所を、執務デスクの近くに設置する
- ✓ パーソナルロッカーを一人ずつ用意して、私物や仕掛中の書類等をしまえる場所を用意して、執務デスク机上面は綺麗に保つ (クリアデスク)

目指すべきオフィス環境 計画要件

施策案を基に、以下の3点に纏めて目指すべきオフィス環境の計画を行って参りたいと考えております。

1. コミュニケーションが取りやすい動線・配置を取り入れる

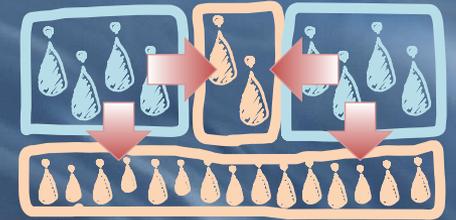
施策例：

執務席を減らし、その分のスペースで、コミュニケーションエリアを設ける

配席率80% ※配席率 = 職員数対して用意する席の割合

集まりやすいマグネットスペースを設置する

打合せスペースを執務席の近くに配置する



2. ABWやペーパーレスなどDXを見据えた環境を整える

施策例：

業務に合わせた場所で働けるように数種類の家具を配置する

物理的な収納棚を減らし、ペーパーレスを促進させる

収納量50%削減

会議室、TELブース等、遮音された空間を複数設置する



3. 機能的なファシリティを取り入れて将来への柔軟性を持たせる

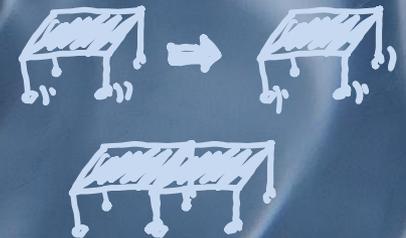
施策例：

キャスター付きのデスクなど、可変性のある家具を取り入れる

執務もできるミーティングテーブルなど、1つの家具が複数用途で

使えるようにする

パーソナルロッカーを一人ずつ用意して、フリーアドレスを採用する



内閣人事局オフィス マスタープラン ゾーニング案

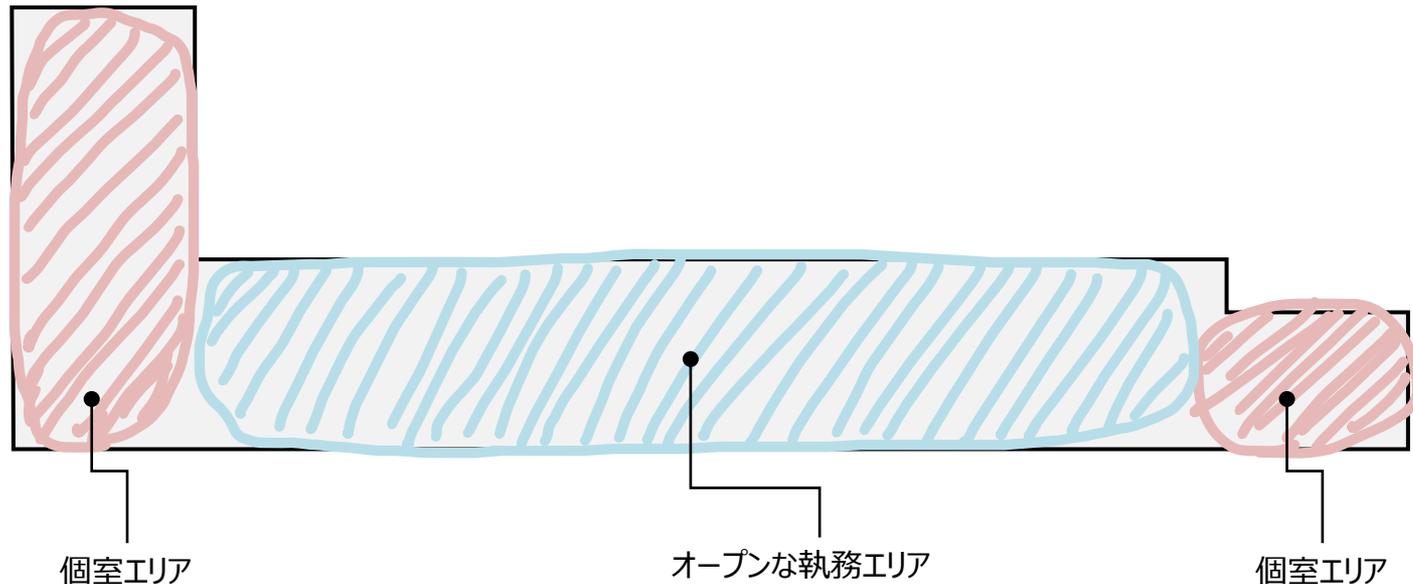
ゾーニング計画：全体

では、職員一人一人の生産性を高め、働きがいを向上する為に空間構成はどのようなものが良いか検討していきます。

前頁の1～3を実現するために対象エリア全体でどの機能をどこに配置するか＝ゾーニングを計画していきます。

まず、大きな括りで、壁で仕切られた「個室」エリアと、壁が無い「オープン」エリアのゾーニングを計画します。

コミュニケーションとレイアウト柔軟性を考慮し、**オープンな執務エリアは出来るだけ一塊にまとまった形で取った方が望ましいのでエリアの中央に配置**します。※コーナーに配置するとそのエリアがアンカーとなり、レイアウト柔軟性を阻害します。また、**L字型の躯体特性を活かし、個室等は左右のエリアに集約**します。



POINT!

- ✓ オープンなエリアは出来るだけ長方形に近い形とする
- ✓ 個室はまとめる

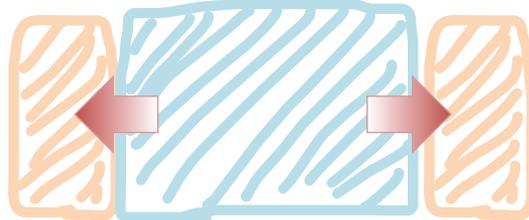
内閣人事局オフィス マスタープラン ゾーニング案

ゾーニング計画：執務エリア

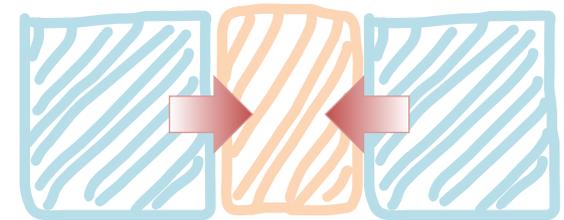
オープンな執務エリアを中央に配置しましたが、左右60M、上下11Mの横長の空間内でどのようにすればコミュニケーションが取りやすくなるか検討していきます。



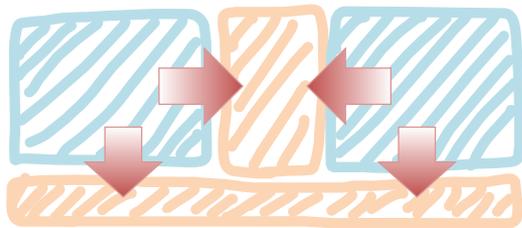
A 各席からコミュニケーションエリアに近いが、横の移動がしづらい



B コミュニケーションエリアが分散しているためヒトが交わりづらい



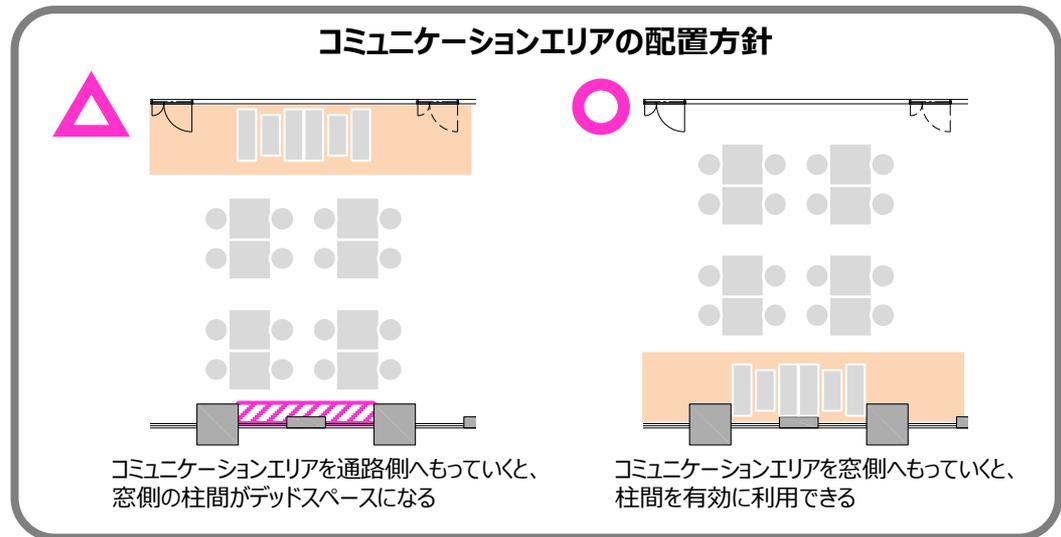
C コミュニケーションエリアに集まりやすいが、席によっては遠くなる



A+C 中央を基点として、各席からも近く利便性も高い

POINT!

- ✓ 集まる“基点”をつくる
- ✓ 各席からアクセスし易くする



内閣人事局オフィス マスタープラン 全体レイアウト案

マスタープラン

中央のコミュニケーションエリアにミーティング他に、パーソナルロッカー/パントリー/文房具置き場等ユーティリティ機能を配置することで、マグネットスペースとしての役割を果たす。

窓側のコミュニケーションエリアは各席から近いのでクイックに打合せや情報共有をすることが出来る。

幹部エリアは現状よりコンパクトにすることで、WEB会議にも対応した会議室を配置する。

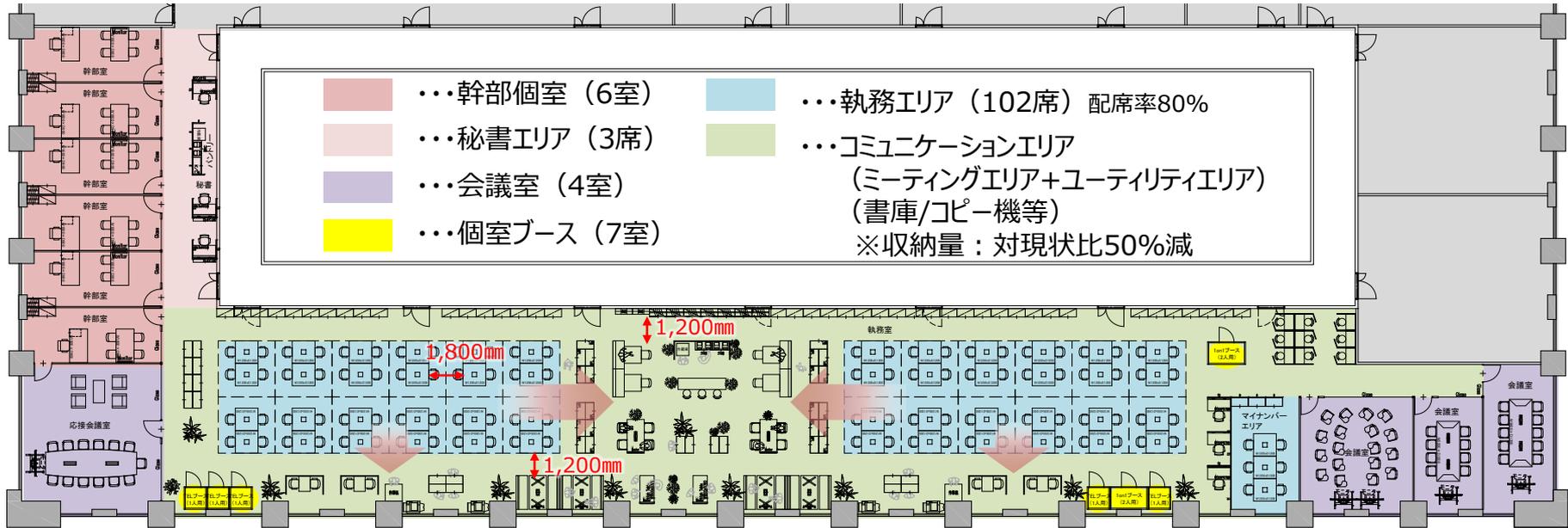
執務エリア



個室エリア



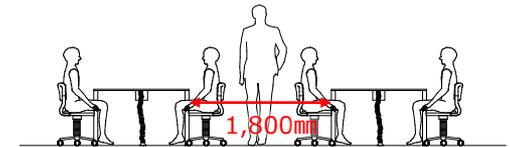
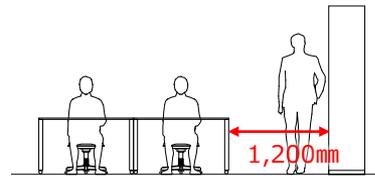
コミュニケーションエリア



96席+6席 (マイナンバーエリア)

✓ 通路幅：1,200mm程度を確保
 ※成人男性の肩幅がおおよそ600mmですので、1,200mmの通路は大人が2名すれ違える幅です

✓ デスク間通路：1,800mm程度を確保
 ※デスクに座った際の人+椅子の奥行きが600mm程度です
 1,800mmのデスク間通路は両側に座っても中央に大人が1名が歩ける幅となります



内閣人事局オフィス マスタープラン 個室エリア

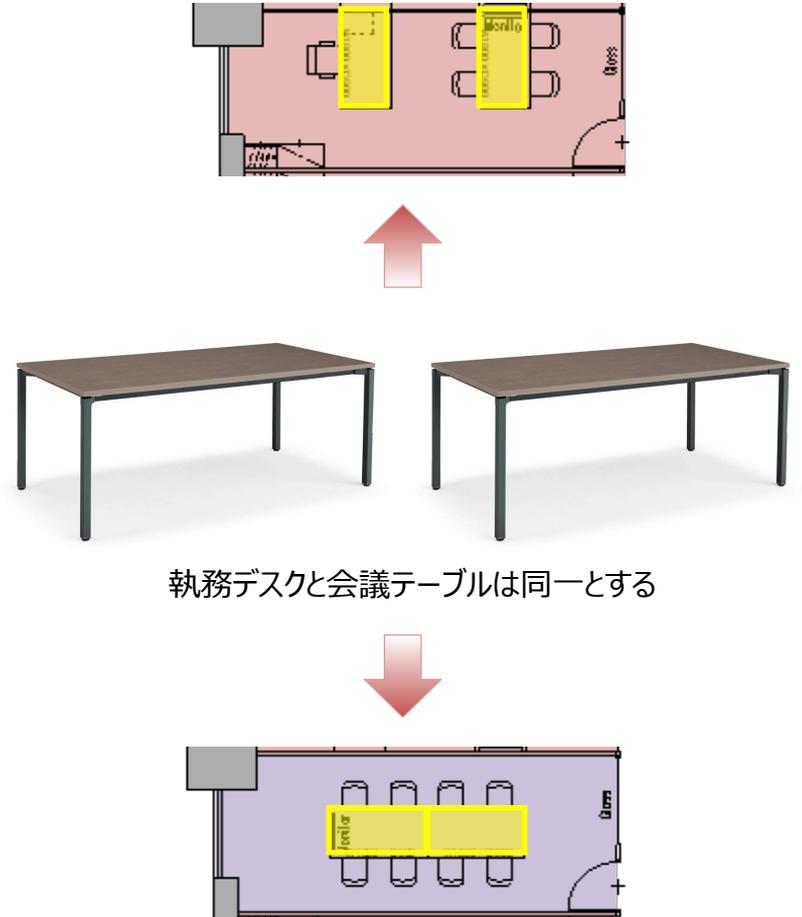
個室エリア

幹部個室は現在よりもコンパクトにし、会議室として利用できる個室を配置する。

幹部室の什器は、執務デスクと会議テーブルは同一として、幹部の増減でいつでも幹部室と会議室が入れ替わるようにする。



幹部優先の応接会議室



執務デスクと会議テーブルは同一とする

内閣人事局オフィス マスタープラン 執務エリアのレイアウト案

執務エリア

執務エリア中央に設けたコミュニケーションエリアに各職員が必ず立ち寄ることを企図したゾーニングです。パーソナルロッカーは登庁時と退庁時に寄りますし、冷蔵庫や電子レンジ等のパントリー機能も集約配置し、周りにカウンターやテーブルを配置すると人が集まりやすく、偶発的なコミュニケーションの創出につながることが出来ます。

