

全員で取組むオフィス改革 ～営繕部の執務環境改善に向けた取組～

山田 清智¹

¹営繕部 整備課 (〒950-8801 新潟県新潟市中央区美咲町1丁目1番1号)

近年、デジタル化の推進など働き方の変化が進む一方で、従来の執務環境ではWeb会議や打合せを行うスペースの不足等の問題が生じていた。そこで、営繕部ではアンケート調査を行い、課題を可視化するとともに、若手職員を中心にオフィス改革チームを発足し北陸地方整備局で初となる職員主体によるオフィス改革を実施した。その結果、レイアウト変更による打合せスペースや集中ブース(個人で集中して作業できるスペース)の確保、書類整理による収納環境の改善、さらに執務環境維持のためのルール作りなど、多面的な成果が得られた。本稿では、その取組の背景、手法及び成果を整理し、公共機関におけるオフィス改革モデルとして報告する。

キーワード オフィス改革, 執務環境改善, レイアウト変更, 行政文書の適切な管理

1. はじめに

近年、公共機関を取り巻く執務環境は大きく変化している。デジタル技術の進展や働き方改革の推進に伴い、職員には従来以上に柔軟で効率的な働き方が求められている。国の「働き方改革実行計画¹⁾」では、長時間労働の是正や生産性向上が掲げられる中、官民間問わず「働き方」の見直しが進められている。その一環としてオフィス環境に注目が集まっており、人事制度の見直しや、業務DX、組織見直しなどと並行して、オフィス改革(オフィス環境の整備を通じて、働きやすさや行政の生産性を向上させる取組)についても重要なテーマとなっている²⁾。一方で、執務環境は時代の変化に合わせて改善されないまま放置され、業務内容や働き方の変化に十分対応できていないケースも少なくない。

営繕部においても、Web会議の増加やペーパーレス化の推進など、新たな業務ニーズへの対応が求められてきている。しかし、既存の執務環境は、書類の増加に伴い、収納スペースが拡大され打合せスペースが縮小されたことで、会議や打合せの実施に制約が生じていた。その結果、業務の効率的な遂行や執務環境の快適性を妨げる要因となっていた。

そこで営繕部では、「全員で取組むOffice改革」を掲げ、職員参加型のオフィス改革を実施した。一般にオフィス改革は、予算や施設改修を伴う大規模な事業として捉えられることが多い。しかし、限られた予算の中でも既存ストックを有効活用し、職員の主体的な参画により、効果的な執務環境改善を目指した。

本取組では、職員全体で課題を共有し、改善策の検討から実践までを主体的に進めた。本稿では、その具体的なプロセスと成果について報告する。

2. 背景と課題

(1) 働き方の変化への対応

営繕部では、業務上の打合せや協議において、Web会議を活用する機会が増加していた。また、職員研修や各種説明会についてもオンライン形式で実施されることが一般的となり、職員が執務室内でWeb会議に参加する場面が日常的に見られるようになった。

しかし、執務室は対面での業務を前提としたレイアウトで構成されており、Web会議専用のスペースや少人数で利用できる打合せスペースは十分に確保されていなかった。そのため、多くの職員は自席でWeb会議を実施していたが、周辺環境の映り込みや電話対応による騒音の影響を受けやすく、また自身の発言が周囲の業務に影響を与えるなどの問題が生じていた。

さらに、デジタル化を推進しているが、紙媒体の保存文書が依然として多く残っており、既存資料の整理が十分に行われておらず、保管スペースに収まりきらない書類がロッカー周辺に放置されていた。その結果、文書の視認性が悪く、見返す際に時間を要した。このため、業務の効率化と行政文書の適切な文書管理を実現するためにも、既存資料の整理が喫緊の課題となっていた。

(2) アンケートとヒアリングによる課題把握

現況の執務空間に関する課題を抽出することを目的として、営繕部全職員を対象としたアンケート調査を2024年12月に実施した。調査には34名（対象者数34名、回答率100%）が参加した。調査項目は、「国土交通省としてのオフィス・働き方のリ・デザインガイドブック³⁾」に基づき、選択式18項目と自由記述式(付録表-4)とした。選択式項目は、「安心・安全・健康」、「効率・スマートさ」、「創造・交流・フラットさ」に分類される。アンケート結果(表-1[2024年調査]、付録表-3)は、すべての分野でベンチマークを下回り、改善の余地があることが確認された。特に低評価であった項目は「カジュアルでクリエイティブなデザインの什器や備品がなく、殺風景・画一的な空間デザインになっている」、「執務室には気分や業務に応じて自由に選んで使えるスペース(集中ブースなど)がない」であった。

