

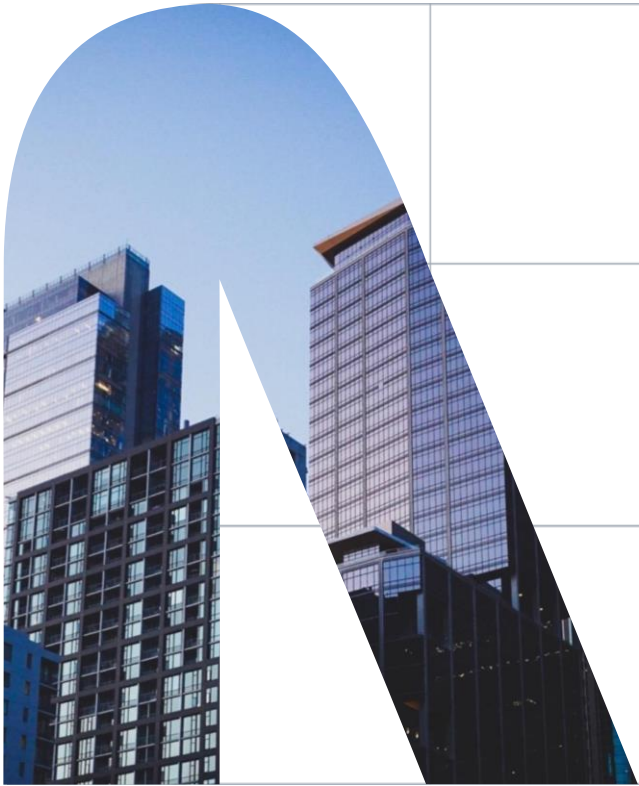
オーストラリア 現地調査 報告書

目次

| | |
|----------------|---------|
| 1. 都市概要..... | p.3-7 |
| 2. 現地調査概要..... | p.8-15 |
| 3. 調査結果..... | p.16-47 |
| 4. 考察..... | p.48-52 |

01

都市概要



01 都市概要

ニューサウスウェールズ州の都市概要

都市概要

| | |
|-------------------|--|
| 国名/都市名 | オーストラリア/ニューサウスウェールズ州 |
| 人口 | 833.6万人（2022年時点） |
| 行政区分上の位置づけ | 州 |
| 各種デジタルランキング上の位置づけ | 「国連電子政府調査2024におけるLOSI (Local Online Service Index)」でシドニーは37位 |

社会情勢・ インフラ・文化

オーストラリアはこれまでの歴史的背景から多文化社会であり、ニューサウスウェールズ州においても多文化主義政策をとっている。

出典：<https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/series/pdf/sydney.pdf>

その他 都市の特徴

オーストラリアの各州の中でも、最も人口が多く、工業化が進んだ州であり、人口は都市に集中している。また、州都のシドニーは、オーストラリア最大の都市で世界最大港の一つに数えられている。

出典：<https://www.clair.or.jp/j/exchange/shimai/data/detail/527>



01 都市概要

シドニー市の都市概要

都市概要

| | |
|-------------------|--|
| 国名/都市名 | オーストラリア/シドニー市 |
| 人口 | 約20万人（2021年時点） |
| 行政区分上の位置づけ | 市 |
| 各種デジタルランキング上の位置づけ | 「国連電子政府調査2024におけるLOSI (Local Online Service Index)」でシドニーは37位 |

社会情勢・ インフラ・文化

- シドニー市は、オーストラリア大陸の南東部に位置するニュー・サウス・ウェールズ州の州都である。
- 住人の半数が外国出身という多民族の街であり、人口の30%以上が英語以外の言語を話す。

引用： <http://nsca.gr.jp/sistercities/sydney/>

その他 都市の特徴

シドニー中心業務地区（CBD）とCBDを囲む複数の行政区画より構成される。シドニー大都市圏の政治、経済、文化の中心であり、シドニー市の市長はシドニー大都市圏の代表を兼ねる。



オーストラリアの行政区分

調査内容

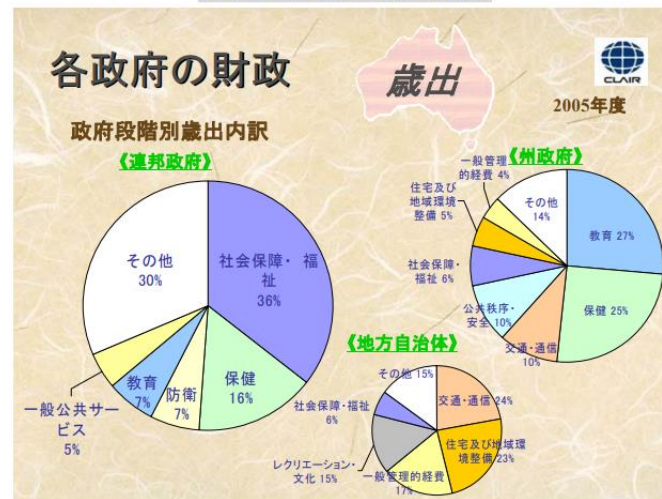
- オーストラリアの政府構造は、連邦、州及び自治体の3層構造からなる。
- 連邦政府の権限は、連邦憲法に記載されたものに限定されており、連邦政府のみが行使し得る「専属的権限」と、連邦及び州政府が行使し得る「共管権限」がある。
- 一方、州政府の権限は、連邦憲法において「連邦政府の権限を除き、連邦成立前から有していた植民地政府の権限の全ては州政府が受け継ぐ」と規定されており、広範に渡っている。
- 地方自治体は、各州の地方自治法により存立するが、その権限は日本の市町村と比べると非常に限られており、生活環境関連サービスが中心となっている。