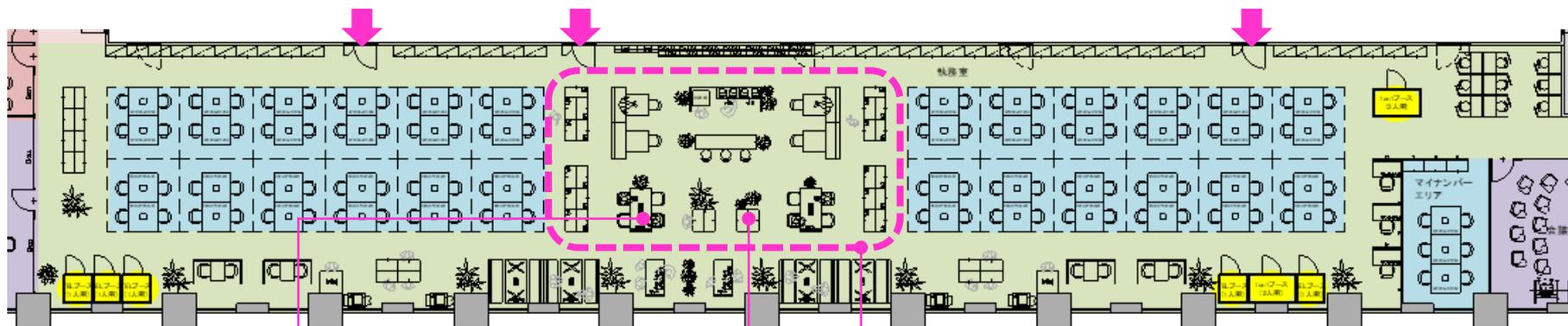


image: パーソナルロッカー



image: 文房具置き場

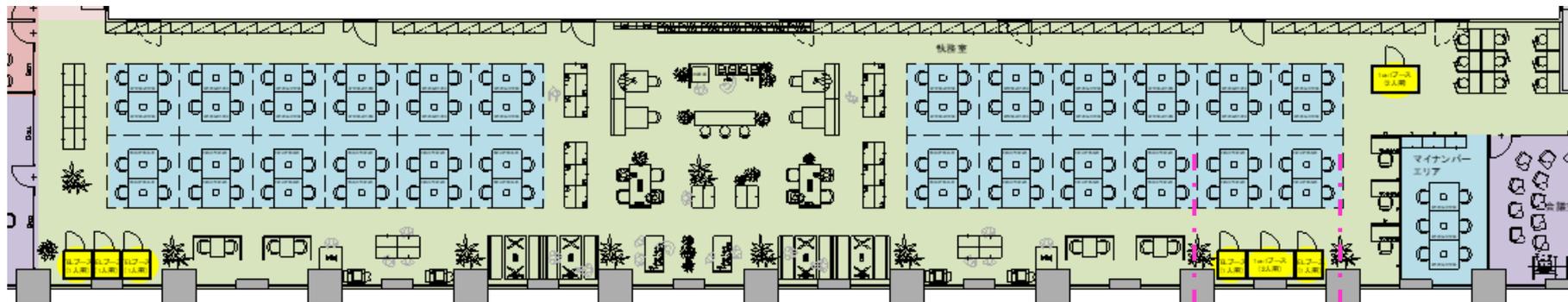


image: コミュニケーションエリア

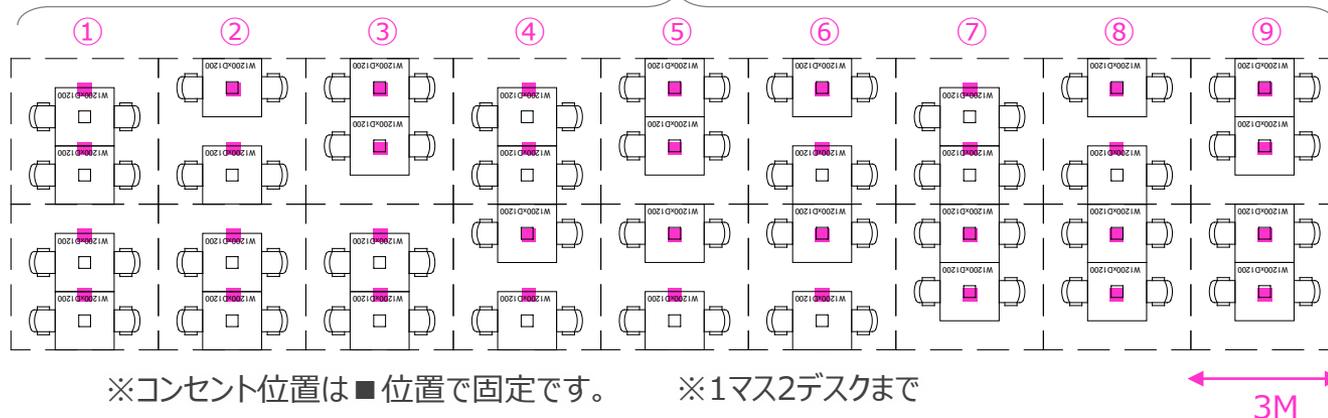
内閣人事局オフィス マスタープラン 執務デスク案

執務エリア：執務デスク

執務デスクにはキャスターが付いている為、フレキシブルに移動できる反面、秩序ないレイアウトになる可能性がある。ある程度のレイアウトフレキシビリティは個人に委ねるが、ルール決めをする必要があると考えております。そこで、3M角のグリッドの中でレイアウトパターンを提示し、この範囲のなかで自由にカスタマイズ頂いても良いかと考えました。



デスクレイアウトをカスタマイズする場合は、①～⑨のパターンを組み合わせ



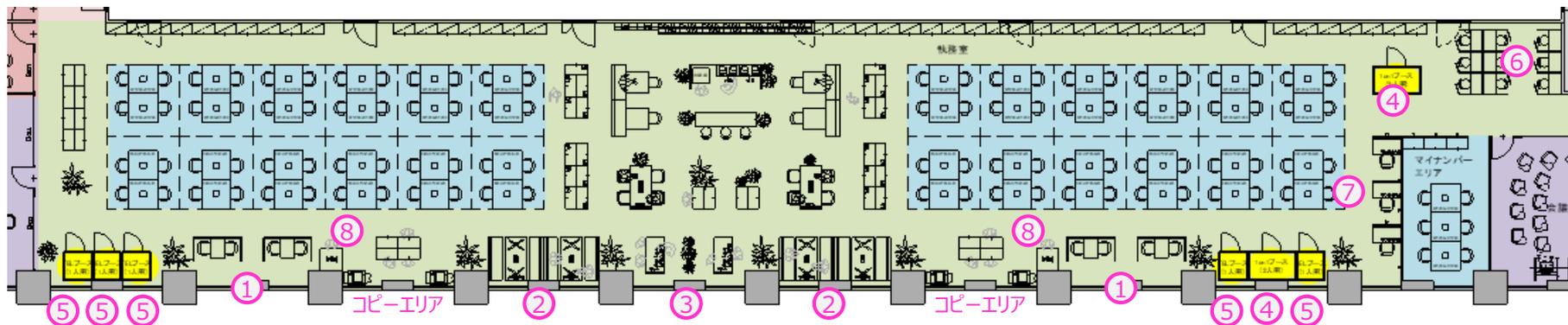
コンセントイメージ

ビルの柱間が6Mピッチの為、3Mの倍数でグリッドモジュールを取ると天井の照明等設備関連との整合性が取りやすい

内閣人事局オフィス マスタープラン 窓側エリアのファシリティア案

執務エリア：窓側

窓側には業務内容に合わせて場所を選べるように、様々な席を用意し生産性の効率を図ります。



① 2人ブース

② ファミレスブース

③ スタンディングミーティング

④ 1on1ブース

⑤ TELブース

⑥ 集中ブース

⑦ 上下昇降デスク

⑧ 作業テーブル



2人で視線を遮りながら打合せしたい場合
に利用

少し籠って打合せたい場合
や、詰めれば6人まで座れる

クイックに打合せや
情報共有する際
に利用

2人で音を遮断した
場合
に利用

音を遮断した
場合
に利用

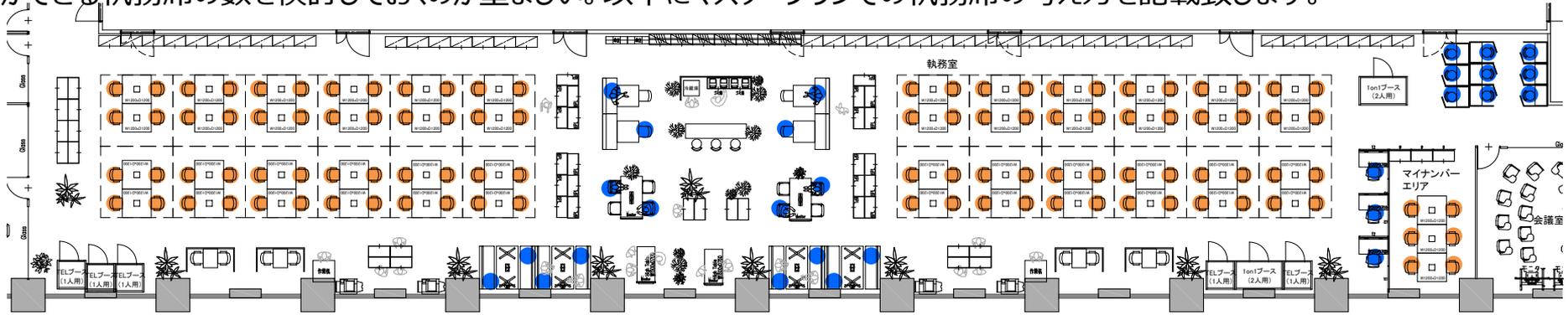
集中して業務を行
いたい場合
に利用

座る・立つを行えるデ
スクで健康面にも配慮

書類を広げたり、コ
ピーしたもので作業
たりできるテー
ブル

内閣人事局オフィス マスタープラン ワークポイントの考え方

配席率を下げることで、全ての職員が出勤された際に席が無くなってしまふなど、心理的安全性を確保するために、あらかじめ作業ができる執務席の数を検討しておくのが望ましい。以下にマスタープランでの執務席の考え方を記載致します。



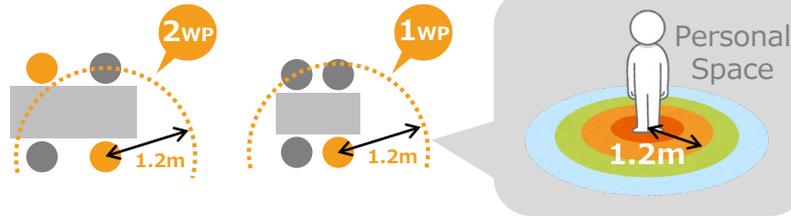
フリーアドレスにおける席数の考え方

Work Point (WP) 通常、執務席として利用する席数

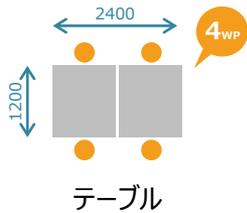
- WP : 102席
- WO : 28席

- 合計 : 130席

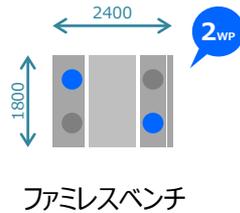
1つの場所を多用途に使うフリーアドレスの場合、どの席を執務席としてカウントするかが難しいところです。
そこで、パーソナルスペースの考え方（文化人類学者エドワード・T・ホール）をベースに、**1.2m以上**の距離が離れているところを十分なスペースが確保できているとみなし1席としてカウントします。
※現状同等の1人当たりW1200mmが確保できている席も1席とみなします。



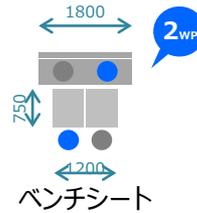
現状



テーブル



ファミレスベンチ



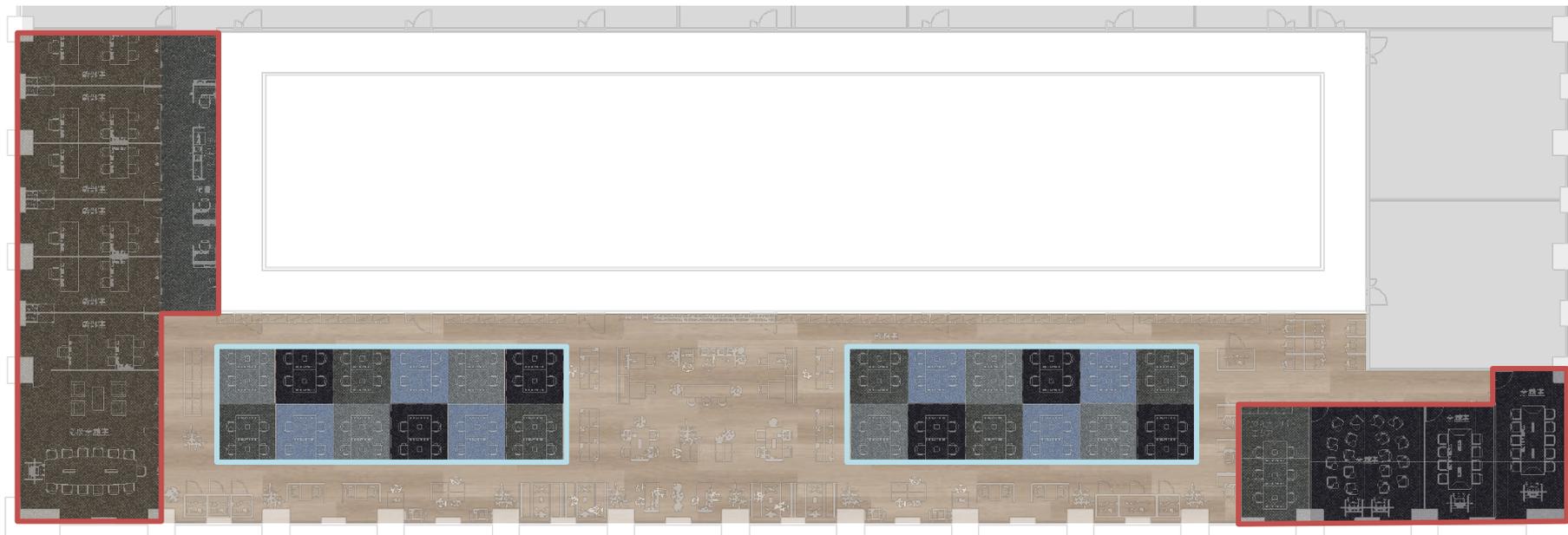
ベンチシート

Work Option (WO)

通常はミーティングや集中席として利用するが、WP以上の人数が出社された場合に席数としてカウントするエリア

内閣人事局オフィス マスタープラン 床材の考え方

床材についても、エリア毎に機能を持たせて設置することをご提案致します。



音の反響や椅子のキャスター走行性を考慮し、幹部室・会議室・執務デスク周りは
タイルカーペットを推奨いたします。

 …タイルカーペット
※色は今後検討

 …タイルカーペット
※色は今後検討



複数色ランダム貼り
P41のグリッドルールを一目で
分かりやすくする効果がある

汚れ・傷に・摩耗に強い塩ビタイルは、頻繁に歩行する
通路、汚れやすいパントリーやコピー機周りに推奨
いたします。また、木目を選定することで執務空間に
明るさと穏やかな雰囲気を与え、コミュニケーション
の促進に期待します。



 …塩ビタイル
※色は今後検討

タイルカーペット 塩ビタイル
※上記写真はイメージです











マスタープラン イメージCG



※説明用にガラス壁部分の曇りガラスシートは省略しております。次項のイメージCGを参照ください



【参考】 内閣人事局オフィス マスタープラン ゾーニング案（別案）

ゾーニング計画：全体

中央の執務エリアにグラデーションのようにエリアを分けた案である。

幹部室に近いエリアに賑わいのあるCollaboration Zoneを設け、職員と幹部の距離が近くなることで情報の共有や意思決定がスムーズにいくような意図を持たせた。逆側のエリアは静かに集中して効率的に業務を行えるFocus Zoneを設けた。中央はCollaborationとFocusを切り替える = Switchするゾーンとして気分転換を行い、一旦リセットして新しい/引き続きの業務を行う際に、効率的に打合せや作業に取り掛かれることを意図した。