表-1 オフィス改革前のアンケート結果

分類	評価値	ベンチマーク
安心・安全・健康	16.2	20
効率・スマートさ	15.8	18
創造・交流・フラットさ	14.3	16

アンケートの自由記述式の項目の回答や、アンケート結果を踏まえた部内ミーティングの自由討議の場で、職員から以下の意見が多く挙げられた。

- ・来客対応スペースの不足
- ・集中したいときに使える個人空間の未整備
- ・Web会議スペースの不足
- ・打合せスペースの不足
- ・書類や物品による圧迫感
- ・収納スペースの不足
- ・ロッカー上への資料堆積による落下リスク
- ・立ち話や交流を行う空間不足

これらの課題を解決すべく、営繕部若手職員を中心に改革チームを立ち上げ、具体的な検討が始まった。

3. オフィス改革の取組

オフィス改革として、(1)レイアウト変更、(2)文書整理を実施した。

(1) レイアウト変更の取組

(a) 基本方針

基本方針として、「既存什器を有効活用する」「大規模改修を伴わない」という条件の下で配置案を検討した。

(b) 変更手順

レイアウト変更の手順は以下のとおりである。

- 1) 現状分析
(ア) 営繕部の事務室や個室を対象にした什器の寸法、通路幅といった基礎的な情報を調査
(イ) 2. (2)の意見の分析
- 2) 改善案の作成
(ア) 改善案のおおまかな方向性を議論
(イ) 若手職員がそれぞれで改修案を作成・発表
(ウ) 複数案の優れた要素を組み合わせ、一つの案としてポンチ絵にまとめる
(エ) 部内に実施案を説明
(オ) 最終的なレイアウト変更図を周知
- 3) 全職員での実施
(ア) 不要な什器や書類の処分
(イ) レイアウト変更図のとおり配置

オフィス改革は、2024年度末までに作業を完了させることを目標としていたため、スケジュール管理を徹底した。年度末から逆算して、若手職員チームによる改善案の完成日、部内職員への周知・意見照会期間、レイアウト変更・資料整理の作業日を決定した。若手職員チームで定期的に集まって進捗の確認を行うとともに、作業当日は職員総出で円滑に取り組めるよう、早い時期に作業内容と日程を周知し、A1サイズで印刷したレイアウト変更図を掲示することにより、全員でオフィス改革に取り組む気運を盛り上げた。

レイアウト変更のポイントは次項(c)～(f)のとおりである。

(c) 来客用打合せスペースの設置

従来は短時間の来客対応を行う場所が不足しており、入り口付近で立ったまま対応することもあった。また、来客が呼出用の電話に気づかず、直接職員に声をかけるために執務スペースに立ち入る状況が発生していた。そこで、既存のコピー機エリアを縮小し(付録図-5緑ハッチ)、来客用打合せテーブルと椅子を設置した(付録図-6黄ハッチ)。さらに、呼出用の電話と電話使用を促すサインを入り口正面のわかりやすい位置に配置した。タイルカーペットの色を変更し一部を張り替えることにより、受付へ導線誘導するとともに、執務スペースと待合スペースを視覚的に区分し、直感的にわかりやすいゾーニングを行った。その結果、書類の受け渡しや短時間の打合せを座りながら円滑に行えるようになった。



図-1 来客対応スペース(左図：改革前, 右図：改革後)

(d) 集中ブースの設置

アンケートで挙げられていた個人空間やWeb会議ス

ースの不足の対応として、既存のプロッター等を移動し(図-6青ハッチ)、集中ブースを2基新設した(図-6緑ハッチ)。新規購入品は集中ブースとデスクライトのみとし、既存什器を最大限活用した。また、什器の移動は、専門的な知識や工具が必要となるプリンターの設定変更や固定式の書棚を除いて、可能な限り部内職員で実施した。