《各層政府の権限》

| 連 邦 | | 州・特別地域 | | 地方自治体 |
|--|---|--|--|--|
| 専属的権限 | 共管権限 | その他の権限 | | |
| 連邦に専属する権限 (連邦憲法に規定されている) | 連邦政府と州政府が行使し得る権限 (連邦憲法に規定されている) | 専属的権限・共管権限以外の権限(州政府のみが行使し得る権限) | | 各州がそれぞれの地方自治法により地方自治体に付与した権限 |
| 〈例〉 ・関税・消費税の課税 ・硬貨製造 ・連邦憲法改正の発議 | 〈例〉 ・関税・消費税以外の課税 ・防 衛 ・外 交 ・社会福祉 ・年 金 ・郵便制度 ・度量衡制度 ・銀行運営 ・保険運営 ・著作権制度 | 〈例〉 ・警 察 ・消 防 ・救 急 ・公立学校 ・公立病院 ・環境保全 | | 〈例〉 ・地方道整備 ・山火事対策 ・公衆衛生 ・児童保育 ・ごみ収集 ・建築確認 ・土地利用計画 |

※首都特別地域(キャンベラ)では、首都特別地域政府が州政府及び自治体の機能を果たしている。

2005-06 年度政府段階別歳出内訳



(資料) Government Finance Statistics 2005-2006

参考 出典

- オーストラリアにおける行政区分、クレアレポート「オーストラリアの概況及び地方行政事情」、<https://www.jlgc.org.au/wp-content/uploads/2013/02/J%EF%BC%A4-%EF%BC%91-%EF%BC%B0%EF%BC%91%E3%80%802008AUgaikyo.pdf>, 2025-01-10

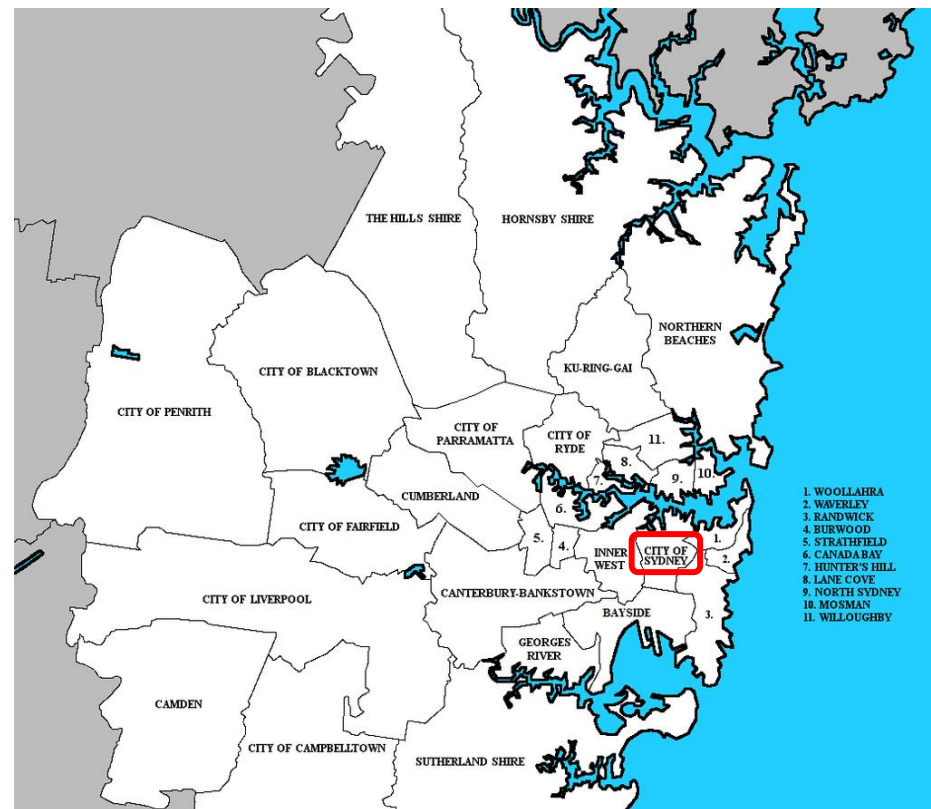
01 都市概要

シドニー市の行政区分

調査内容

■ シドニー大都市圏とシドニー市

- 「シドニー」と表す際、一般的にはシドニー大都市圏 (metropolitan area) として理解されるが、これは統計上の範囲として設定されているものであり、それ自体は自治体ではない。基礎自治体は大都市圏内に38ある地方行政区 (LGAs: Local Government Areas) であり、個々の地方行政区は「市 (City)」と称される。こうした地方行政区の一つである「シドニー市 (City of Sydney)」は、シドニー湾に面した高層ビルが集中するCBD (central business district) 周辺の都心だけが市域である。※本調査は、「シドニー市」の取組をまとめたものである。
- シドニー大都市圏全体に関わる行政は、公共交通機関の運営、主要道の整備、交通の制御、警察、中等教育以上の教育、主要な社会資本の整備計画など、ほとんどをニューサウスウェールズ州政府が管轄している。