オープンなエリアでのプレストや打合せ、情報共有、幹部レクなど、多人数で共同作業を主に行うゾーン

リフレッシュや情報収集など気分を“Switch!”するゾーン
パーソナルロッカーやワードローブ、複合機、文房具などマグネティックな役割も果たす

企画立案や事務処理、資料の作成など、集中して効率的に業務を行いたい場合に利用するゾーン



本編

1. 報告要旨	1
2. 本業務の目的・ゴール、ロードマップ	3
3. 内閣人事局オフィスの現状調査結果	6
4. ワークショップ、アンケートの結果と課題	20
5. 内閣人事局オフィス マスタープラン	28
6. モデルオフィス完成とその評価	50
7. オフィスと働き方の変化に係る効果測定指標	77
8. 今後の取り組みについて	93

別添付録

- a. フリーアドレス、クリアデスク、書類削減関連 参考資料
- b. 働き方改革取組事例等 参考資料

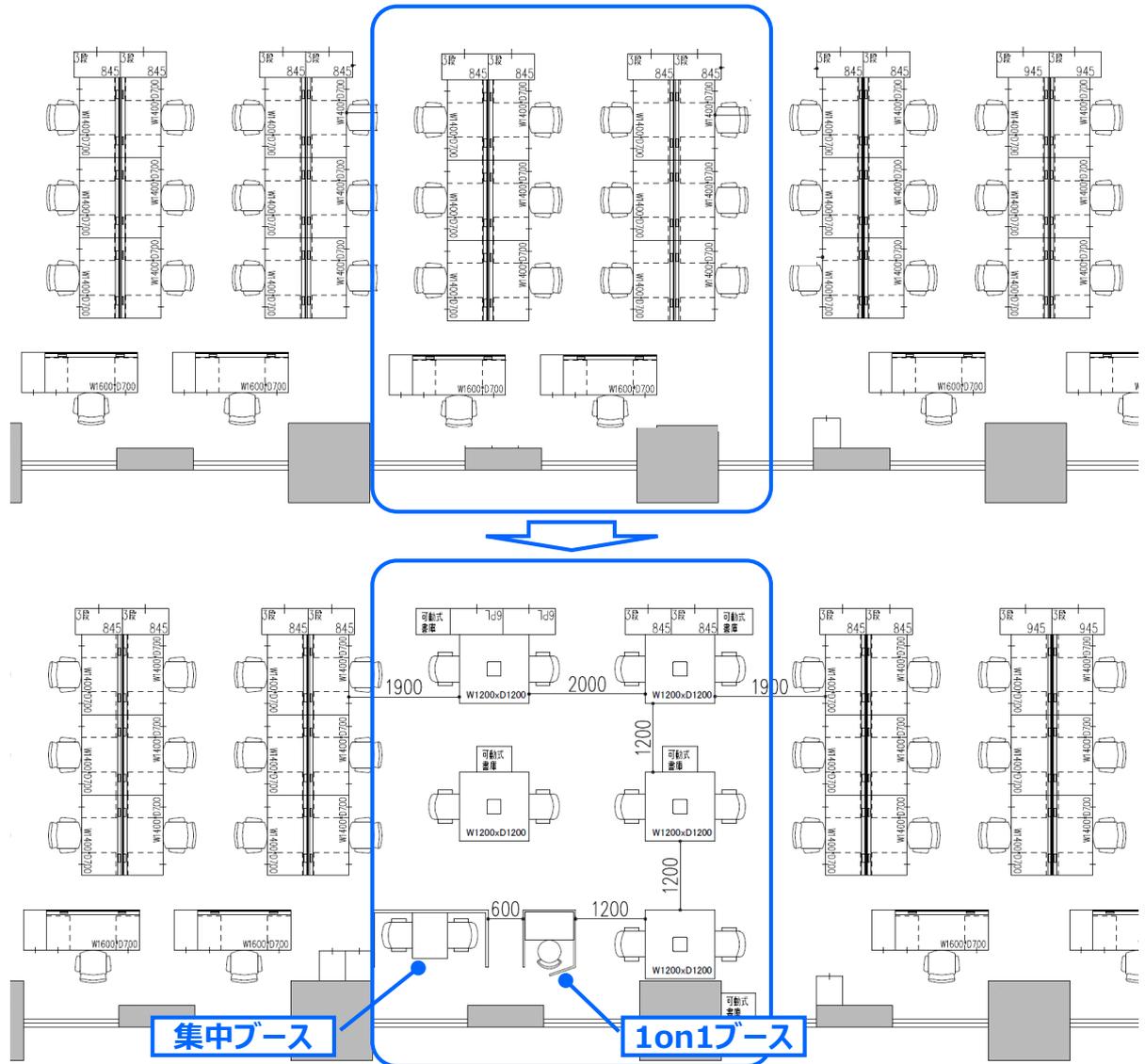
モデルオフィスの完成

3月5日（土）、12名の執務エリアの什器入れ替え等を行い、モデルオフィスが完成した。

マスタープランを踏襲し、フリーアドレスでの運用を前提としている。

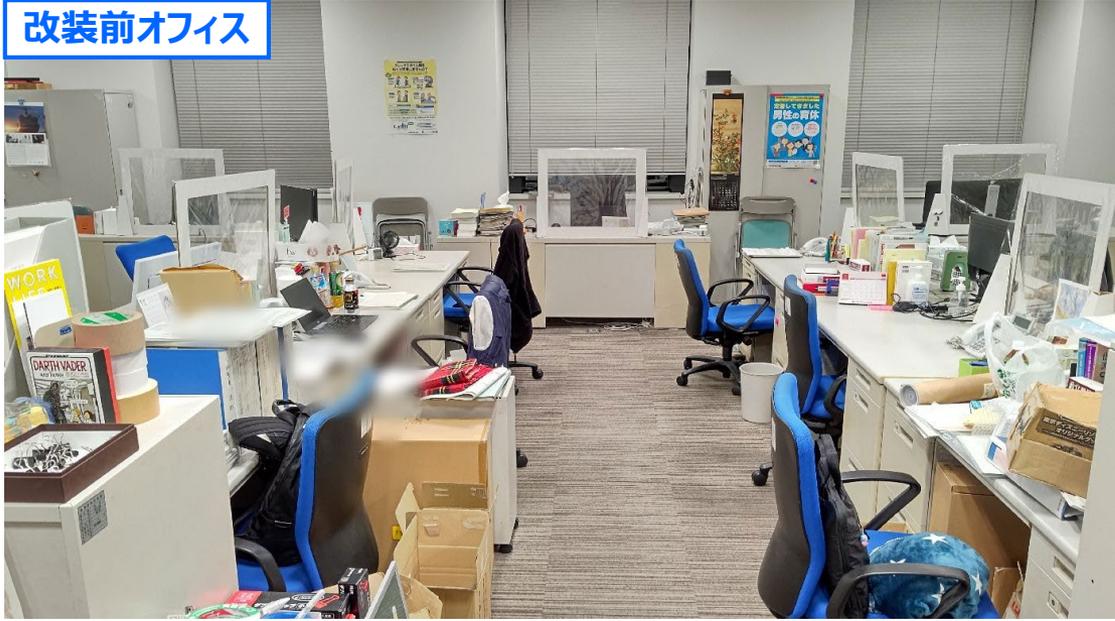
利用者12名に対して、執務席数は10席。

窓際のひな壇席を無くし、代わりに集中ブースと1on1ブースを新設した。



モデルオフィス Before

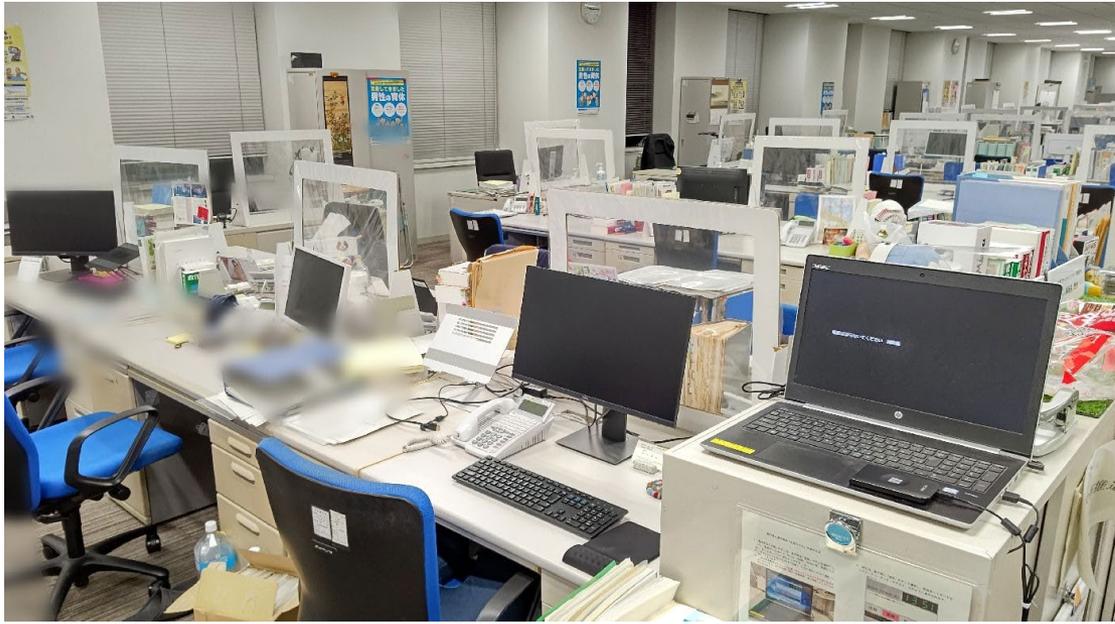
改装前オフィス



廃棄文書

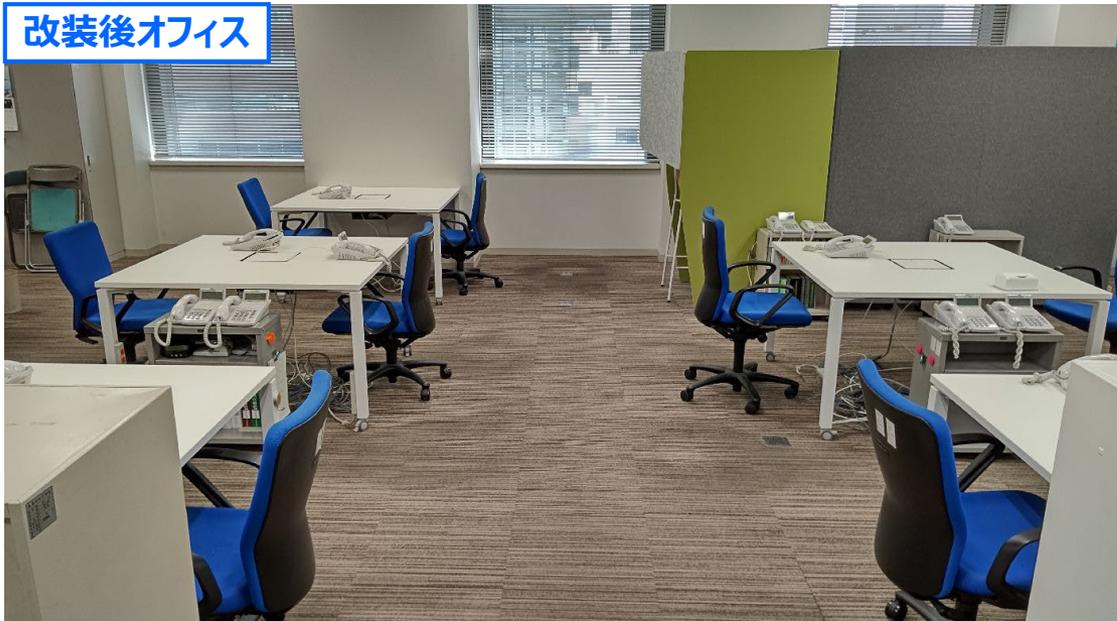


改装風景



モデルオフィス After

改装後オフィス



執務風景



集中ブース



1on1ブース



感想、気づき

- **視界が開けて、隣のシマの人の表情が良く見えるようになった。**
- 通路が広くなったので、**他のシマの人が入ってくるようになった。コミュニケーションも増えた。**
- 広さを取ったのが良かった。**広い分、立って近くに行って話す機会が増えた。**
- **決定が早くなった。参事官とも話す機会が出来た。**
- 窓際席に上位者が座るのが従来だったが、新レイアウトで窓際に座ると景色が変わる。
- 吸音ブースは、周りの音を弱めてくれる。外の景色が見えカフェで仕事している感覚。

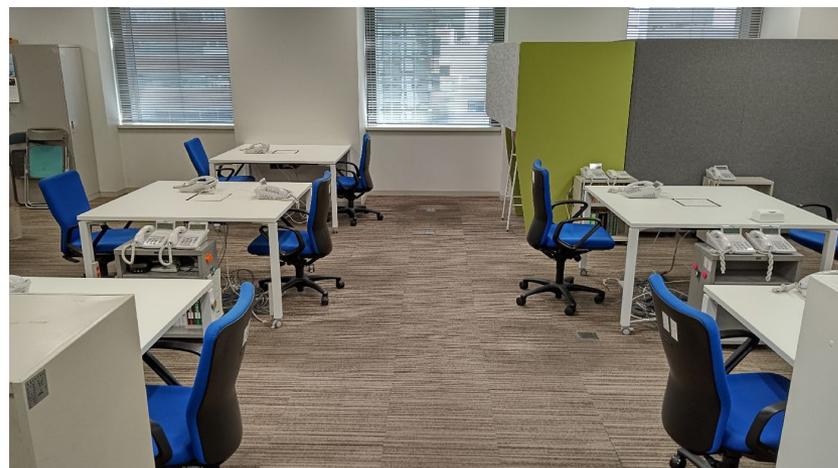
不具合、調整事項等

- **配線**が目立つようになった。⇒配線カバー
- **電話の問題**。（フリーアドレスとの整合性、中長期的な課題）
- 転送設定を上手くできていない人もいた。
- フリーアドレスが蔑ろにされないためのルールや気遣い。

モデルオフィス 数字で示せる改装前後の変化

モデルオフィスにおいて、数字で示せる以下の変化があった。

- 配席率（執務席数÷利用者数） 12席 → 10席（配席率83%）
- オフィス内収納量（書類・物品ストック） 6.7fm → 3.0fm（▲60%）
- 机上面の露出物量 0.7fm → 0.0fm*
（クリアデスク実践）



* fm：ファイルメーター（収納物量を表す単位で、書類・物品を積み上げたメートル数）
主観アンケートによる意識・行動の変化、及びアクティビティの変化については後述

Q1. 良かったと思う点、他部署にアピールしたい点？

- **視界が広がり空間にゆとり**が生まれた事で、**班内外コミュニケーションや上司との意思疎通が好転した。**
- 書類削減とフリーアドレスによる**場所選択の能動性が、集中度や仕事効率に良い影響**を与えている。

- 班内の人の動きを認識しやすくなった。これは体験してみないと実感できない。
- 管理職による班内業務のコミットの迅速性が確実に高まる。比較的フラットな組織である内閣人事局においてはこの職場環境は整合的。
- 本気になれば一部の改革であっても短期間で実行できることが示されたこと。ワークショップでの意見交換・認識共有・巻き込みをしたこと。机の上をクリアにして視界が開けて快適になったこと。従前比で単純に、快適です！
- 視野が開けた。他の班の動き、繁忙が見えるようになった。スペースのゆとりから、他の班の職員が班内スペースに立ち寄るようになり、コミュニケーションが増えた。集中ブースが身近にあるので、急なオンライン打合せにすぐ対応できる。スペースと動線、コミュニケーションの多寡には大きな相関があると実感。紙を大量に捨てて、スペースを最大限活用できるようになったと思う。
- 過去の紙資料を整理することができた。視界が開けた。
- フリーアドレス化にあたって、長年蓄積していた班のファイル・資料の整理ができたことは良かった。

- 普段会話することがない**他班の方との会話がしやすくなった**り、他班の業務状況が分かりやすい。
- コミュニケーションがしやすくなりました。特に隣の係と。
- 電話を転送設定することで以前より**気兼ねなく業務に適した場所を選択**することができるようになった。
- 視界が遠くまで見渡せるようになり、解放的な気持ちで仕事をすることができている。
- フリーアドレスで**上司との距離が近くなり、相談や報告がしやすい。**
- 新たに設置した**集中ブース・1on1ブース**で仕事に没頭できるため**効率が上がっている。**
- 通行しやすく行き来がしやすい。立ち上がって関係者がすぐに集合するので、移動しなくても打合せが実施出来て、意思疎通がしやすくなった。急な打合せにも常に管理職が参加しているので、意思決定が早くなった。
- 毎日帰りに机を片付けするようになり、収納スペースも減ったので、紙資料を今まで以上に印刷しなくなった。
- 周りの職員と距離が保たれるため、作業集中しやすい。