集中ブースには電源タップや照明器具を設置することで、一人で集中して作業するほかに、長時間のWeb会議やオンライン研修で活用できる環境を整備した。既存パーテーションを利用して、周囲への音漏れや映り込みも軽減され、業務の質向上につながった。



図-2 集中ブースの設置

(左上・下図：改革前，右上・下図：改革後)

(e) 打合せスペースの拡充

打合せスペースの拡充に際し、資料室(図-5紫ハッチ)の不要品の処分を行った。空いたスペースに図面棚を移動させたことで、新たに打合せスペースを新設した(図-6青ハッチ)。また、既存の会議スペースの中央に備品の可動間仕切りを設置することで、広い会議スペースを複数用途で利用できるようにした(図-6黄緑ハッチ)。

これにより、打合せスペース不足が緩和され、会議規模に応じた柔軟な運用が可能となった。



図-3 打合せスペース新設(左図：改革前，右図：改革後)

(f) 動線改善

従来は、窓側の座席間隔が狭く、移動がしづらくなっていた(図-5橙ハッチ)。そこで、使用していない袖机やデスクを移動させて打合せスペースの机として再利用した。また、課長補佐と課長で机サイズを統一し、再配置したこと(図-6橙ハッチ)で机の間隔が50cm以上に幅広でき、執務室内の動線が改善された。

(2) 文書整理の取組

(a) 文書整理の必要性

アンケートでは収納スペース不足が課題として挙げられた。書類が書棚に収まりきらず、段ボール保管して仮置きが常態化していた。こうした状況は山積みした資料の落下など、安全面のリスクも高めていた。また、関連文書が分散して保管されていることや、利用頻度の高い書籍の配置場所が担当者の座席と離れていることから、取り出しや返却に時間を要し、業務効率を下げていた。

(b) 整理手順

改革チームは手順を定め、全職員で実施した。なお、文書整理の手順は以下のとおりである。

- 1) 全職員で、棚の利用状況や書類の保管内容を分担して調査を実施
- 2) 各棚に収納されている書類リストを作成
- 3) リストを基に各課室・専門分野(共通・建築・構造・電気・機械)で管理している書類の量を把握
- 4) 全職員で、不要な文書や什器の処分・整理を実施
- 5) 各課室・専門分野でロッカーの収納量や業務で利用しやすいロッカーの位置を協議し、ロッカー保管資料割り当て表の作成
- 6) 全職員で協力し、書類を移動

各課室で文書の整理状況にばらつきがあったため、ロッカーの割り当て案を作成する前に、手順4のとおり一度すべてのロッカーを整理した。そのようにすることで、各課室で真に必要な書類を把握したうえで割り当てることができるので、今まで整理整頓されていた課室の割り当てロッカー量が少なくならないように、利用頻度や管理責任を考慮しながら再配置を行った。

(c) 文書管理による効果

各課室・各分野が協力して保存期間や文書内容等を確認し、廃棄可能な文書を選別した。その結果、保管していた書類のおよそ3分の1を削減することができた。それにより、ロッカーに入りきらなかった書類を収納し、さらに余裕のある収納スペースを確保できた。加えて、ロッカーの上に積まれていた書類を整理して、落下リスクを防ぎ、遮る荷物が減ったことや植物や写真を配置したことで、温かみのある開放的な空間を創出した。



図-4 書棚上の状況(上：改革前，下：改革後)

また、ロッカーの割り当て表を作成し、書類の保管先が明確になり、資料を探す手間が削減された。さらに、利用頻度の高い資料を座席近くの書棚に再収納したことにより業務効率が向上した。

(d) 管理ルールの明確化

すべての書棚に番号を付与し、管理者を明確化した。ロッカー番号図とロッカー割り当て表は営繕部内で共有されている業務マニュアルに添付し、職員全員がいつでも確認できるようにした。これにより、整理された状態を継続的に維持できる仕組みが構築された。

文書整理を実施した1年後の2025年度末に棚の中身が割り当て表のとおり整理されているかを調査し、部内で決められた位置に文書を置くように周知した。表と異なる内容物が入っていた場合は、本来あるべき棚に移動するよう分野の代表者に促し整理した。さらに、各課室の資料量の変化に合わせて、割り当て表を更新した。