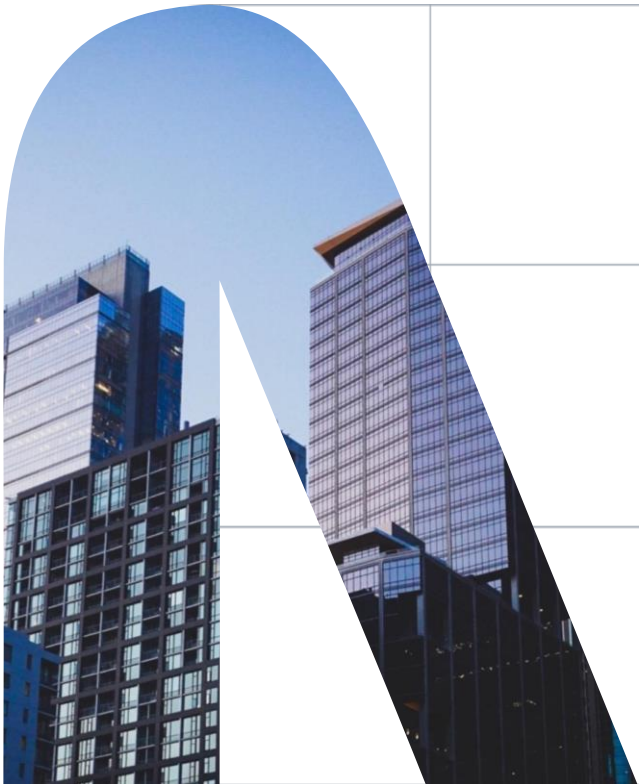
白塗りがシドニー大都市圏であり、シドニー市は赤枠箇所。
シドニー市の面積は約26.15平方キロメートルほど

参考
出典

- シドニー大都市圏とシドニー市, Wikipedia, <https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%B7%E3%83%89%E3%83%8B%E3%83%BC>、2025-01-07

02

現地調査概要



現地調査の目的・スケジュール等

現地調査 概要

調査の 目的/テーマ

主に以下2つのテーマについて、東京都での施策の参考とするために現地調査を行った。

- 行政のデジタル化が進むニューサウスウェールズ州における都の取組と関連するデジタル戦略（行政サービスのデジタル化、AI活用、デジタル人材の採用・活用など）について
- 職場におけるABWの導入などのワークスタイル変革の取組が先行するオーストラリアでのABW実施状況や実施成果（評価方法を含む）について

渡航者

| 関係者 | 氏名 | 職位 | 部門 |
|------------------|-------|------------|--------------------------|
| 東京都 デジタルサービス局 | 丸山 雅代 | 次長 | デジタルサービス局各部事業総括 |
| | 太田 泰道 | 課長 | デジタル戦略部、デジタル戦略課 |
| | 吉成 恵子 | デジタル改革担当課長 | デジタル戦略部、デジタル改革課 |
| | 江原 可奈 | 課長代理 | デジタル戦略部 デジタル戦略課、デジタル計画担当 |
| NTTデータ経営研究所 | 高橋 拓朗 | シニアマネージャー | 地域未来デザインユニット |
| | 青木 優子 | シニアコンサルタント | 地域未来デザインユニット |

視察スケジュール

| 日付 | 現地時間 | スケジュール |
|---------|-------------|---------------------------------|
| 1/28(火) | 13:00-14:00 | 自治体国際化協会シドニー事務所 |
| | 15:00-16:00 | シドニー市役所 |
| 1/29(水) | 11:30-13:00 | NSW Property and Development |
| | 16:00-17:00 | NTTオーストラリア |
| 1/30(目) | 10:00-12:00 | Veldhoen+Company & ASIC |
| | 13:30-15:00 | NSW Customer Service Department |

視察先概要

1/28 (火) 視察先

自治体国際化協会シドニー事務所

■参加者

小泉氏、西村氏

■アジェンダ

- ・ 挨拶
- ・ CLAIRよりオーストラリアの概要、地方自治、デジタル化等に関する説明
- ・ 質疑応答
 - オーストラリアにおけるデジタル化状況
 - MyServiceNSWの概要、利用内容
 - 在住者としての享受する行政サービス など

■ヒアリング概要

- ・ 行政の特徴として、連邦制であることから州政府の権限が大きく、連邦政府が国全体をリードして施策を進めていくことはあまり見受けられない。また、各州が制定する地方自治法により各地方自治体に権限が付与されている。地方自治体の所掌範囲として、道路管理、資産税管理、ごみ処理等がある。
- ・ NSW州が行う行政手続きには紙媒体も残っており、NSW州の出先機関(ServiceNSW)に出向いて処理することが多い。MyServiceNSWアプリは任意での利用で、免許証として、車検、罰金、減点状況等の表示が可能。酒類の購入時や車検時に利用するが、それ以外での使用はない(今回の出席者の場合)。MyServiceNSWとMyGovID間での連携はなく、各行政手続きの窓口が個々に用意されている形態。
- ・ 州・市間の連携については、例えば駐車場の支払いは地方自治体の所掌範囲であるが、州が市向けにシステムを開発した。ただし利用するかどうかは市の判断にゆだねられている。