Q2. 困った点、今後改善が必要と思う点

- **消耗品や私物の出し入れ**、帰宅時の書類処分、**乱雑露出した配線**への工夫が必要との意見が多い。
- **非対面での意思疎通に対する組織・個人の工夫**を要するとの意見がある。

- シマ以外から職員を誘導できる環境整備を考えたい。
- **非対面による意思疎通の機会が増えたため、チームでの認識共有に一層の時間を要することもある。**多様な見解が想定される場合の方向性取れんにひと手間を要し、これら対応に要する時間と作業量の圧縮が課題。
- **非対面協議では、阿吽の意思疎通では成り立たない**ため、自らの意見を迅速・的確に言語化できるよう自己研鑽を行うことも大切。
- 明確なスケジュールが示されず進めざるを得なかったこと。
- 今後、政府全体でのペーパーレス化を推進すること。
- **オフィスレイアウトが一部変わったからといってコミュニケーションが自動的に増えるわけではない**と再確認した。
- **配線がじゃま。固定電話の問題。オフィス改革と固定電話の問題はセットと思う。**
- 座る位置で同じ班の上司・同僚との距離がでるので、その場で気軽に声を掛けることが難しくなった。
- 作業スペースが意外と狭い。

- **荷物を手元に置くので私物が床に散乱する。常時使用する消耗品やアダプター等の毎回出し入れが煩雑。**
- 備品を常備ができなくなってしまったため、必要に応じて備品コーナーまで取りに行く必要がある。
- クッション、ひざかけ、ティッシュ、おやつ類などを常用・常備しているが、毎日テーブルに運ぶのが面倒。
- 帰宅時にその日印刷した紙をシュレッダーするのが面倒。
- **机下のケーブルが邪魔で、机の移動が実質的に不可能になっている。**せっかく可動式にしているのにもったいない。
- 文房具はどこかでまとめて置く場所を作った方が良い。
- 私費モニターの置き場所。持ち帰るのも毎回とりつけるのも面倒なので、悩みどころ。
- コンセントの数が少ない。可能であれば机下に1つは延長コードを置けるとよいと思う。
- 可動式のテーブルのはずが、配線のため可動しにくい。

Q3. そのほか、上記に含まれないご意見・ご質問等

- 今回の改装が自律的働き方への変革の大きな機会であり、継続的取り組みが重要との意見がある。
- インフラ（PC電源、携帯電話、タッチパネル型デバイス）の充実についての要望もある。

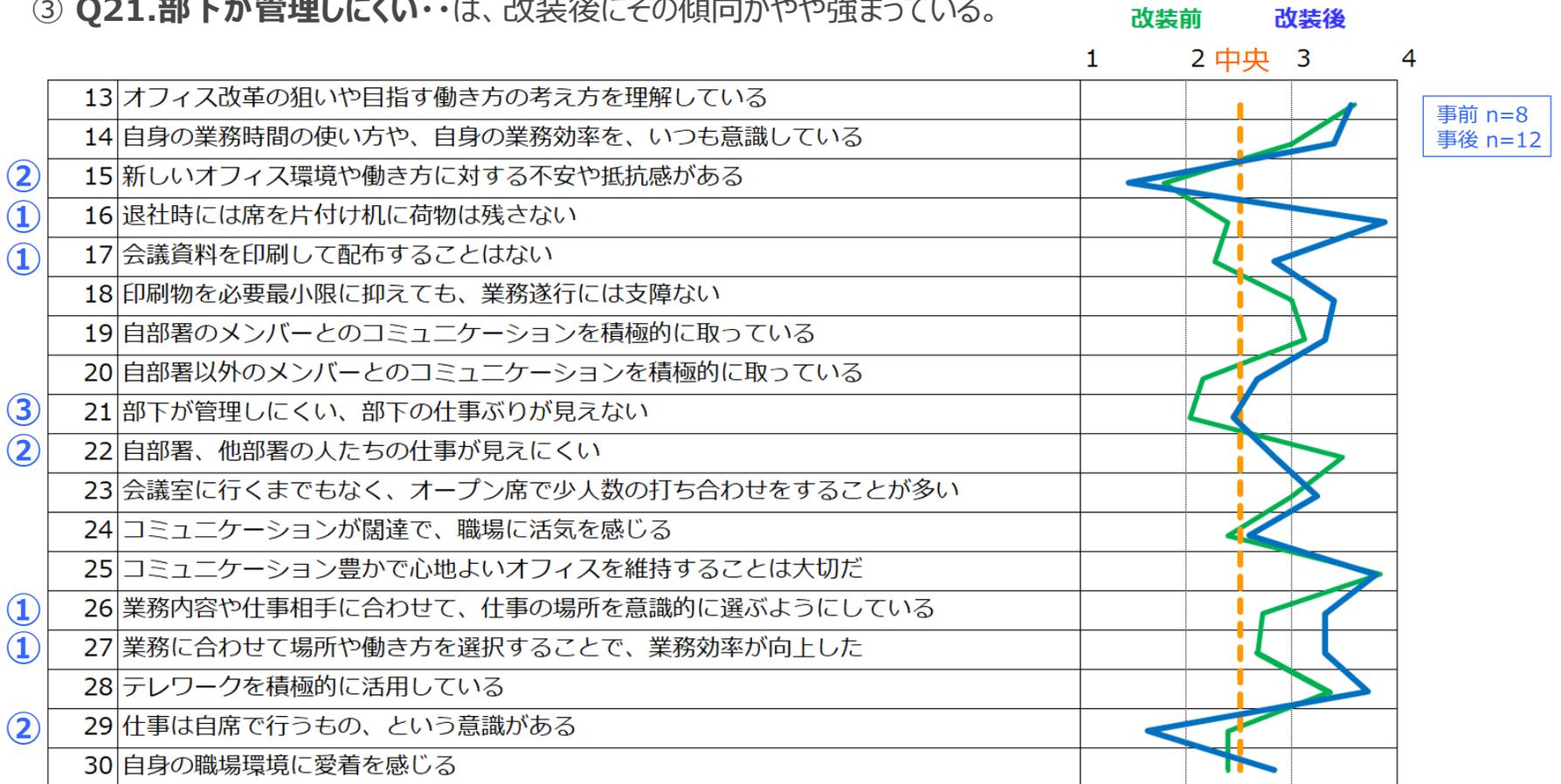
- オフィス改革の在り方の一端を局内に向けて可視化できたことが、現時点の大きな成果。
- 今後は各職員が自律的に働き方を選択できる環境が課題だが、今回の改装で実際に試行錯誤できる環境が用意できたことは非常に大きな機会となった。
- 当シマにおいては働き方改革の在り方について強く認識を持ちながら、この環境の中で可能な限り新たな仕事スタイルを試みていく、利用者等の規模を拡大していく、そうした試行の繰り返しこそが今後の働き方改革の一つの先進的事例につながるものとする。
- PC電源の各デスクへの配置、個人用の携帯電話、タッチパネル式の何らかのデバイス（ペーパーレス化対応）

モデルオフィス利用者 アンケート調査【Ⅲ】意識と行動 改装前後比較

・モデルオフィス利用部署の12名を対象に、改装前に行ったアンケート調査のうち、【Ⅲ】意識と行動の変化の部分のみ、改装後に再調査を行った。結果は、改装後の職員の意識と行動に顕著な好転が見られる。

全般的に、意識と行動が非常に良い方向に変化していることが読み取れる。

- ① とくに **Q16.退社時に席を片付ける**、**Q17.会議で紙を印刷しない**、**Q26.業務に合わせて場所を変える**、**Q27.場所や働き方を選択することで業務効率が向上**、は改装前後で大きく前進している。
- ② 裏返し質問の **Q15.不安や抵抗**、**Q22.人の仕事が見えにくい**、**Q29.仕事は自席で** も良い方向に変化している。
- ③ **Q21.部下が管理しにくい**・・・は、改装後にその傾向がやや強まっている。



アクティビティ調査 モデルオフィス部署12名を対象にした調査

アクティビティ調査とは、職員一人ひとりが、日々どのような仕事を、どのような場所で、どのくらいの時間で行っているかを記録する調査である。

モデルオフィス利用部署12名について、改装前後での行動面の変化を定量的に見るために、日々の活動を記録するアクティビティ調査を行った。

アクティビティとは

業務



場所



時間



内閣人事局の働き方に合わせて、以下のようにコードを設定しています。

業務分類コードと想定シーン

- ① コア業務（企画立案）・・・ 情報の探索・収集・分析、アイデア創出、計画・企画等の資料作成等
- ② コア業務（制度執行）・・・ 法執行、予算執行、議事・記録作成、申請手続き等
- ③ マネジメント（人事評価、1 on 1 面談）・・・ 組織運営のための打ち合わせ、人事評価に関わる業務等
- ④ 研修・勉強会参加・・・ 研修の主催・参加、教育指導、キャリア計画策定等
- ⑤ ノンコア業務（電話、メール、オンラインによる連絡調整）・・・ 電話やメールを用いた諸連絡や調整等
- ⑥ ノンコア業務（コピー、会場整備などの事務作業）・・・ 資料の複製・配布、会議室の準備・後片づけ等
- ⑦ 視察・訪問時の移動・・・ 出張や拠点間の移動時間など
- ⑧ 課室内の打合せ・・・ 省内の課室内メンバーとの会議・打合せ
- ⑨ 他課室も参加する会議・打合せ・・・ 省内の課室外別部門メンバーも参加する会議・打合せ
- ⑩ 幹部説明・・・ 幹部への説明、打合せ
- ⑪ 外部の者も参加する会議・打合せ・・・ 省外の協業先への訪問、外部の者も参加する会議・打合せ

場所分類コードと想定シーン

- ① 庁舎内（自部局内）・・・ 庁舎内の自部局執務室（執務席、オープン打ち合わせ席等）
- ② 庁舎内（自部局外）・・・ 庁舎内の他部局執務室・会議室等
- ③ 庁舎外・・・ 庁舎外での勤務時
- ④ 在宅・・・ テレワークなど

アクティビティ調査 EXCELを使ったアクティビティ入力フォーム

EXCELの簡易入力フォームで日々のアクティビティを入力頂きます。

アクティビティ調査入力フォーム

入力方法：黄色マスの中に記入をお願いします。

氏名：

日付	曜日 ※自動入力	開始時刻	終了時刻	場所	業務分類	備考 ※任意
				①庁舎内（自部局内 執務席）・・・庁舎内の自部局執務室の執務席	①コア業務（企画立案）・・・情報の探索・収集・分析、アイデア創出、計画・企画等の資料作成等	
				②庁舎内（自部局内 電話ボックス）・・・庁舎内の自部局執務室の電話ボックス	②コア業務（制度執行）・・・法執行、予算執行、議事・記録作成、申請手続き等	
				③庁舎内（自部局内 会議室）・・・庁舎内の自部局執務室の会議室	③マネジメント（人事評価、1 on 1 面談）・・・組織運営のための打ち合わせ、人事評価に関わる業務等	
				④庁舎内（自部局内 オープン打合せスペース）・・・庁舎内の自部局執務室のオープン打合せ	④研修・勉強会参加・・・研修の主催・参加、教育指導、キャリア計画策定等	
				⑤庁舎内（自部局外）・・・庁舎内の他部局執務室・会議室等	⑤ノンコア業務（電話、メール、オンラインによる連絡調整）・・・電話やメールを用いた諸連絡や調整等	
				⑥庁舎外・・・庁舎外での勤務時	⑥ノンコア業務（コピー、会場整備などの事務作業）・・・資料の複製・配布、会議室の準備・後片づけ等	
				⑦在宅（テレワーク）・・・テレワークなど	⑦視察・訪問時の移動・・・出張や拠点間の移動時間など	
					⑧課室内の打合せ・・・省内の課室内メンバーとの会議・打合せ	
					⑨他課室も参加する会議・打合せ・・・省内の課室外別部門メンバーも参加する会議・打合せ	
					⑩幹部説明・・・幹部への説明、打合せ	
					⑪外部の者も参加する会議・打合せ・・・省外の協業先への訪問、外部の者も参加する会議・打合せ	
					⑫引越作業・・・改装・移動に関する作業	
例：1月21日	金	9:00	16:15	①庁舎内（自部局内 執務席）・・・庁舎内の自部局執務室の執務席	①コア業務（企画立案）・・・情報の探索・収集・分析、アイデア創出、計画・企画等の資料作成等	●●●に関する資料作成

例：1/23、2/1
と入力してください

例：0800、1615
と入力してください

プルダウンから選
択してください

プルダウンから選
択してください

備考欄として、必要に応じて
記入ください

1 January 2022

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
26	27	28	29	30	31	1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

2 February 2022

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
30	31	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	1	2	3	4	5

▼以下より入力をお願いします

2月8日	火	10:00	12:00	①庁舎内（自部局内 執務席）・・・庁舎内の自部局執務室の執務席	②コア業務（制度執行）・・・法執行、予算執行、議事・記録作成、申請手続き等	○〇集計表の作成
	土					
	土					
	土					
	土					
	土					
	土					

アクティビティ調査 改装前 入力実績（2月10日～3月3日）

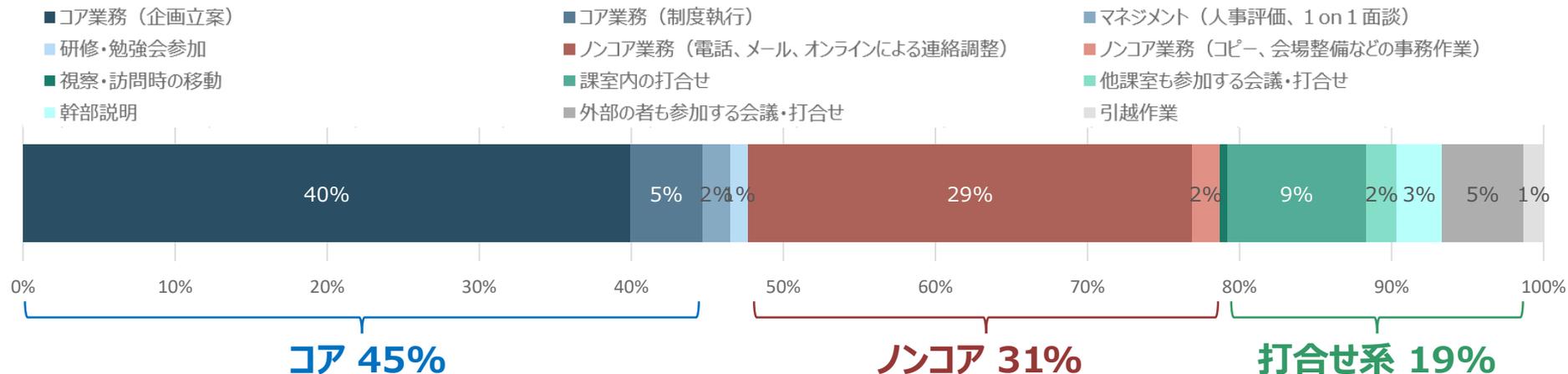
集計対象者は以下の通り。3月3日時点のデータ（12名・合計137人日分）から、集計・分析を行いました。