4. 成果

(1) アンケートの再調査

2025年11月に2.(2)と同様のアンケート調査を行った。営繕部全職員を対象として、36名（対象者数36名、回答率100%）が参加した。

オフィス改革後のアンケート(表-2[2025年調査]、付録表-3)では、すべての項目、分類で評価値が上昇し、改革の効果が確認された。「安心・安全・健康」の評価値はベンチマークと同程度となり、「効率・スマートさ」と「創造・交流・フラットさ」の評価値はベンチマークより高い値となった。

自由記述ではリフレッシュスペースの利用促進や空調、共用部環境に関する要望があったものの、改革前に顕著だった収納不足や会議スペース不足、業務集中環境への不満は大幅に減少した。

総じて、オフィス改革によって安全性、業務効率、コミュニケーション環境が大きく向上し、特に会議環境やICT環境、働き方の選択肢に関する課題が改善された結果となった。

表-2 オフィス改革前・後のアンケート結果

分類	評価値(2025)	評価値(2024)	評価値変化量	ベンチマーク
安心・安全・健康	19.9	16.2	+3.7 上昇	20
効率・スマートさ	19.9	15.8	+4.1 上昇	18
創造・交流・フラットさ	19.2	14.3	+4.9 上昇	16

(2) 意識改革への波及効果

オフィス改革に全職員が参画したことで、職員の意識に変化が生じたと考えられる。具体的には、ロッカー整

理や不要物の処分を通じて整理整頓への意識が向上したほか、什器の移動やロッカー配置の見直しを職員が協力して行ったことで、課室を横断した協力体制の強化につながった。さらに、改善提案や職場環境の見直しを自らが主体的に行うようになり、自主的な改善活動の定着を促進させた。

(3) 若手職員の育成

若手職員がオフィスレイアウトの検討や運用ルールづくりに取り組んだことで、自身の業務だけでなく、組織全体の働き方を俯瞰して考える機会が生まれた。また、タイルカーペットの一部張り替えに際して、勉強会が開催され、色の見え方やグリーン購入法に関して実践的な内容を学ぶ機会もあった。

多様な職員の意見を調整しながら最適解を導く経験を積み、組織運営や環境設計に関する視点を養うことができ、将来的に組織を担う人材の育成という観点からも大きな成果であると考えられる。

5. 考察

本取組で成果を得られた要因として、第一に「全員参加型」で実施したことが挙げられる。オフィス改革は環境整備そのものだけでなく、その後の維持管理が重要である。本取組では、課題抽出から改善実施まで職員全員が参画したことで、改革の目的や運用ルールが共有され、職員の当事者意識が醸成された。その結果、整理整頓やルール遵守が自発的に行われるようになり、改善効果の定着につながったと考えられる。

第二に、「アンケートに基づく課題設定」である。感覚的な改善ではなく、職員の声を定量的・定性的に把握したことで、実効性の高い改善策を立案できた。

第三に、「低コストでの実施」である。既存什器の活用を基本としたため、大規模予算を必要とせず、短期間で成果を上げることができた。

6. おわりに

営繕部では、執務環境改善を目的として、全職員参加によるオフィス改革を実施した。アンケートを起点とした課題抽出、既存資源を活用したレイアウト変更、計画的な文書整理を通じて、打合せスペースの確保、Web会議環境の整備、収納環境の改善、安全性向上などの成果を得ることができた。また、本取組は職員の意識改革にもつながり、整理整頓を継続するルール化や改善文化の

醸成という効果も生み出した。

公共機関においては、庁舎の制約や予算不足を理由としてオフィス環境の改善が後回しにされることも少なくない。しかし、本取組の結果から、既存ストックの有効活用と職員参加型の改善活動によって、比較的低コストでも十分な成果を得ることが可能であることが示された。

他の公共機関においても、まずはアンケート等により各組織の実情に応じた課題を可視化し、小規模な改善から段階的に実施することを提案する。また、改善後も定期的な点検やルールの見直しを行い、職員自らが執務環境を維持・改善する仕組みを構築することが重要である。オフィス改革を一過性のものでなく、良好な執務環境を維持するためには、職員の意識改革が重要な要素であり、組織全体で取り組むスキームを検討することが推奨される。