1/28 (火) 視察先

City of Sydney

■ 参加者

Tom Gao氏 (Chief Technology and Digital Services Officer)
Jinger Pan氏 (Project Manager, City Business)
Kate氏

■ アジェンダ

- ・ 挨拶
- ・ 質疑応答

■ ヒアリング概要

- ・ 市は約200の行政サービスを提供している。例えば、コミュニティセンター運営、図書館、保育所、廃棄物処理、道路の清掃、駐車違反管理、地方税収集、各種イベント等。東京都と同様にそれらのデジタル化を進めている。できるものからデジタル化を進める姿勢であり、市民へのインタビュー調査を通じて量的に多く利用されているものを取り上げることとしている。デジタル化を進める対象選定の観点として、テクノロジーの導入に抵抗がなく協力を得られやすい分野から進めていくことも重要だと考えている。
- ・ 豪州において連邦・州・市でIDを共通化することは理想だが現実には難しい。市ではMicrosoft社と協力し従来個々のサービスで管理していたID(地方税支払、イベント予約、図書館等)の統一化を図った。その際はシングルサインオンの認証方式の一つである、フェデレーション方式を活用し、各IDを残しつつ認証連携を可能とした。
- ・ プロジェクトには、デジタルに関する経験を持つ人が関わることを必須要件としている。単なるデジタル化ではなく、トランスフォーメーションが重要で、インフラ、セキュリティ、ストラクチャー、オペレーション等様々理解しておく必要があり、これらをエコシステムとして確保することが大事。人材を、ベトナムやインド等の外部から調達することもある。
- ・ 公衆Wi-Fiについて、コストの観点から市が主導して導入するには問題がある。図書館やコミュニティセンターでのWi-Fi提供も考えたが、提供相手である居住者は自身の通信を持っているため、使われない。観光客等への通信の提供は連邦政府の所管であり、市が実施することではないと認識している。



1/29 (水) 視察先

NSW Property and Development

■参加者

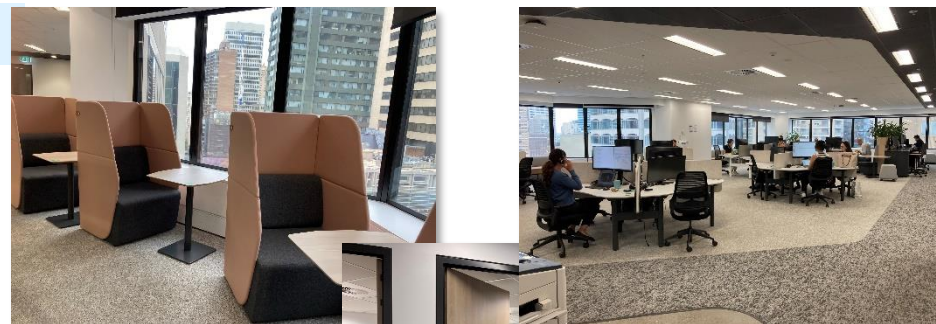
Stace Fishwick氏 (Executive Director)
Stuart Murray氏

■アジェンダ

- ・挨拶
- ・質疑応答
- ・見学ツアー

■ヒアリング概要

- ・当省は州所有の不動産管理権限を持ち、州政府の職場の土地に関する業務を担う。ABWは10年ほど前から取り入れており、不動産の効果的な使用、職員の転職防止や新規雇用を目的とした魅力度向上に向けて働き方改善を重ねてきた。具体的な働き方の方針は各組織のリーダーに委ねられるが、週4日出社を目指し全省的に働き方の設計をしている。
- ・人事組織は在宅勤務を期待しているため、彼らとは連携を図らず、首長の意向とも合致している当省が物理的設備、IT、研修等に取り組、職場改善にイニシアチブをもって取り組んでいる。
- ・研修について、職場環境に適応するにはトレーニングが必要という考えにもとづき、対象者に対して職場ツアー、ワークショップ、ディスカッション、質疑応答等の研修を行う。マネージャークラスには、さらにマネジメントに関する別の研修も行っている。
- ・効果検証について、豪州では日本と同様に住民への説明を求められる。効果測定に関するプロジェクトは2,3個あり、うち1つは大学と連携して詳細な調査を行っている。効果検証の方法についてはNSW州も東京都と同様の課題を抱えている。
- ・労働環境について、政府機関の労働時間は基本的に9～17時であるが、管理職は時間ではなく仕事が完了するまで働く。また、離職状況について、特に若年層は早期離職する傾向にある。



視察先概要

1/29 (水) 視察先

NTTオーストラリア

■参加者

Yoshimoto Yazawa氏 (Vice President)
Akifumi Nagatani氏 (General Manager)
Soyuen Kang氏 (Regional Manager)