※例：1人日 = 1人の1日分のデータ
 ※青が入力日を示す

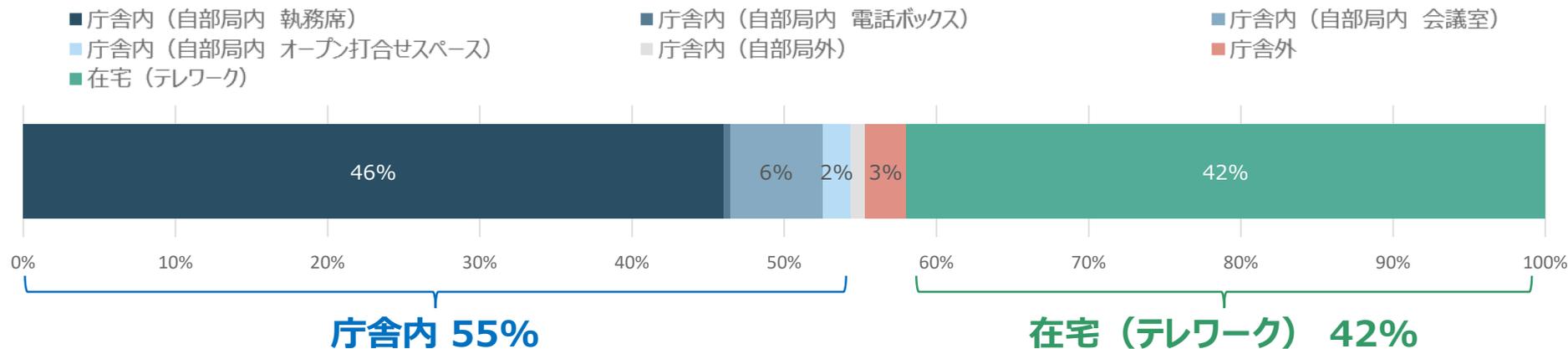
氏名	部署	入力日数	2/10	2/11	2/12	2/13	2/14	2/15	2/16	2/17	2/18	2/19	2/20	2/21	2/22	2/23	2/24	2/25	2/26	2/27	2/28	3/1	3/2	3/3	
			木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	
個人名は伏せました	鈴木参事官 チーム	12	■					■	■	■	■			■	■		■	■			■	■	■		
		11						■	■	■	■			■	■			■	■			■	■	■	
		13	■						■	■	■	■	■		■			■	■			■	■	■	■
		11							■	■	■	■			■	■		■	■			■	■	■	
		10							■	■	■	■	■		■	■		■				■		■	
		11							■	■	■	■			■	■		■	■			■	■	■	
		11							■	■	■	■			■	■		■	■			■	■	■	
		13	■						■	■	■	■			■	■		■	■			■	■	■	■
		11							■	■	■	■			■	■		■	■			■	■	■	
		11							■	■	■	■			■	■		■	■			■	■	■	
		12	■						■	■	■	■			■	■		■	■			■	■	■	
		11	■						■	■	■	■			■	■		■				■	■	■	
合計		137																							

アクティビティ調査 改装前 全体 比率

アクティビティ [n=12人、137人日]



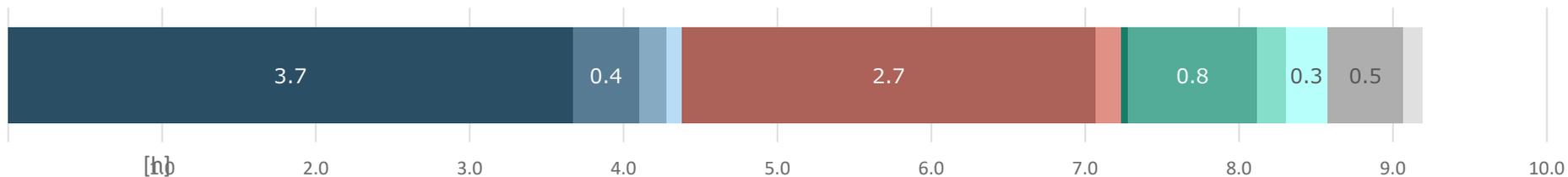
場所 [n=12人、137人日]



アクティビティ調査 改装前 全体 一日当たり平均時間

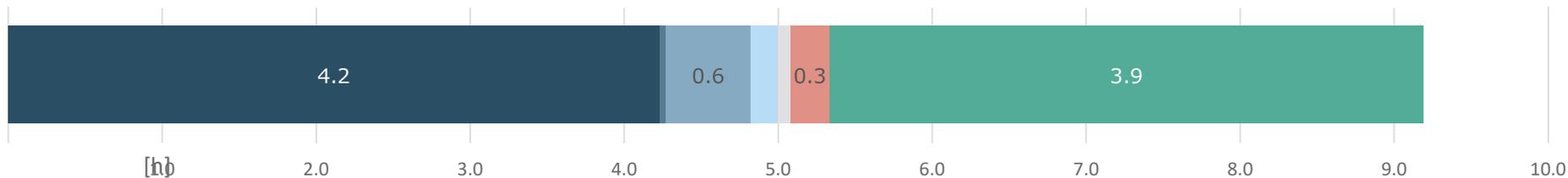
アクティビティ [n=12人、137人日]

- コア業務（企画立案）
- コア業務（制度執行）
- マネジメント（人事評価、1 on 1 面談）
- 研修・勉強会参加
- ノンコア業務（電話、メール、オンラインによる連絡調整）
- ノンコア業務（コピー、会場整備などの事務作業）
- 視察・訪問時の移動
- 課室内の打合せ
- 他課室も参加する会議・打合せ
- 幹部説明
- 外部の者も参加する会議・打合せ
- 引越作業



場所 [n=12人、137人日]

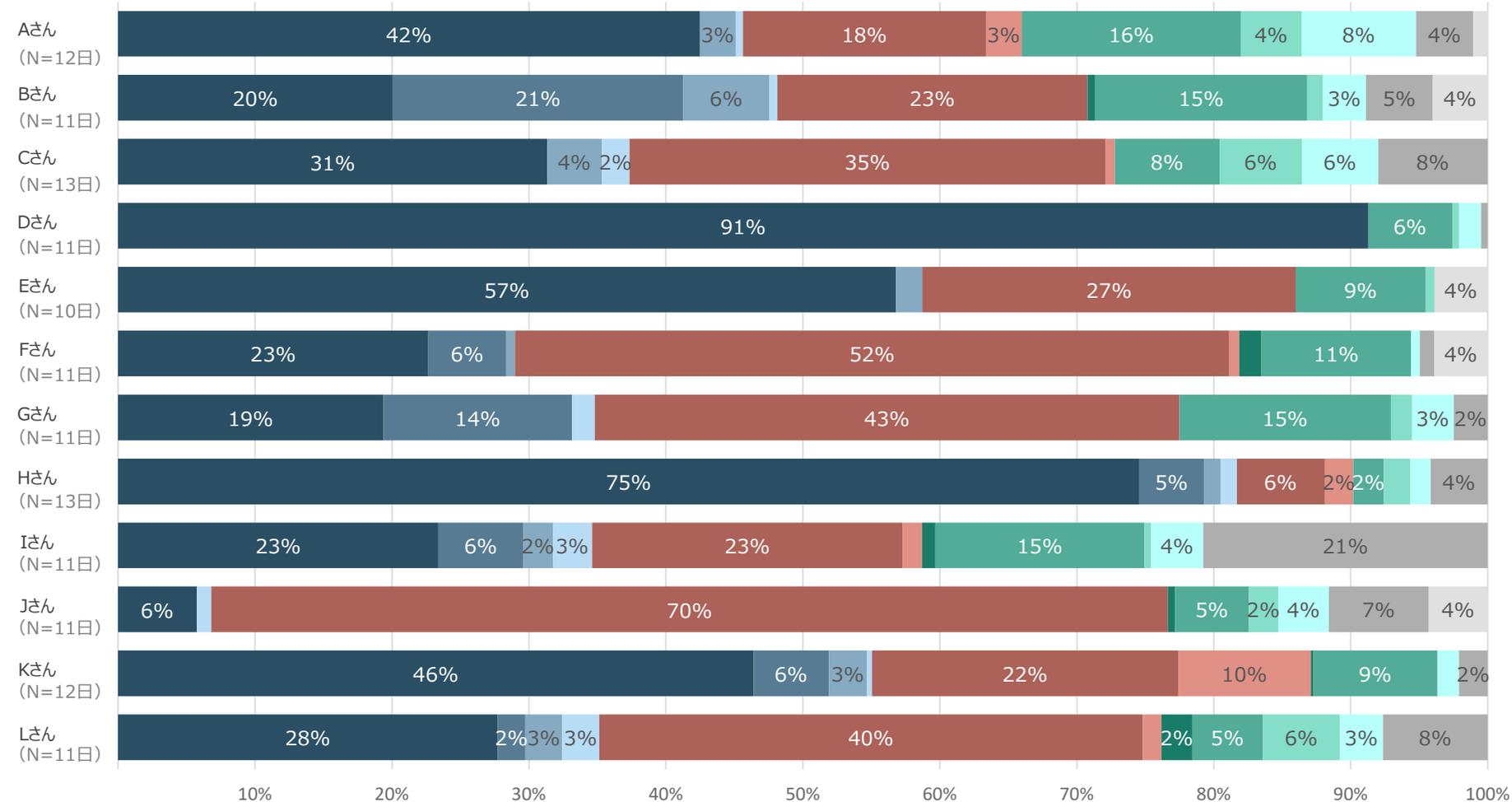
- 庁舎内（自部局内 執務席）
- 庁舎内（自部局内 電話ボックス）
- 庁舎内（自部局内 会議室）
- 庁舎内（自部局内 オープン打合せスペース）
- 庁舎内（自部局外）
- 庁舎外
- 在宅（テレワーク）



アクティビティ調査 改装前 個人別 比率 (アクティビティ)

アクティビティ

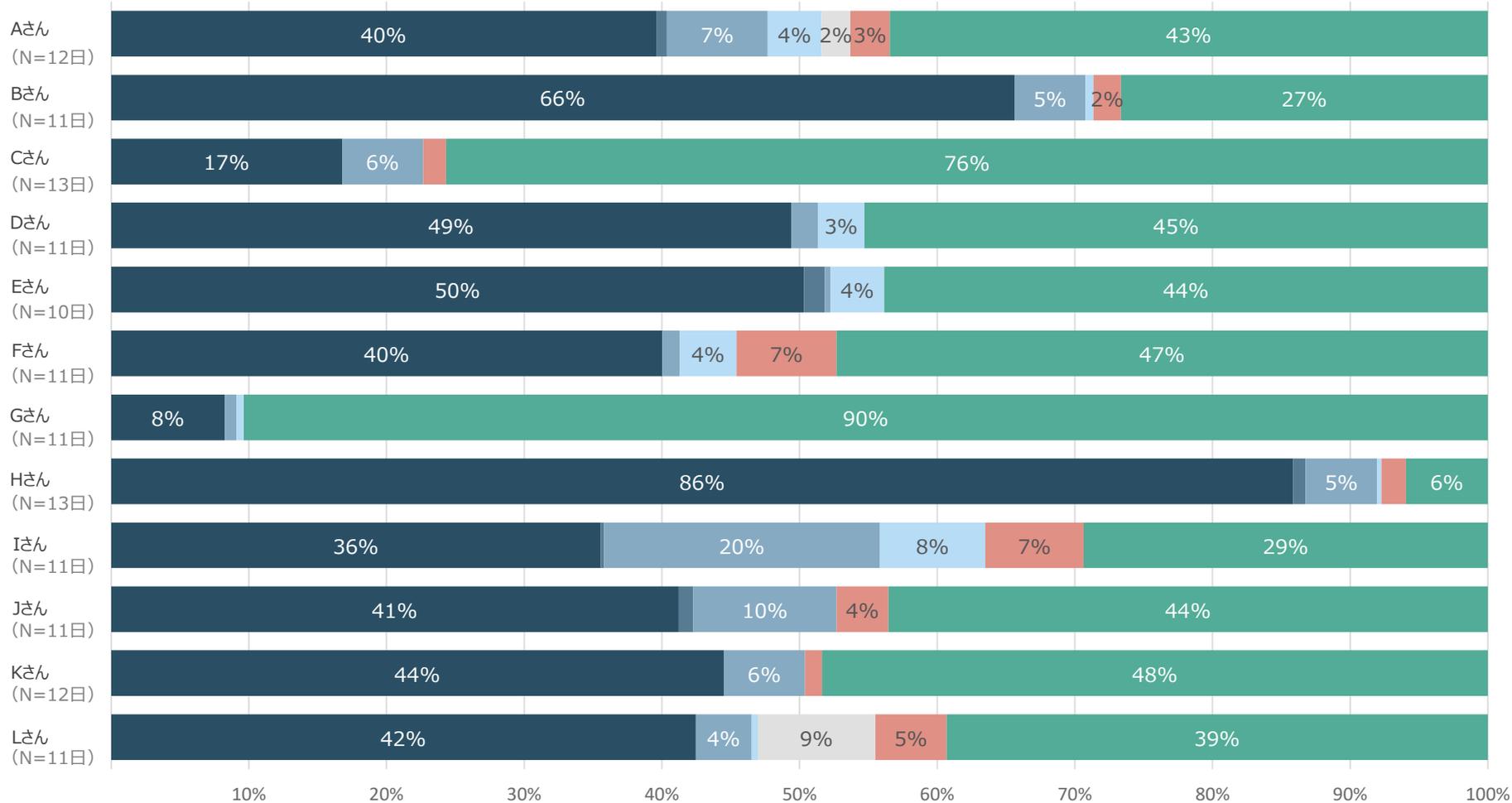
- コア業務 (企画立案)
- コア業務 (制度執行)
- マネジメント (人事評価、1 on 1 面談)
- 研修・勉強会参加
- ノンコア業務 (電話、メール、オンラインによる連絡調整)
- ノンコア業務 (コピー、会場整備などの事務作業)
- 視察・訪問時の移動
- 課室内の打合せ
- 他課室も参加する会議・打合せ
- 幹部説明
- 外部の者も参加する会議・打合せ
- 引越作業



アクティビティ調査 改装前 個人別 比率 (場所)

場所

- 庁舎内 (自部局内 執務席)
- 庁舎内 (自部局内 電話ボックス)
- 庁舎内 (自部局内 会議室)
- 庁舎内 (自部局内 オープン打合せスペース)
- 庁舎内 (自部局外)
- 庁舎外
- 在宅 (テレワーク)



アクティビティ調査 改装前入力後のアンケート

- 改装前入力の分析結果を個々人にフィードバックし、結果に対する気づき等の意見を頂いた。
- 入力頂いた皆さまに、簡単なアンケートのご協力をお願いします。気づきや改善の整理にもなると思います。
- 出来れば、来週3/18（金）の定例会議で共有したく、3/17（木）を提出期限として、皆様のご協力をお願いします。

アクティビティシステムについてのご意見

2022年3月 明豊ファシリティワークス株式会社

アクティビティの入力にご協力頂き、ありがとうございます。今後の参考に、皆様のご意見を頂戴したく、以下に自由にコメント頂ければ幸いです。宜しく願い致します。

お名前

1	アクティビティ入力の結果を見て、ご自身の業務の進め方や改善課題について、何か気づきがありましたか？ それはどんなことでしょうか？	
2	課題には、個人で対応できることと、組織として対応すべきことがあると想像しますが、特に組織として対応すべきと思うことがあればお書き下さい。	
3	アクティビティ入力EXCELフォームや、入力するアクティビティの内容・区分等について、改善すべき点があればご意見下さい。	
4	そのほか、上記に含まれないご意見・ご質問があれば、お書きください。	

Q1. 結果を見て、自身の業務の進め方や改善課題について、気づきがあったか？

- **ノンコア業務（連絡・調整）の多さ、メールの多さやメールによる業務中断に係る気づきが多い。**
- 同じ理由から、コア業務時間を増やすための工夫を試みたい、との意見も複数見られる。

- メール連絡等、シマ内の意思疎通に相当の時間を費やしている傾向にあり、企画立案、業務構想に使う時間が限定的である。
- ペーパーレス化が課題だが、自分用に印刷する時間はたかが知れているので、それが⑥ノンコア業務の時間では全く読み取れないということが分かった。
- メールチェックに振り回されており、じっくり取り組むべき企画立案の仕事や、マネジメントの仕事がブツ切れになっている。メールチェックの時間帯を決めるなどしないと、効率的かつ生産的な時間の使い方にならない。生産的なメールとの向き合い方を考えたい。
- 他者と比べてコア業務の占める割合が高かった。庁舎内と在宅とでバランスがとれていた。
- 結局自席に落ち着いていると思った。自席以外のスペースを活用した業務遂行で、効率化やコミュニケーションを図るといったことができるかなと感じた。
- コア業務が他者より多かったが、実際はコア・ノンコアを同時にやっていることが多いので比率的に下がる気がした。

- ノンコア業務（連絡調整）の時間が長く、連絡調整を効率化することが必要と思った。コア業務にしっかりと時間をとれるよう、集中ブースなどで実施するのもよい。
- 業務を中断してメールを確認してしまうため、作業がぶつぎりになっている（集中できていない）。
- 日中ほとんどの業務がメールでくる作業依頼への対応や事務作業などに終始しており、本当に対応するべき政策立案関係業務に従事できていない。
- 打合せが多く、打合せ間にノンコア業務（メールチェック）をして一日を終えている。企画立案に十分な時間が割けていない。
- モデルオフィスの什器入替え等の時期と重なり、ノンコア業務（連絡調整）が異常に多く、勤務時間が長い。
- ノンコア業務の多さに驚きがあった。
- ノンコア業務にかなり時間を割いていることを再認識した。コア業務の時間を捻出できるよう連絡方法の工夫やメール作成にかかる時間の削減を試みたい。