営繕部の事例は、限られた予算と既存ストックを活用しながら、職員主体で執務環境を改善した実践例として、他の行政機関において有効なモデルとなるものとする。

謝辞

本論文を作成するにあたり、ご指導ご協力いただいた営繕部の皆様並びに「全員で取組むOffice改革」の実施にご尽力いただいた関係者の皆様に感謝申し上げます。

付録

レイアウト変更前後の配置図を図-5、6、アンケート調査内容とその結果を表-3、4に示す。

参考文献

- 1) 首相官邸：働き方改革実行計画（概要），2017年3月
- 2) 内閣官房内閣人事局：オフィス改革ガイドブック，2025年3月
- 3) 国土交通省働き方改革推進室（協力：コクヨ株式会社）：国土交通省としてのオフィス・働き方のリ・デザインガイドブック Guidebook for Redesign Our Workplace&style, 2023年3月, p.23

付録

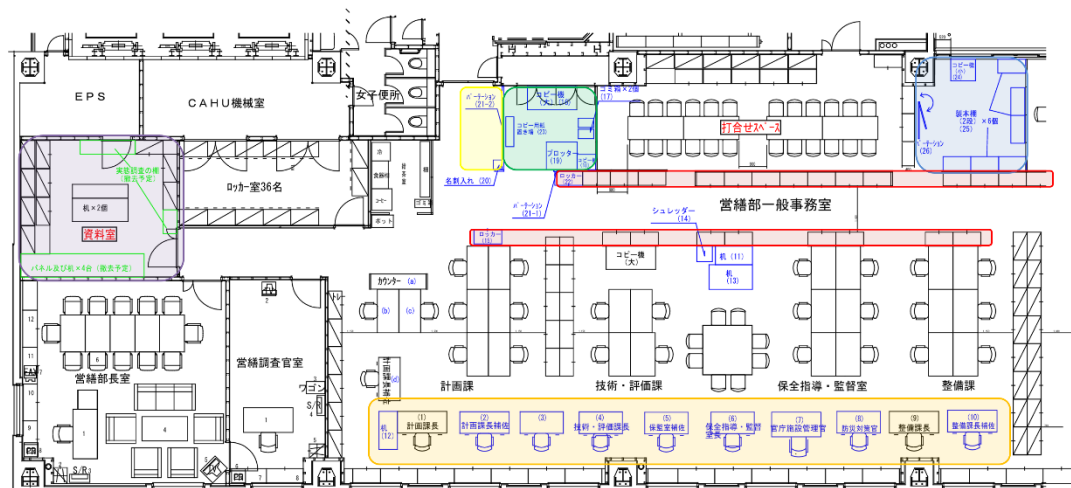


図-5 レイアウト変更前の平面図

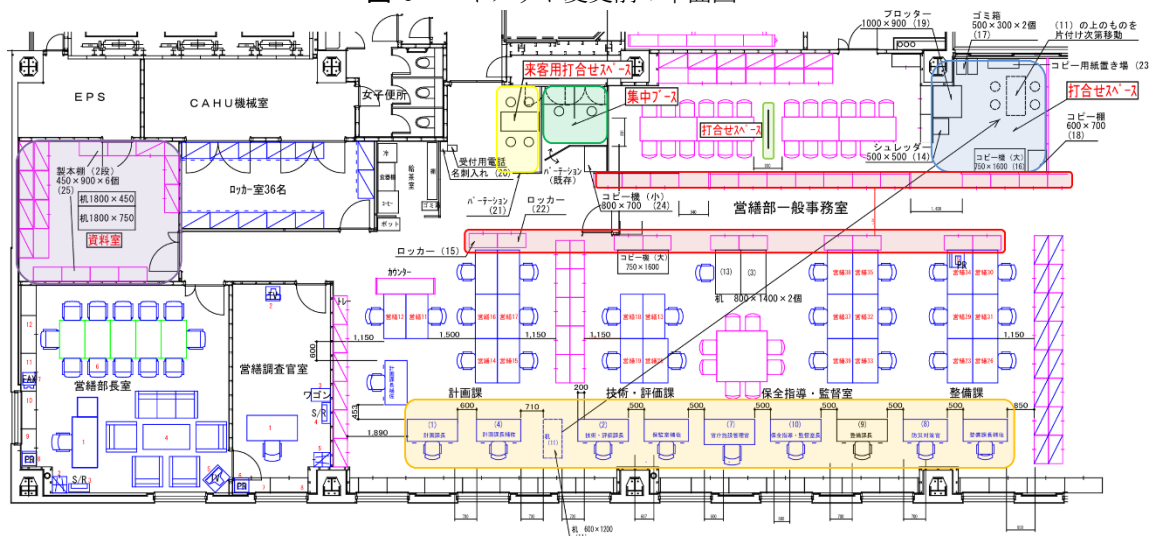


図-6 レイアウト変更後の平面図（当時）

表-3 アンケート調査内容（選択式）とその結果

分類	調査番号	調査項目	評価（2024年調査）		評価（2025年調査）		評価比較		ベンチマーク （水原店）
			項目別	分類別	項目別	分類別	項目別	分類別	
A 安心 安全 健康	A1	ハイキャビネットの上にモノが置かれていて、落下リスクがある。	2.47	16.23	3.36	19.86	+ 0.89	+ 3.63	20
	A2	部屋の温度・湿度は快適な状態に保たれていない（夏：室温28度以下、冬：室温21度以上が適切）	2.47		3.03		+ 0.56		
	A3	複合機に出力された書類が出しっぱなしになっている（紛失・漏洩リスク）	2.97		3.44		+ 0.47		
	A4	外部来訪者がデスクで執務しているオフィスの奥、職員の近くまで付き添いなく入って来られる。	3.21		3.69		+ 0.48		
	A5	椅子、什器備品や床が老朽化しており、姿勢の悪化、故障による怪我や転倒のリスクがある。	2.79		3.17		+ 0.38		
	A6	執務室内にリフレッシュできる工夫（リフレッシュスペース、グリーン、給茶スペース等）がなくストレス解消しづらい。	2.32		3.17		+ 0.85		