■アジェンダ

- ・挨拶
- ・NTTオーストラリアの事業説明
- ・質疑応答

■ヒアリング概要

- ・ MyServiceNSWについて、ライセンスとして船の免許証の登録も可能。行政サービスに関する情報発信もされている。申請したい助成金を選択するとWebブラウザ上の申請画面に移る仕様。現時点で情報はパーソナライズされていないが、将来的には考えているという話はある。窓口の予約機能があり、免許更新時の視力検査の予約をアプリ上で行うことも可能。
- ・ 行政のデジタル化では、AIやオートメーションに注力している印象で、リスクも許容される傾向。国・州・市の連携は見られない。スマートシティでは、環境や高齢者のウェルビーイングの枠組みで進んでいる印象。また民間での情報漏えい事件もあり、セキュリティに対する意識は高まっている。なお調達プロセスは日本と類似し、RFP前に専門家が集まり議論を重ねることもある。
- ・ 公衆Wi-Fiについて、行政が提供するWi-Fiはあまり見ない。Telstra社が提供する無料Wi-Fiは行政からのプレッシャーと企業サービスの有効活用を目指した取組と理解している。豪州では地理的条件から通信費が高い傾向にあり、特に若年層は無料Wi-Fiを利用している印象。また、空港・鉄道・店舗等各主体がWi-Fiを提供している。5Gについては、シドニー市内でも利用できるキャリアは限定的で、地方にはまだ届いていない状況。



視察先概要

1/30 (木) 視察先

Veldhoen+Company & ASIC

■参加者

<Veldhoen+Company (以下、VC) >

Eoin Higgins氏

<Australian Securities and Investments Commission (以下、ASIC) >

Jasky Fripp氏

Flour Egetton氏

■アジェンダ

- ・ オフィス見学ツアー
- ・ 質疑応答

■ヒアリング概要

- ・ ABW導入の背景として、役員より、各チームが裁量で仕事をするのではなく、協力して仕事をしたい話が挙がった。会社の業務上、100人規模で増員することもあり、受け入れに柔軟なオフィスである必要があった。そこでABWに着目した。
- ・ オフィス設計の考え方として、様々な方法を用意することで多様な人に対応できるようにしている。また役員より週半分をオフィス出社とし、10人当たり6脚用意するように指示を受けた。コミュニケーションの改革には、大胆にチェンジマネジメントを取り入れることが重要だと考える。
- ・ 物理的環境としては、静かな空間、会話が生まれやすい空間、個室で防音がなされている部屋等各人が望む働き方を実現。また人間工学を適用し、机の上下・光・自然等様々な視点からオフィスのあり方を常に考えている。
- ・ 成果として、以前は組織編成があると2,3か月計画し、2週間かけて移動するほどコストと労力がかかっていた。しかしABW導入後、約1時間で計画と実行までできることが分かった。効果検証方法として、「オフィス床面積は47%減、職員は42%増」といった指標の取り方が可能。



1/30 (木) 視察先

NSW Digital Strategy team

■参加者

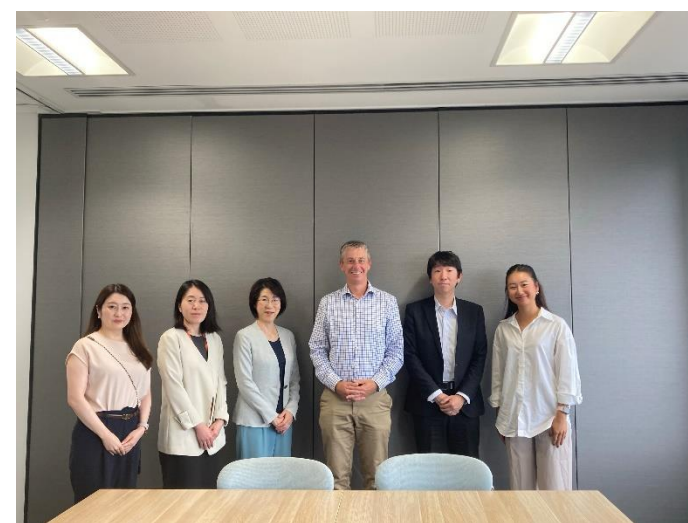
Paul Bateman氏 (ICT Assurance Director)
Chelsea氏

■アジェンダ

- NSWからの概要説明
- 東京都からの目的・背景等の説明
- 質疑応答

■ヒアリング概要

- カスタマーサービス省には現在約3,000人の職員がいる(コロナ前は5,200人)。州政府全体でデジタル関連職員は約1万人、本省には約500名。各省のデジタル関連職員にはエンジニア、プロダクトオーナー、プロダクト管理等の役割がある。従来開発を外部委託していたが、過去2年は内製化の方針ができた。アクセラレーターは前政権の取組で、コロナ禍様々なイノベティブな取組に予算がついたが現在は停止し、アクセラレーターの機能は各組織がもつ。
- デジタルリスタート基金について、各組織のサービスのデジタル化が目的で、対象となる条件が定められている。各組織のプロジェクトにて基金の提供に見合うか本チームが見極める運用。500万ドル以下の案件は比較的簡単に資金拠出できるような設計。このプログラムは4年で21億ドルの規模で、対象となるプロジェクト数は200強ある。
- MyServiceNSWは内製で、ユーザーの評価を得ながら小さな機能を徐々に追加する形で進めた。現状MyServiceNSWからMyGovIDのアプリに飛べるが、ID自体は連携していない。将来的には連邦政府とのID連携も検討している。
- AIの活用も進めており、AI評価フレームワークにより全てのデジタルプロジェクトが安全で倫理的であることを確認するよう仕組み化されている。
- 人材確保について、都と同様にすぐに転職してしまうことが問題。ただし、豪州では民間より公共の方が柔軟な働き方が可能なため、人によっては魅力のある環境を提供できている。