Q2. 結果を見て、個人より組織として対応すべき課題はどんなことか？

- **対面を前提としない環境下でのマネジメントの工夫**や、個人の意識の在り方を指摘する声がある。
- 業務分担の調整、**メール業務効率化のための工夫**、フリーアドレスの本来の使い方等の意見もある。

- 自身の情報リテラシーを向上させること。事案の内容に応じた連絡ツールを適切に選択すること。
- **非対面を原則とした環境で業務推進の全体像を班内で共有する場を構築すること。比較的早い段階で、なすべき業務内容、担当の割り振り、日程感等について班内で共有を図る機会を意識して設定すること。**
- プレーイングマネジャーとなっており、マネジャーとして仕事できる時間が少ない。**より大きな組織単位で、業務分担や業務の優劣を考えていただければありがたい。**
- 本来は、業務内容に合わせて各自の内容に合ったスペースを選んで働くことができるのがフリーアドレス化かと思いますが、やはり自席に固定化されている印象。**本来の使い方でやってみようというきっかけがもう一押しあると、働き方が広がる気がする。**
- メールでの作業依頼が多いため、**廃止できる業務は廃止**して、政策立案の検討時間を捻出できるようにすべき。
- 案件ごとに調整する相手が多い、相手とのやり取りに時間を要することが多いため、組織的にももっと案件をスムーズにさばける仕組み・体制が必要と思う。

- こうした取組をするのだから、コミュニケーション活性化→個業化打破ができるように。
- 内外との打合せは重要だと思うが、**メールチェックに時間を費やしすぎている。コミュニケーション効率化を図るべく、Slack等のコミュニケーションツールを導入したい。**
- **業務の割振りを変える**等が必要と思います。すでに、オフィス改革業務に専念するため、業務の割振りを見直ししていただいております。
- **すぐ確認しないといけないメールは件名を工夫したり、チャットで通知したりすることをチーム全体で心がけたい。**

Q3. アクティビティのEXCELフォームや入力項目について

- 区分に悩む業務や、**1つの区分に複数の性質が含まれる業務について、工夫が必要**との意見がある。
- より有益な活用には、アクティビティコードの細分化や補足事項を記録する仕組みが必要と考えられる。

- 実際には同じ時間帯に複数業務を行っているケースがあるので、こうした状況も記録化できれば、より実態に即した効果測定ができると思う。
- コミュニケーションを測るものとして、雑談を含めて人と対話した時間が取れると面白いように思った。
- メール通じて業務進捗の確認や指示出し等のマネジメント作業を行う時間が多く、それをノンコア業務と整理するのが正しいのかどうかは疑問をもった。メール等での連絡調整にも、コアとノンコアがあるかもしれない。
- 実際は様々な業務を並行してやっているなので、時間で細かく区切るのが難しく、どちらかの業務内容に寄せて記載していることも多い。打合せもあらかじめ決まったものなら分類しやすいが、ちょっと立ち話で業務について話さむことや（場所は自席の近くとか）、業務と並行してSkypeで気付いたらかなりの時間を割いてやり取りしていることも多く、そのあたりの区分けが難しいと感じた。
- 入力した段階で、自分の業務を振り返れると更によい。（入力内容がその場でグラフになり可視化できるなど）

- 国会業務（問取り・答弁作成・アテンド）について、適切な分類がないので、検討いただきたい。
- メールでの作業依頼とは関係のない事務作業や政策立案とはいえない事項の資料作成などをどこの区分に分類すればいいのかが分からなかった。
- 国会対応関係の選択肢がない。また、ノンコア業務についてどこを減らせるか分析するために、内容をもっと細分化してもよいと思う（メールの確認、メールの作成、電話対応、突発案件の連絡調整、他担当への照会等）。

Q4. その他ご意見・ご質問には、記載がありませんでした。

アクティビティ調査 改装後 入力実績 (3/7~3/18)

- 改装後にもアクティビティの入力を継続頂き、10日間の入力結果を、改装前と比較した。

集計対象者は以下の通り。3/22時点のデータ（12名・合計110人日分）から、集計・分析を行いました。

※例：1人日 = 1人の1日分のデータ
※青が入力日を示す

(敬称略)

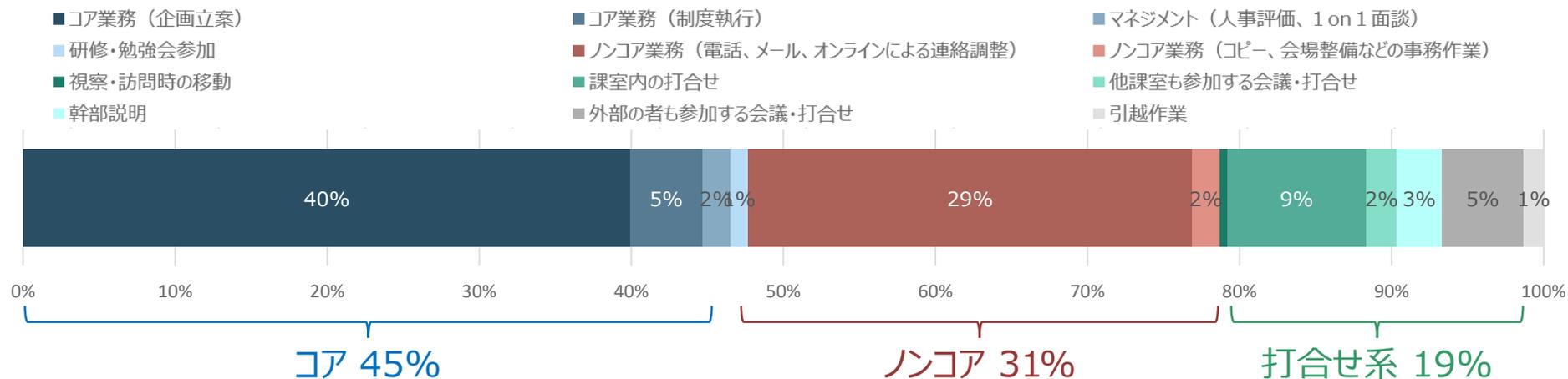
氏名	部署	入力日数	3/7	3/8	3/9	3/10	3/11	3/12	3/13	3/14	3/15	3/16	3/17	3/18
			月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金
個人名は伏せました	鈴木参事官 チーム	9	青	青	青	青	青			青	青	青	青	
		10	青	青	青	青	青			青	青	青	青	青
		10	青	青	青	青	青			青	青	青	青	青
		6	青							青	青	青	青	青
		9	青	青	青	青	青				青	青	青	青
		8	青		青	青	青			青	青	青	青	
		9	青		青	青	青			青	青	青	青	青
		10	青	青	青	青	青			青	青	青	青	青
		10	青	青	青	青	青			青	青	青	青	青
		10	青	青	青	青	青			青	青	青	青	青
		9	青	青	青	青	青			青	青	青		青
		10	青	青	青	青	青			青	青	青	青	青
合計		110												

アクティビティ調査 改装前後の比較 全体 アクティビティの比率

・コアが7ポイント、ノンコアが2ポイント増え、打合せ系が8ポイント減った。

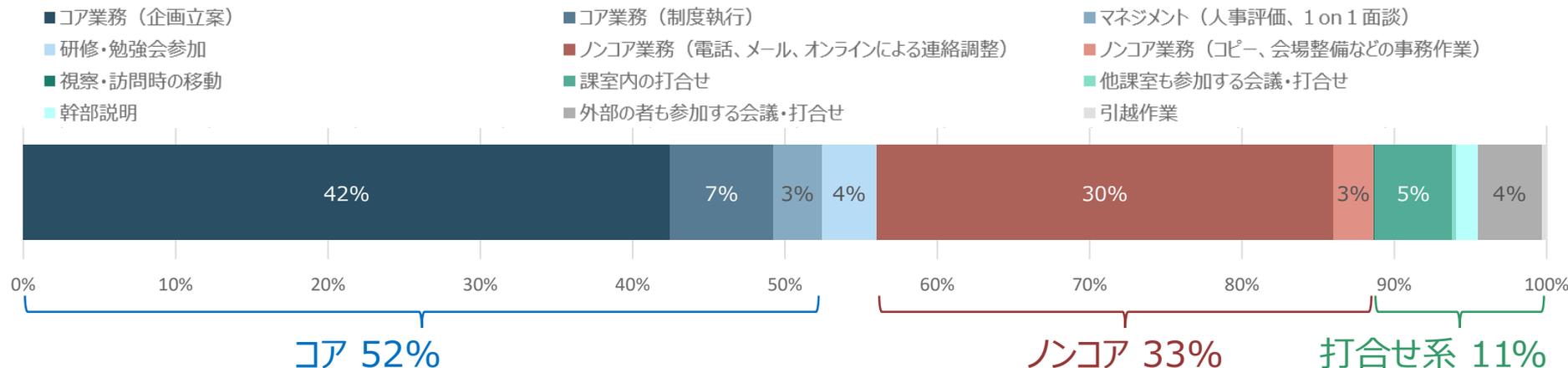
Before

[n=12人、137人日]



After

[n=12人、110人日]

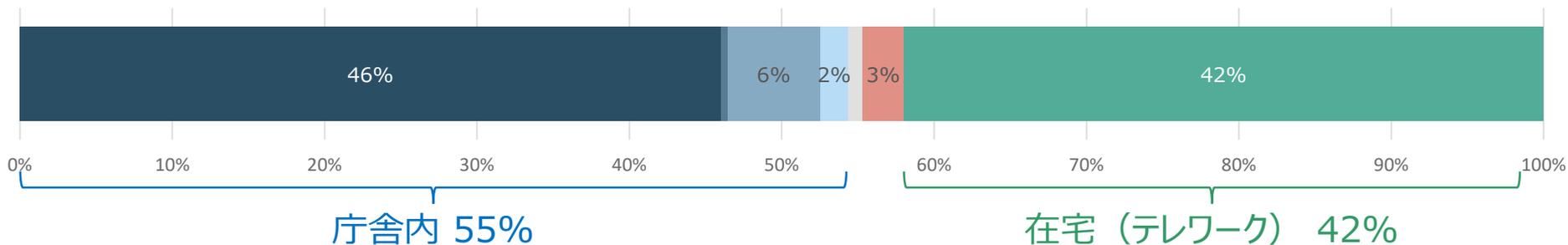


アクティビティ調査 改装前後の比較 全体 場所の比率

- ・ 庁舎内、在宅ともに微減し、庁舎外が3ポイント増えた。

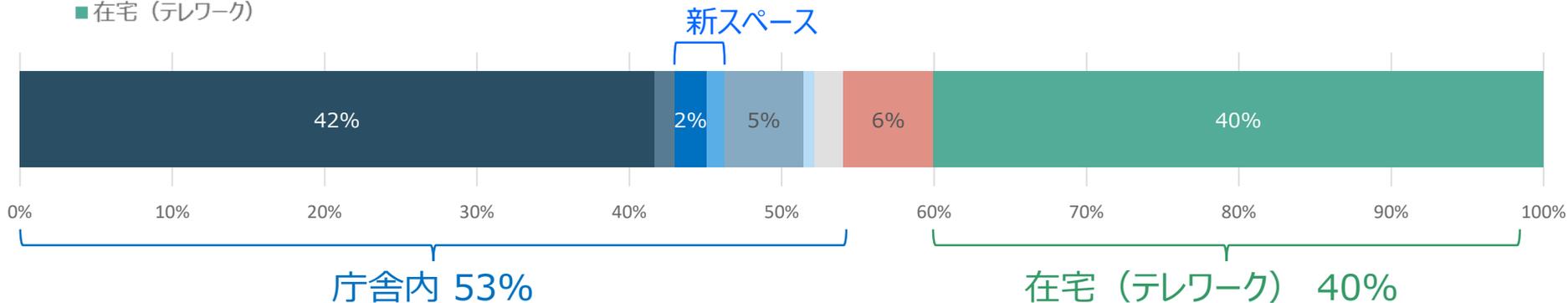
Before [n=12人、137人日]

- 庁舎内（自部局内 執務席）
- 庁舎内（自部局内 電話ボックス）
- 庁舎内（自部局内 会議室）
- 庁舎内（自部局内 オープン打合せスペース）
- 庁舎内（自部局外）
- 庁舎外
- 在宅（テレワーク）



After [n=12人、110人日]

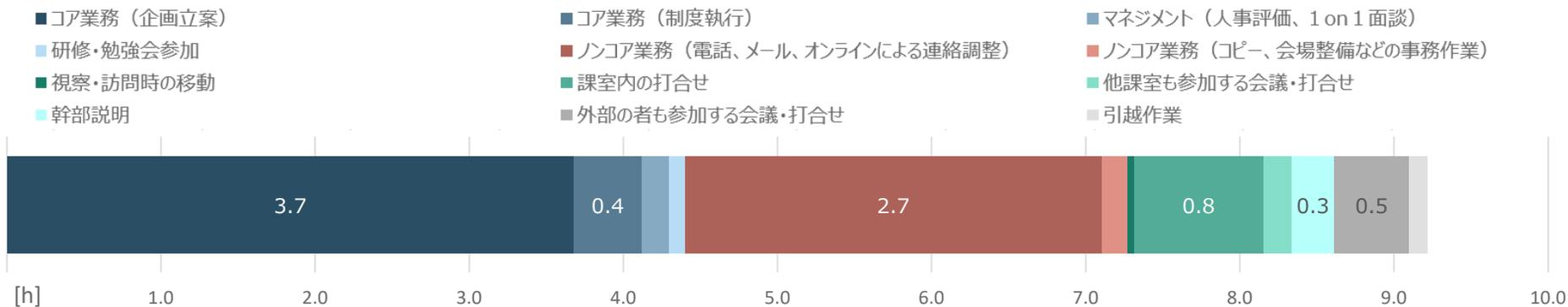
- 庁舎内（自部局内 執務席）
- 庁舎内（自部局内 電話ボックス）
- 庁舎内（自部局内 会議室）
- 庁舎内（自部局内 オープン打合せスペース）
- 庁舎内（自部局外）
- 庁舎外
- 在宅（テレワーク）



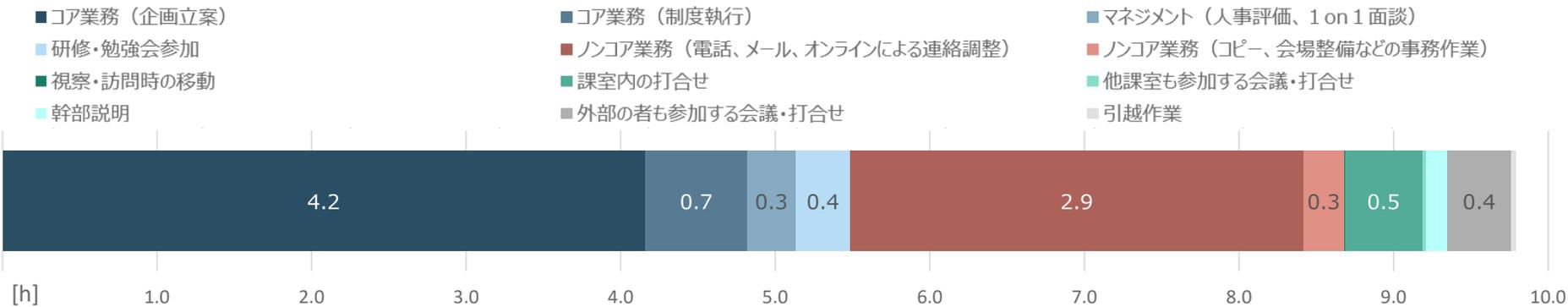
アクティビティ調査 改装前後の比較 全体 アクティビティの一日当たり平均時間

・アクティビティ記録時間は、若干増えた。（年度末の影響か）

Before [n=12人、137人日]



After [n=12人、110人日]



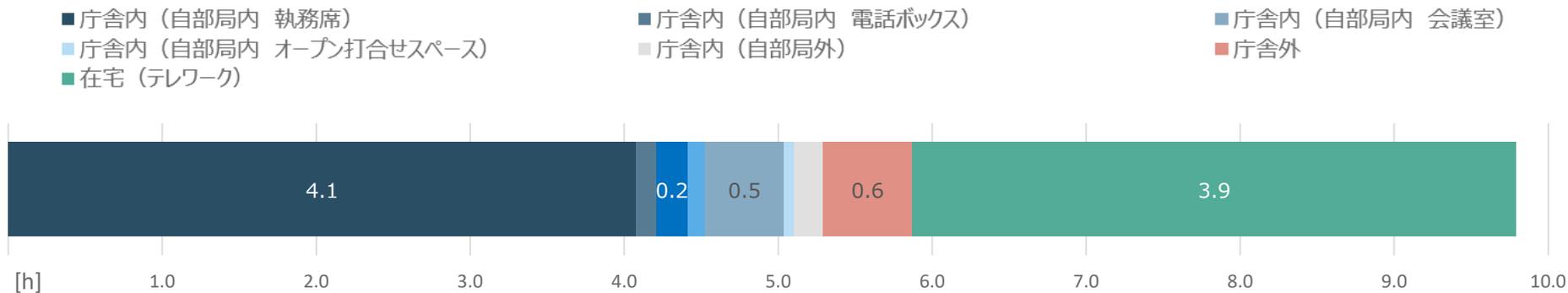
アクティビティ調査 改装前後の比較 全体 場所の一日当たり平均時間

- ・ アクティビティ記録時間は、若干増えた。(年度末の影響か)