B 効率・ スマートさ	B1	執務席の足元や机上に書類や物が多く置かれ、圧迫感がある。作業姿勢が固定化され疲れやすい。	2.21	15.77	2.94	19.85	+ 0.73	+ 4.08	18
	B2	全体的に詰込み・密集しており、周囲の声や電話が気になって集中しづらい。	2.62		3.22		+ 0.60		
	B3	打合せエリアにモニターやホワイトボード、マイクスピーカーなど打ち合わせしやすいツールが整っていない。	2.41		3.25		+ 0.84		
	B4	打合せエリアが常に満室（不足状態）で埋まっている。	2.59		3.11		+ 0.52		
	B5	web会議をする場所がなく、自席で行わざるを得ない。	2.32		3.5		+ 1.18		
	B6	執務席にはPCとは別途サブモニターがなく、1つのPC画面で作業せざるを得ない。	3.62		3.83		+ 0.21		
C 創造・ 交流・ フラットさ	C1	立ち話スペースや広い通路がない・少ないため、ふとした交流が起こりにくい。	2.53	14.34	3.33	19.19	+ 0.80	+ 4.85	16
	C2	執務室の見通しが悪く、他の課の様子や上司の様子を確認・気軽に声かけしづらい。	2.85		3.53		+ 0.68		
	C3	カジュアルでクリエイティブなデザインの什器や備品がなく、殺風景・画一的な空間デザインになっている。	1.76		2.58		+ 0.82		
	C4	皆がよく使うもの（複合機、文房具など）が集約されているマグネットスペースがなく、人が集まり・交流しにくい。	2.5		3.19		+ 0.69		
	C5	管理職と非管理職の差が明確で、管理職だけ広いスペースや機能が多い椅子が支給されている。	2.85		3.31		+ 0.46		
	C6	執務室には気分や業務に応じて自由に選んで使えるスペース（集中ブースなど）がない。	1.85		3.25		+ 1.40		

表-4 アンケート調査内容（自由記述式）

調査番号	調査項目
D1	その他の執務室内の問題があれば記入してください。
D2	執務室内のアンケートで「当てはまる」「どちらかという当てはまる」と答えた項目について、解決のための具体的な提案がありましたら、記入してください。
D3	執務室以外（共用会議室、トイレ、リフレッシュスペース、食堂など）の現状について、伺います。改善したい場所はどこですか。3つまで選んでください。
D4	執務室内以外の共用部のアンケートで「改善したい」と答えた場所について、改善のための具体的な提案がありましたら、記入してください。