03

調査結果



行政におけるデジタル戦略について

調査結果の要約

■ 行政におけるデジタル化の方針について

- 住民にとっての手続き複雑さや不便さの解消を目指し、庁内で個々に提供されているサービスやIDの統合が進められている。例えば、NSW州では複数サービスに対して横断的に対応できるコアとなるプラットフォームを構築、シドニー市ではIDのプラットフォームを構築している。
- 行政サービスのデジタル化においては、完全なるデジタル化を目指すのではなく、ユーザーニーズや利用状況、また実施主体となる現場の状況を鑑みながら、優先順位をつけながら徐々にデジタル化を広げていくアプローチを取っている。

■ デジタル関連プロジェクトへのリソース提供について

- 州・市ともに、各組織におけるデジタル関連プロジェクトに基金を提供する仕組みを、デジタル関連組織が設けている。
- NSW州では、デジタルリスタート基金として、条件にあったプロジェクトに対して資金提供を行う仕組みがある。投資の決定権限は、金額によって変わるが、金額が小規模な案件は資金拠出を比較的簡易に得られるよう設計することで、リスクの低い環境下で職員が必要なものの要件やプロトタイプを考えていけるような環境をつくっている。
- シドニー市では、所管部署が実施するプロジェクトにおいてエンジニアや資金等を必要とする場合、自組織から新たにリソースを提供することがある。ただし、他組織の支援に行った人材の補完となる人をどのように確保するかが問題となっている。

■ 人材戦略について

- 東京都と同様に、州・市ともに人材の確保・維持が課題となっている。
- 州では、人材によって適するキャリアパスを用意している。例えば、学生に経験を積んでもらうなど。また、市では正規職員だけでなく、ベンダーを活用することでデジタル分野の経験を有する人材を確保している状況、
- オーストラリアの場合、民間企業に比べて政府機関の方が柔軟な働き方が可能な一方、給与の面では競争できない。そのため、柔軟な働き方を実現できることが魅力となる場合もある。

NSW州における事例 (1/6)

事例概要：ニューサウスウェールズ州

所掌組織

ニューサウスウェールズ州 カスタマーサービス省
(Department of Customer Service)

デジタル戦略
概要

NSW州の公共部門がデジタルの力を活用して、年齢、能力、経歴、状況に関係なく、人々が政府と関わり、取引しやすくすることを優先事項とし、以下5つのミッションを掲げる。

1. NSW州の誰もがデジタルサービスを利用しやすく、包括的で、つながりのあるものにする
2. デジタルを使用して、サービス提供を改善し、地域経済をサポートし、生産性を向上させる
3. 信頼性と安定性に優れたデジタルサービスと持続可能なデジタルインフラを通じて、政府への信頼を支える
4. オンラインと対面のハイブリッドにより緊急時にNSW州を安全とレジリエンス(強靱性)に保つ
5. 公共部門の労働力におけるデジタル能力の向上

公開時期

2024年10月



The NSW Digital Strategy outlines the strategic directions and objectives for NSW to advance its digital maturity and use technology to further improve service delivery, enhance accessibility and inclusion, and drive better outcomes for communities and business across NSW. It is underpinned by 5 missions for digital transformation.

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
|  <p>MISSION 1 Make digital services accessible, inclusive and connected for everyone in NSW</p> <p>1A: Make digital services inclusive 1B: Improve connectivity across NSW, including in regional and rural communities 1C: Make sure digital services meet accessibility requirements 1D: Design digital services based on the needs of the community</p> |  <p>MISSION 2 Use digital to improve service delivery, support the local economy and drive productivity</p> <p>2A: Use Artificial Intelligence in a safe, ethical and responsible way 2B: Invest in the digitalisation of government services, systems and processes 2C: Partner with industry and academia to innovate, explore and solve complex digital challenges 2D: Help create a NSW workforce ready for the future of digital</p> |  <p>MISSION 3 Underpin trust in government through reliable, stable digital services and sustainable Digital Infrastructure</p> <p>3A: Collect and use data in a responsible, open and transparent way 3B: Enable safe and secure information sharing through modern Digital Infrastructure 3C: Reduce legacy technology and duplication of digital solutions 3D: Address environmental sustainability goals through digital services</p> |  <p>MISSION 4 Keep NSW safe and resilient during emergencies online and in-person</p> <p>4A: Support effective communication and connectivity for everyone during natural disasters and emergencies 4B: Make sure NSW services and communities are digitally safe and prepared 4C: Maintain modern, quality systems and interoperability across NSW Government agencies 4D: Strengthen cyber risk management to protect data</p> |  <p>MISSION 5 Uplift digital capability in the public sector workforce</p> <p>5A: Develop digital skills and leadership in the public sector workforce 5B: Attract and retain talent by building an environment that supports digital innovation 5C: Adopt technology that supports our diverse workforce 5D: Support frontline workers with reliable and modern digital solutions</p> |
|--|---|---|--|--|

NSW GOVERNMENT

digital.nsw.gov.au/strategy



NSW州における事例 (2/6)