Before [n=12人、137人日]



After [n=12人、110人日]



本編

1. 報告要旨	1
2. 本業務の目的・ゴール、ロードマップ	3
3. 内閣人事局オフィスの現状調査結果	6
4. ワークショップ、アンケートの結果と課題	20
5. 内閣人事局オフィス マスタープラン	28
6. モデルオフィス完成とその評価	50
7. オフィスと働き方の変化に係る効果測定指標	77
8. 今後の取り組みについて	93

別添付録

- a. フリーアドレス、クリアデスク、書類削減関連 参考資料
- b. 働き方改革取組事例等 参考資料

オフィスと働き方の変化に関わる効果測定 指標（KPI）の候補

- ・ オフィスと働き方の変化を計測するための指標候補を、事例や実績を元に広く議論しました。

オフィス環境の変化に関わるKPI候補

- a. 配席率、在席率、通路幅や島間距離、機能毎の面積比率
- b. 収納量、露出書類量、会議室稼働率、会議室予約率
- c. コミュニケーションエリア等の活用度、等

働き方の変化に関わるKPI候補

- a. ペーパーレス化の深度（ストック削減率、フロー削減率、クリアデスク実践率、等）
- b. アクティビティの変化（コアvsノンコア業務の比率、会議時間、執務場所の変化等）
- c. 会議効率化の深度（ペーパーレス化率、会議件数削減率、オンライン化率、等）
- d. IT活用の深度（スケジュール・情報共有、ファイル保管ルール遵守、TIPS件数、等）
- e. 意識・行動の変化（コンセプト共感度、組織横断活動件数、マネジメント意識、等）

考慮点・方針案

- a. **今年度内（超短期）で行うことと、来年度以降で行うことを分けて整理**する。
- b. 今年度内は成果の概要把握を主とし、来年度以降にこれらを深める構図をつくる。
- c. 少人数に不向きな主観アンケートも実施はしつつ、**今期はアクティビティ、計数情報、および対象者ヒアリングを主軸**に考える。

オフィスと働き方の変化に関わる効果測定 年度内実施と来年度以降の候補

- 候補を元に、今回の趣旨に合った指標を、年度内実施と来年度以降に分けて整理しました。

no	指標	今年度内	来年度以降（準備を進める）
①	収納量（ストック削減率）	現状は全局、事後はモデル部署のみ計測	来期計画（改装等）に合わせて検討
②	紙消費量（フロー削減率）	現状は全局（共用につき部署毎の計測は不可）	来期計画（改装等）に合わせて検討
③	クリアデスク定着度	現状は全局、事後はモデル部署のみ計測	来期計画（改装等）に合わせて検討
④	配席率、空間機能比率	レイアウト／運用の前後変化について、モデルオフィス部署のみ確認	来期計画（改装等）に合わせて検討
⑤	会議室稼働率	現状の1年間の予約率を分析済（全局）	会議効率化の施策導入後、事後計測
⑥	会議効率化指標 *1	主観アンケートで課題優先度を確認（全局）	会議効率化の施策導入後、事後計測
⑦	アクティビティの変化	モデルオフィス部署で改装前後を記録・分析	来期計画（改装等）に合わせて検討
⑧	課題優先度アンケート	全局を対象に主観アンケートで確認	来期計画（改装等）に合わせて検討
⑨	意識・行動変化アンケート	モデルオフィス部署のみ、改装前後の意識・行動の変化を確認	一定期間経て事後計測とするかは要相談
⑩	グループヒアリング	全局を対象に、若手ヒアリング、ワークショップを実施	来期計画（改装等）に合わせて検討
⑪	IT活用度	主観アンケートでITインフラの課題優先度を確認（全局）、活用度については今年度は確認実施せず（スケジュールや情報共有、ファイル保管ルール遵守、TIPS件数等）	ITに係る将来計画、施策投入後に再度検討

効果測定の構図



*1 p.89～90の事例を参照

オフィスと働き方の変化に関わる効果測定 モデルオフィスでの検証結果

- モデルオフィスの計測結果は以下の通り。短期間での測定なので継続フォローが望めます。

no	指標	改装前	改装後	補則説明
①	収納量（ストック削減率）	6.7fm/人	3.0fm/人（▲60%）	キャビネット+袖机+露出物の量
②	紙消費量（フロー削減率）	-	-	共有複合機のため単独計測は不可
③	クリアデスク定着度	露出0.7fm/人	露出 ゼロ	クリアデスクが定着
④	配席率、空間機能比率	12席/12人（100%）	10席/12人（83%）	集中ブースや1on1ブースを新設
⑤	会議室稼働率	48% 7か所の平均予約率	-	共用のためモデル部署単独では計測せず
⑥	会議効率化指標 *1	-	-	会議効率化研修を実施 具体的施策や指標設定は来期
⑦	アクティビティの変化	コア： 45% ノンコア：31% 打合せ：19%	コア： 52% ノンコア：33% 打合せ：11%	来期計画（改装等）に合わせ、対象部局にて再度検討
⑧	課題優先度アンケート	全局対象で実施	-	結果は本報告書 第5章を参照
⑨	意識・行動変化アンケート	全局対象で実施	モデル部署のみ実施	結果は本報告書 第5章を参照
⑩	グループヒアリング	全局対象若手アンケート とワークショップを実施	モデル部署のみ改装後 アンケートを実施	結果は本報告書 第3章、5章を参照
⑪	IT活用度	全局の現状を整理	-	-

効果測定の構図



*1 p.92～93の事例を参照

会議効率化研修の実施

二部構成90分のオンライン研修を3月24日（木）に実施。32名が参加しました。

Part.1 ペーパーレス会議の進行技術

- 会議効率化の効果
- ゴール（会議の到達点）とアジェンダの重要性
- 主催者、進行役、議事録役などの役割
- 会議案内や議事録のテンプレート
- 召集～会議～事後共有をデジタルで進める技術

Part.2 会議資料づくりの基本

- 分かりやすい資料の原理原則
- メッセージの重要性
- 「結論を先に」のストーリー展開
- ロジカルな資料づくりと、チャートの基本形
- 知っておくと得するTIPS集

アクティブラーニングの
考え方で、演習やミニ
クイズを織り交ぜイン
タラクティブに進める

会議効率化研修評価 評価シート

研修終了後、以下のシートで15名様から評価を頂きました。

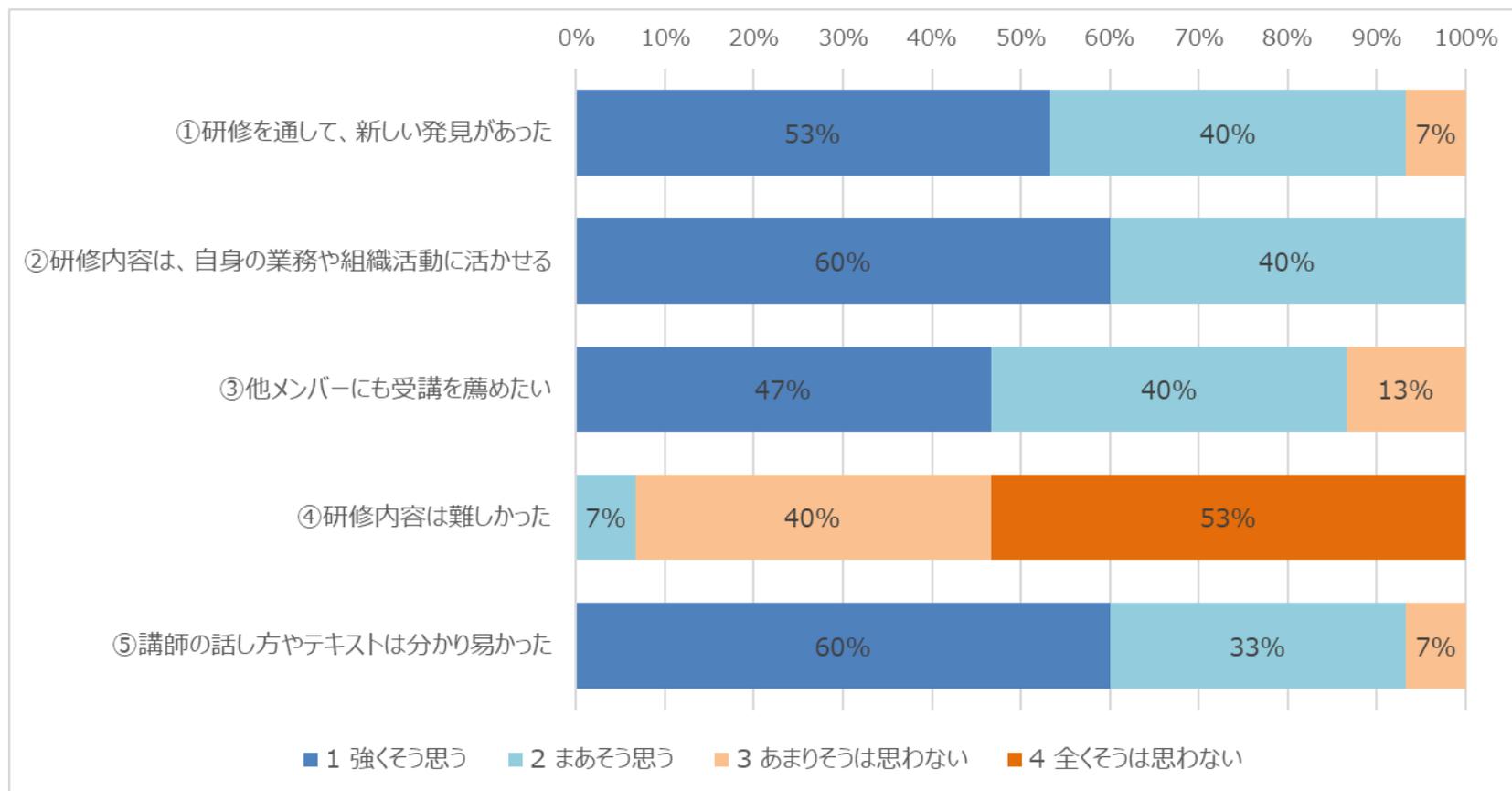
内閣人事局様 会議効率化研修受講後アンケート

研修受講ありがとうございました。ご意見を頂戴したく、ご協力を宜しくお願い致します。

	1=強くそう思う 2=まあそう思う 3=あまりそうは思わない 4=全くそうは思わない	回答欄 (1~4)	左の質問に関連したご意見があれば、ご記入ください
1	研修を通して、新しい発見があった		
2	研修内容は、自身の業務や組織活動に活かせる		
3	他メンバーにも受講を薦めたい		
4	研修内容は難しかった		
5	講師の話し方やテキスト（スライド）は分かり易かった		
研修でお役に立った点、実践しようと思った点について記述下さい。そのほか研修全般についてご意見がありましたら自由にご記述下さい。			

会議効率化研修評価 Q1～Q5 評点集計

評点では概ね好意的な評価を頂きましたが、それ以上に、前向きな自由コメントをたくさん頂き、早期実践につながる気配が感じられます。（次頁以降参照）



「Q1. 研修を通して、新しい発見があった」に関連したコメント

自分の不勉強に気づき、自学のきっかけをいただいた印象でした。

「効率化」するにはどうすればいいか、ということを改めて言語化・体系化して教えていただき、自身の中での思考の整理につながった。

明豊さんのプレゼンが分かりやすく、効率的、効果的だなと思っていたところ、その理由がよくわかった。

なんとなく従前の方法で会議を実施するのではなく、オンラインにおける会議の実施方法や留意点をきちんと学ぶ機会の必要性を実感しました。

「Q2. 研修内容は、自身の業務や組織活動に活かせる」に関連したコメント

最近、会議の司会やファシリを担当することが多く、悩んでいたところに、ちょっとした工夫でトライできそうな解決のヒントをいただいたので、すぐに実践できそう。

「あらかじめゴールを設定し、それを参加者で共有する」「終了時に成果（決定事項）と持ち越し事項を確認する」など、効率化に資する具体的なメソッドを学ぶことができた。早速幹部会議で実践してみた。

明日からでもすぐに実施できる内容であり、良かったです。

「Q3. 他メンバーにも受講を薦めたい」に関連したコメント

今後の展望として、霞が関の事例や働き方に即したバージョンがあると（当局で作るなど？）、より多くの職員に役立つのではないかと思った。

多くの人が共感するテーマだとは思ったが、「それでもやっぱり紙がいい」という強硬派？もいるかもしれず、万人に薦めたいかと言われれば・・・ということで2にしました。

出席できなかった局内の他の職員にも資料を共有させていただきました。関心があったけれども出席できなかった職員から歓迎の声がありました。

「Q4. 研修内容は難しかった」に関連したコメント

実践は簡単ではないとは思っていますが、入口部分を分かりやすく解説していただいたと思います
とてもわかりやすくまとめていただいたので、難解さは感じなかった。（平易すぎるということもなく、本当にちょうど良い具合）
非常にわかりやすかったです。

「Q5. 講師の話し方やテキストは分かり易かった」に関連したコメント

とても丁寧にご説明いただいた。指名後に、指名した人へお礼を欠かさないなどの配慮も感じられた。
非常にわかりやすかったです。
具体例を交えて解説いただいたので大変わかりやすかったです。

その他の自由コメント

メール文でも打合せでの意見出しでも、いつも話が長くなってしまうことを自覚しており改善したいと思っていたところ、「今日は短い手紙を書く時間がなかったので長くなってしまいました」という言葉で自分の努力不足を認識しました。是非習得したい、会議でのルールとして定着させたいと思える内容が多数ありましたので、少しずつ取り入れてまいりたいと思います。
上司への説明の際、種々のロジックを活用してみたり、文字ばかりにならないよう簡潔な資料を作成したりすることを今後心掛けようと思いました。
会議開始時にゴール等を「声を出して」確認する、結論と結論を支える情報で構成される資料を作るという点をまずやってみようと思いました。また、どうしてもプレストや意見出しといった何かを決めるわけではない会議は時間が長くなりがちなので、「意見を10個出す」等ゴールを設定し、進行でもはっきり「意見出し20分」等と明示すると参加者の意識も変わって会議の短縮化につながる気がしたので、これも今後チャレンジしてみたいと思いました。その他、主催者・進行役はポジティブなエネルギーの発信源になることが重要、ドキュメンテーションとプレゼンテーションは別モノという点が特に印象に残っており、この点も意識したいと思いました。

その他の自由コメント (つづき)

特に印象に残ったフレーズは以下です。

- ・会議は設計するもの。ゴールとアジェンダが重要。
- ・「・・・を・・・する会議」(動詞形)
- ・開始時にゴール進行役割を声に出して確認
- ・「この資料のメッセージは何だ？」と問いかける

早速、実行してみます。貴重なお話をありがとうございました。

Webミーティングのやり方は、皆なんとなく見よう見まねでやっているようなところがあるかと思いますが、今回体系的に学べて非常に有意義でした。

民間出向者の方から、「霞が関はWeb会議もリアルを置き換えただけで、民間から見るとこのコロナ禍の2年間、時間が止まっていたのかと思うくらいの衝撃だった」と言われたことがあり、民間ではWeb会議のファシリテート技術や会議を効率的に終わらせる方法等が共通認識としてあるのだということを改めて感じました。

根底にある違いは、コスト意識なのだろうなと思いました。。(WeWorkにいても、18時の退出時間を超過して度々怒られてしまうので、自分自身のコスト意識の欠如にも反省させられます。。ちなみにWeWorkは18時以降人が誰もいない！みたいなことが多く、民間との差を実感します。。)

公務員は特に、災害など突発的な事案への対応力が求められるので、そういった意味では公務員こそ「先にゴールを決めて議論をする」といった考え方を持つ必要があるのだなと思いました。この度は貴重なお話ありがとうございました。