調査内容

組織体制

■ 組織におけるデジタル人材

- カスタマーサービス省は、現在3,000人程度。新型コロナウイルス感染症拡大以前は約5,200人いたものの、その後減少した。当省にはデジタル関連職員500人が所属し、デジタルに関わる何かしらのスキルを有している。そのスキルにはエンジニア、プロダクトオーナー、プロダクトマネジメント等が含まれる。
- その他カスタマーサービスに関わる省に所属するデジタル人材もあり、州政府全体でデジタルに関わる職員は1万人ほど在籍する。
- 州として統一すべきことをカスタマーサービス省のデジタル部門が取り組み、それ以外の各省のデジタルサービスは各省に所属するエンジニアが担い、それをカスタマーサービス省のデジタル部門が支援する仕組み。

■ システム等の開発

- サービス開発は、従来ベンダー企業に委託してきたが、2年前より州で対応する方針で進めている。
- 利用者とのタッチポイントとなるService NSWの組織には、約500名のエンジニアが所属し、Service NSWが所管するアプリの開発やプロセスのオートメーションに携わっている。他にも、住民や企業から受ける支払を収集する収益部門、住宅計画に関わる規制を担当する部門等もあり、各部門にエンジニアが所属している。

■ 人材確保

- 東京都と同様に人材確保には課題を抱えており、民間と給与の面で競争できないため、柔軟な働き方を推奨することで人材獲得を図っている。
- NSW州では、人材によって異なるキャリアパスを提供している。（例：大学、中学、高校等の在学中に経験を積んでもらう）

アクセラレーター制度

- デジタルNSWアクセラレータは、市民を全ての中心に据え、より良いサービスを提供することを目的とし、アジャイル開発とデザイン思考を適用して、各政府機関が提供するデジタルサービスの提供を加速させるための仕組み。（デスクトップ調査より）
- 当制度は、前政権の取組であり、コロナ期間中は様々なイノベーションがあり、そのための予算が確保できるため当該取組が大きく進んだ。しかし、現在は資金不足によりストップしている。なお、アクセラレーターが有する機能の多くは現在個々の省にあり、各省が必要なスキルを学び、個々にデジタル化を進めている状況。

調査内容

デジタル リスタート 基金

■ 背景及び目的（デスクトップ調査より）

- 本基金が設立される前は年単位で予算配分を行う従来の予算編成手法であり、デジタルプロジェクト開始までのリードタイムが長く、サービスをより迅速に提供して影響力のある変化を生み出すことが難しかった。また、急速に変化する社会情勢の中で政府の優先事項も変わる中で、政府の方針とデジタル変革の目標の整合性を取ることが難しかった。
- 本基金の目的は、政府サービスの提供を改善し、システムとプロセスのアップグレードを含む政府全体のデジタルトランスフォーメーションを促進し、政府部門全体の運用効率とコスト効率を向上させることである。

■ 概要

- NSW州では、州政府機関がデジタル製品やデジタルサービスの計画・設計・開発を行う際の経済的援助を行う基金として「デジタル リスタート基金」を2019年6月に設立。当時、デジタル担当大臣がデジタル化を迅速に進めることについて非常に情熱を持っており、強い味方であった。
- 本基金は政府資金によって賄われている。また、投資は年間ではなく四半期ごとの投資サイクルとしており、デジタル分野における早いスピード感に対応できるようにしている。
- 投資対象プロジェクトの選定にあたっては、政府全体の戦略や優先事項に適したものが確認される。なお、500万ドル以下であれば最終的な決定は大臣が承認権限を有し、500万ドル以上のプロジェクトはNSW州の委員会で承認を得ることが必要。このような情報については、財務省ではなく我々のデジタル部門が提供している。
- NSW州においてDXを進めていく上で、当該取組は状況を変えるためのゲームチェンジャーだったと言える。

参考 出典

- 概要（投資サイクルに関して）、NSW州公式HP（NSW州のデジタルトランスフォーメーションに資金を提供）、<https://www.digital.nsw.gov.au/funding/digital-restart-fund/2020-2021-review/funding-digital-transformation-nsw>、2025-1-24
- 概要（投資額・投資効果に関して）、NSW州公式HP（2023-2024年の振り返り）、<https://www.digital.nsw.gov.au/funding/digital-restart-fund/2023-2024-in-review>、2025-1-24
- 投資事例、NSW州公式HP（デジタル・リスタート・ファンド）、<https://www.digital.nsw.gov.au/funding/digital-restart-fund>、2025-1-24
- 予算面、財務諸表（2023-2024）、<https://www.digital.nsw.gov.au/sites/default/files/2024-12/DRF-2024-Financial-Report.pdf>、2025-1-24

調査内容

デジタル
リスタート
基金

■ 金額規模

- 当該取組は4か年のプロジェクトで、当初充てられた金額は21億ドル。これを4年かけて使用することになり、今年で4か年が終了するところ。（約2,000億円※1オーストラリアドル = 95円にて計算）