今後も会議資料を作成する機会があろうことから、意識して資料を作成していきたい。

個々の要素には、これまでの経験から分かっていることや、感覚的に実感していることもあったが、明確な言葉で、体系的に整理・提示していただけたことは貴重な体験で、新たに気付かされることも多くありました。

組織全体でこうした意識が共有されると効果的なのだろうと思いますが、個々の努力・心がけで改善できる部分も少なくないことも分かりました。

スライド53頁以降のTipsは参考になると感じました。

その他の自由コメント (つづき)

20ポイント以下のフォントを使うな！というアドバイスは大変面白く、そしてその通りだと思いました。内閣人事局のパワーポイントは文字数が多すぎ、情報量が多すぎて、効果を低減させていると思います。よい気づきを頂きました。

特に資料の作成方法は大変勉強になりました。ありがとうございました。

後半の会議資料の作り方については、当局作成の資料に鑑みると、ドキュメンテーションとプレゼンテーションが異なること、そのため資料の作り方が違うこと等、会議というミーティングの一つの場面に限定せずとも、資料の作り方のスキルとして大変役に立つものであると感じた。

なかなか浸透せずに苦慮しておりますが、会議のゴールを動詞で共有する点、終わった後のアクションを考える点などは、今日参加したメンバーの間では実践できそうに感じました。

すでにメールや定例会議でもお伝えしておりますが、以前から明豊ファシリティワークスさんの打合せは、非常に簡潔、合理的、効率的であることに興味しておりましたが、今回の研修の内容をまさに実践されているのだなと思った次第です。

「働き方改革」の必要性が訴えられるまで、会議を効率化しようという意識すら希薄だった霞が関の役人にとっては、目からうろこが出る感じもしました。

実際に、こうしたノウハウに基づいた効率的な会議を体験すると、より問題意識が高まると思います。(その点、今回私は明豊さんの打合せを体験できて本当に良かったです。)

その他の自由コメント (つづき) 研修の段取り等について

さまざまな実績に基づく貴重な話を聞く機会をいただき誠にありがとうございました。講師および関係者の尽力に深く御礼申し上げます。

以下、感じたことを直裁的にお伝えしますが、悪意はありませんのでご容赦ください。今後の改善につなげていただけますと幸いです。

(1) 冒頭、段取りで手間取ってしまった点は遺憾でした。スマートに始められると、そのあと全体の印象がより良いものを感じられたかなと思います。内容面は基として、進め方等について良い例として体感できるように事前準備していただけると良いかと考えます。

(2) (業務都合上、専念して受講していない私が悪いですが、) 資料の構成について、どこの話をしているか追いつけなくなるため、「・」や「チェック」での箇条書き記載ではなく、番号を振ったり、PPTのポインター機能を使ってキャッチアップしやすい進行をしていただけると良いかなと考えます。

(3) (私の業務都合の問題でもありますが、) 内容面の充実化とトレードオフとはいえ、1 h 3 0 のオンライン講義は長く、集中力的にも厳しいかと考えます。後半の内容が非常に有意義かつ明瞭だったので、こちらの内容を先にする、もしくは前半をもう少しダイエットすることも検討いただければと存じます。

(4) ①資料は事前送付することが望ましいかと考えます。② (これは、端末の性能と受講者である私の問題でもありますが、) 業務都合上常に最新のメールを確認する必要があるため、動作に影響がないように私用スマホから受講しました。そのため、投影されている資料は見づらかったです。この観点からも、資料を事前送付いただけると良かったかなと思います。

以上、得た視座を踏まえて今後の業務に活かして参ります。重ね重ねになりますが、貴重な機会をありがとうございました。

【参考】会議効率化指標と検証例 民間事例 1

会議効率化研修をきっかけに、パイロット会議体を選び効率化の指標を設けて会議改革を実践し、一定期間の後に効果検証した例です。

対象	KPI	結果
組織内会議	開始・終了時刻の順守	60% 増
	モニターを使った会議	70% 増
	会議中の議事録作成	45% 増
	会議終了時の次回TODO確認	55% 増
	議事および資料の即時展開	40% 増
組織横断会議	アジェンダ、資料の事前共有	80% 増
	会議資料の紙配布	96% 増
	会議準備～議事展開までの日数	75% 減

事例

参加者の声

「アジェンダとゴールが不明確な会議に参加したら、最初に確かめるようになった」

「時間厳守と会議のペーパーレス化で、会議が圧倒的に効率化された」

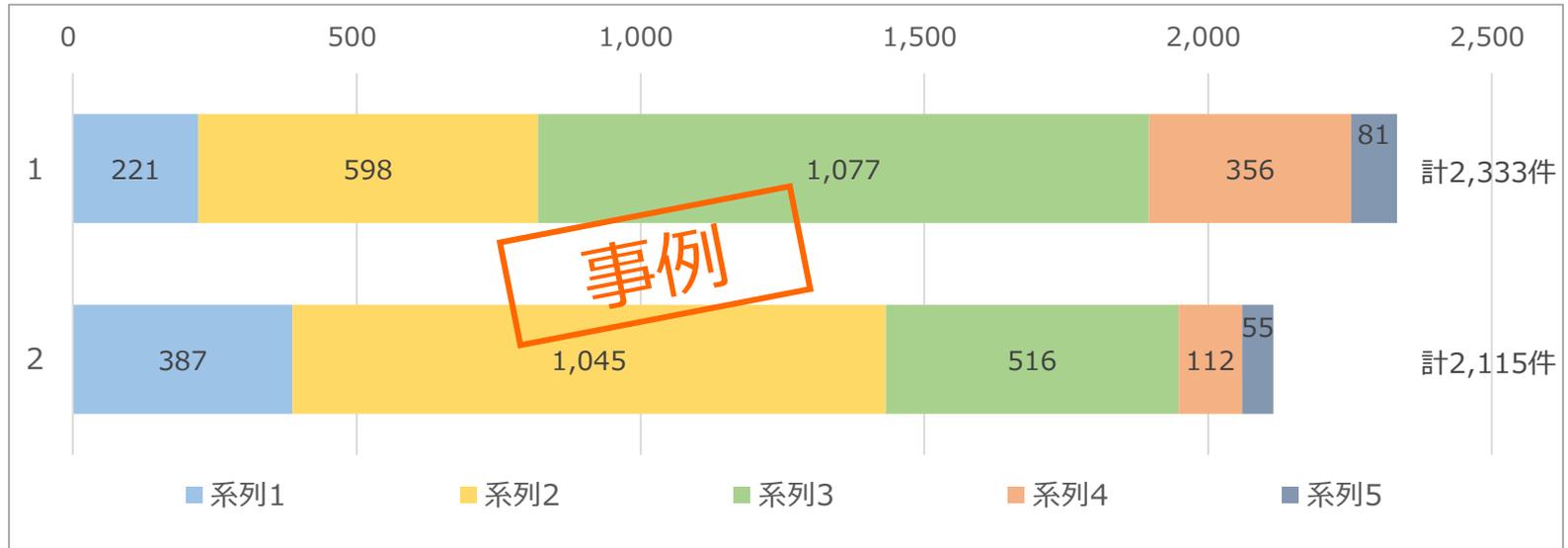
「当たり前と思っていた業務習慣の多くに疑問を感じるようになった」

【参考】会議効率化指標と検証例 民間事例2

この事例では左下の施策を進め、会議時間をより短くする方向で効率化しました。

所要時間別の会議頻度（550名、前後6か月間）

※数字は会議・打ち合わせ件数



施策

- ① 会議スタイル研修
- ② 会議60分以内運動
- ③ 会議体リストラ
- ④ KPIを用いた評価・モニタリング



結果

会議件数 ▲9%
平均会議時間： 93分→68分
総会議時間 ▲74,000時間
一人／月あたり ▲9.1時間

職員の理解・共感を深めるためのチェンジマネジメント施策について検討しました。

職員の関心を高め、段階的に参加・当事者意識を醸成する手法

Change Management

- | | |
|--|----------------|
| △ 幹部からのメッセージを頂き、局内展開は？ ----- | ① トップメッセージ |
| × 現実的でない ----- | ② タウンホールミーティング |
| △ 定期的でなくとも、数回の読み物としては？ ----- | ③ ニュースレター |
| ○ 今回実施予定、若手を巻き込む ----- | ④ ワークショップ |
| △ 幹部・リーダー層の巻き込みは考えたい ----- | ⑤ チェンジリーダー育成 |
| △ 会議効率化研修のお試しをお勧めします ----- | ⑥ スキルトレーニング |
| × 現実的でない ----- | ⑦ 座談会・討論会 |
| ○ 今回のモデルケースがパイロット、検証必須 ----- | ⑧ パイロット、疑似体験、等 |
| △ 改装後（来期）の活用状況や、少し時間が経ってからの再アンケート等 ----- | ⑨ モニタリングと検証 |

堀江 人事政策統括官からのメッセージ

職員のみなさん、こんにちは。
内閣人事局におけるオフィス改革について、メッセージをお送りします。

ご案内のとおり、3月初めに、局内一部のレイアウト変更を実施しました。
同時に、オフィス改革に関するワークショップやアンケートなど、様々な取組みが行われています。

私は、「価値をもたらす仕事」を、「楽しく」「合理的に」実現するためには、ABW（Activity Based Working, 仕事の内容や個人の状況にあわせた最もよい働き方を選択すること）という考え方が大事だと思っています。

「オフィス改革」は、ABWの一つの要素に過ぎず、主にオフィスの「形」に関するものですが、意外に「形から」というのも効果的です。ぜひ、この機会に「楽しく」「合理的に」働くためのオフィスについて考えてみてください。

（ひとつだけ私の希望を言うと、今の人事行政担当では、仕事がタテ割り（制度割り）、部屋がヨコ長（タテ長？）なためか、局内でふだんコミュニケーションを取る相手が限られているのではないかと感じます。意外なところ（ほかの担当）に仕事のヒント、アイデアがあるかもしれませんし、悩みの共有で気が楽になるかもしれません。自然にコミュニケーションが生まれるオフィスの形ってどんなものでしょう？ ぜひ考えてみてください。）

そして、「オフィス」以外での様々な働き方、テレワーク・フレックスなどについても、もっと効果的な活用を考えてみて、みずからやってみて、改善案を提案してみてください。（試行中のサテライトオフィスもぜひ試してみてください。）

今回のオフィス改革を機に、ぜひ、職員のみなさんのひとりひとりが、自らが、そしてチームがどのように「楽しく」「合理的に」仕事をしていくかを考えてもらえればと思います。ひとりひとりの声が、ひとりひとりの意識の変化が、内閣人事局の新しい働き方につながります。そしてそれが、国家公務員全体の働き方を変えるきっかけになるかもしれません。

よろしくお祈いします！

人事政策統括官
堀江宏之

本編

1. 報告要旨	1
2. 本業務の目的・ゴール、ロードマップ	3
3. 内閣人事局オフィスの現状調査結果	6
4. ワークショップ、アンケートの結果と課題	20
5. 内閣人事局オフィス マスタープラン	28
6. モデルオフィス完成とその評価	50
7. オフィスと働き方の変化に係る効果測定指標	77
8. 今後の取り組みについて	93

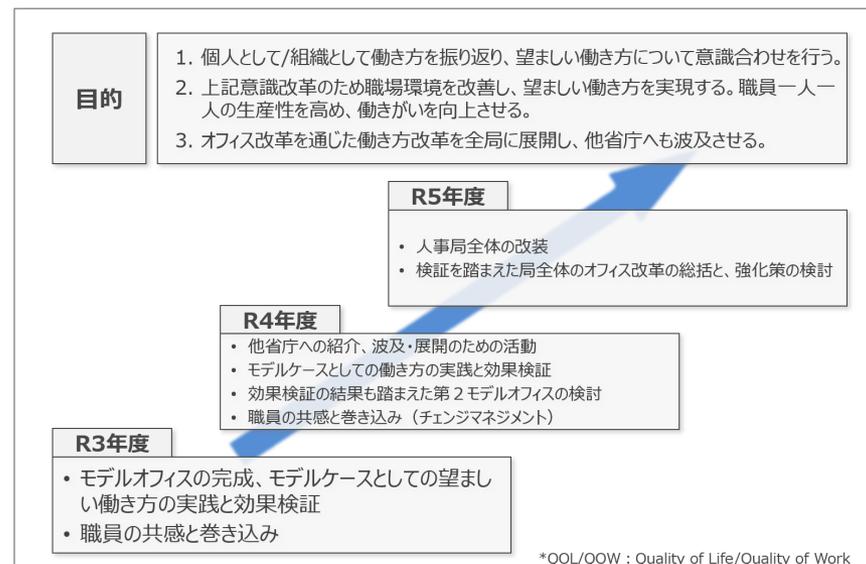
別添付録

- a. フリーアドレス、クリアデスク、書類削減関連 参考資料
- b. 働き方改革取組事例等 参考資料

来期以降の取り組みについて

ロードマップに沿って、来期は以下の取り組みを推奨します。

1. 本年度成果の公表。霞が関働き方改革推進チーム・他省庁での事例紹介。
2. モデルオフィスのチューニング（例：ケーブル処理、電話対応、FA運用ルール整備等）
3. モデルオフィス対象班、または人事行政担当内での、何かしらの「働き方チャレンジ」※の設定と実践。 ※次ページ参照
4. 会議効率化の実践（例：アジェンダとゴールの設定、紙資料配布ゼロ、会議30分・60分
会議運動、会議時以外のコミュニケーションの在り方、会議室予約の適正化、等）
5. モデルオフィスと働き方の変化に係る効果再検証・・・オフィスのチューニングと働き方チャレンジを踏まえ、3か月以上経過し定着化が進んだ頃に。
6. 目指す働き方に合わせた、労務管理・制度、あるいは職場内ルールのチューニング。
7. 執務環境整備のマスタースケジュール案の作成。（R4,R5の2か年分）
8. 第2モデルオフィスの検討、計画、実行。
9. 上記活動を通じた、職員の更なる巻き込み運動／チェンジマネジメント。ニュースレターの発行等。



【参考】「働き方チャレンジ」について

チェンジマネジメントは、「意識⇒行動」より、「行動⇒意識」の順番で変化をつくる体験価値共有型（Employee Experience型）に重きが置かれるようになってきています。

慎重に過ぎずまずやってみる⇒体験から気づきを得る⇒その結果意識も変わる、の構図です。

そこで、小さな「まずやってみる」=「チャレンジ」を設定し、1～3か月の短期間で実践し、そこで得た気づきを仲間で共有し、学びながら働き方改革を推進することが非常に効果的です。

チャレンジ（まずやってみる）メニュー例

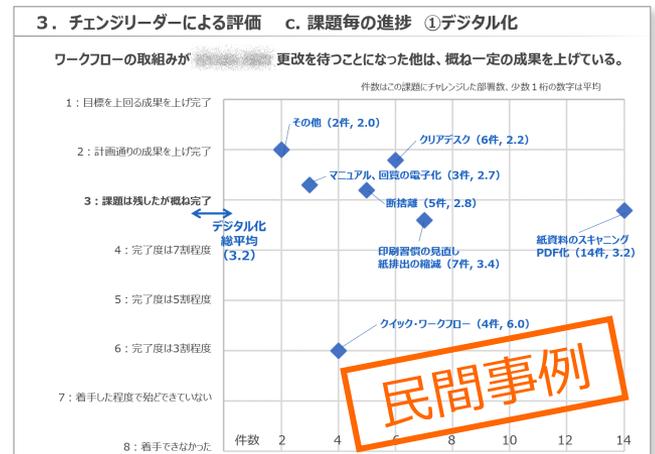
ペーパーレス化	会議効率化	IT活用促進
断捨離	会議体の再考・リストラ	共有サーバー整理 検索性アップ
印刷習慣の見直し 紙排出の徹底縮減	リアルタイム 議事作成	ファイル保管ルール 見直し・策定
クリアデスクの徹底	Web会議 遠隔コラボレーション	スケジュール共有 100%運動
クイック 電子ワークフロー	社内会議 60分以内運動	グループウェア活用 TIPS 収集・共有
複合機台数の縮減 配置の不便化	「会議」から「オープン ミーティング」への移行	各種テンプレートの 標準化と浸透

例示

チャレンジ結果評価例



この事例では15の部門が、左のカテゴリ毎に2～3つのチャレンジテーマを定め、約3か月間実践した後に結果を評価しました。概ね7割のチャレンジが目標を達成し、参加者の意識の変化も確認出来ました。





End of File

明豊ファシリティワークス株式会社



Meiho Facility Works Ltd.
Architecture, Interiors, Planning, IT, M&E Engineering, Project Management