■ 対象条件

- 当該制度により資金を拠出できる対象は、以下4つに定められている。
 - 住民の体験を改善するための施策
 - 州のデジタルアセット = 州政府全体の様々な分野において再利用可能なデジタル関連施策
 - 最前線のシステムを取り入れることで利用者にとってデジタルサービス体験の向上に資する施策
 - デジタル商品の開発、イノベーション等の推進のために必要なスキルを得ることでケイパビリティの強化に資する施策
- 各機関において、資金が必要なプロジェクトを立ち上げる際、デジタル部門が各プロジェクトの内容を鑑みて、どのプロジェクトに資金を提供するか検討している。なお、資金調達のパスは、以下2つ用意されている。
 - シードパスウェイ：500万ドル以下の小規模案件は、資金の拠出を比較的簡易に得られるよう設計し、多くの資料を要求しないようにしている。背景には、リスクの低い環境で職員が要件やプロトタイプを考えられるよう設計している。
 - スケールサーベイ：対象を拡大し、より多くの職員が利用できるよう設計。プロジェクト総額に対して準備金を用意した上で、プロジェクトへのスケールアップを行い、一括して資金を提供するのではなく、最初の段階が成功していることを確認した上で、次のフェーズの資金を提供する仕組み。結果として、平均的なトータルコストが下がり、プロジェクトにかかる時間の短縮も実現した。
- プロジェクト規模は様々で、ERP関連の何百人が携わるものもあれば、数十人の小規模のものもある。

■ 投資事例

- これまでのプロジェクト数は200程度。そのうち成功事例として、以下のようなものが挙げられる。
 - Hazards Near Me appと呼ばれる、自分の近くにある危険を確認できるサービス
 - 農山地のアクセスギャップがありデジタル面で農山地と都心部に差があるためそれを埋めていくプロジェクト
 - ドローンでコアラの個体数を把握するプロジェクト（従来はコアラの個体数を調査する方法は犬を連れて木の下で確認するしかなかった）等

調査内容

Service
NSW

■ 開発における考え方

- アジャイルなアプローチを採用しており、PoC等を通してアプリのスコープや使用状況を見ながら、次にやるべきことを判断した上で進めている。
- ユーザーのフィードバックを踏まえ常に新しい機能をリリースするよう努めている。フィードバックを得る方法として、例えば実際のサービス利用時に良かったか悪かったか、クリックで回答してもらうことで測定。
- 求められる機能は、個人や企業などの利用者によって異なることを念頭に、必要な機能を装備していく。

■ 開発の流れ

- 2017年末よりアプリの開発を開始し、2018年の段階ではパイロット版を公開、2019年にバージョン1を公開した。2020年の新型コロナウイルス感染症拡大期間中においては、様々な機能を提供できるようリリースを加速した。
- なお、当該サービスは内製にて開発した。

■ 利用者の声（CLAIR及びNTTオーストラリアへのヒアリングより）

- Service NSWアプリは任意での利用で、よく使われる機能として、免許証、船を運転できるボートライセンス等、所有するライセンスを登録することが可能。免許証としては、車検、罰金、減点状況等の表示が可能。また、酒類の購入時や車検時に利用するが、それ以外での使用は基本的にない。免許証にあるQRコードは、警察が読み取る際に使用すると聞いている。なお、ライセンスについては、物理的なカードでもアプリでも公的な利用が認められている。物理的な免許証を持ち歩くことなくアプリで対応できる点はメリットである。
- 他の機能として、行政が提供したいサービスを広告として表示する。例えば、有料道路を一定程度利用すると補助金を得られる制度があり、そのような制度の情報を表示している。また、駐車違反時には、その情報をアプリ上で確認することができ、それがシステム不備の場合には、アプリ上での答弁及び行政とのやり取りや結果を全てアプリ上で確認可能。広告について、申請自体はアプリ上で行うことができず、広告をクリックすると対象のWebページに遷移し、そこから申請可能。全サービスがアプリに組み込まれているのではなく、個別のサービスにアクセスできる仕組み。また、現状はパーソナライズされておらず一律で同じ内容が表示される。
- なお、Service NSWの窓口に行っても、アプリでできる場合はその方法に関する説明を受ける。できるだけデジタルを使うよう促されている。

NSW州における事例 (6/6)

調査内容

デジタルID

■ ID管理

- 住民向けの様々な手続きを簡素化を目指し、複数のサービスに対して横断的に対応するためのコアとなるプラットフォームを構築した。プラットフォームに投入される情報は、州政府の様々な部門で活用することができ、一つのIDをもとに認証や住所の確認ができるようにしている。
- もともとはNSW州の共通のデジタルIDはなく、NSW Transportが発行する免許証が新しいデジタルIDとなるよう進めているところである。IDについては、ISOのグローバルスタンダードをベースに構築する想定である。
- なお、連邦政府のIDとの連携については現在検討中である。連邦政府のMyGovIDは、入国管理、国税聴取等が主な機能であり、州の所掌範囲と異なる。また、MyGovIDは現段階での利用率は高くなく、成功していないと思われる。ただし、州政府としては、将来的にID連携できるとよいと考えている。

通信環境

■ 公衆無線LANの取組（NTTオーストラリアへのヒアリングより）

- 行政が提供するWi-Fiは少なく、空港・鉄道・ビル等の各主体が提供しており、それらの通信は利便性が高い印象。また、街中にはオーストラリアの大手通信会社Telstraが提供するフリーWi-Fiを多く見かける。店のWi-Fiは情報を収集するようなケースもあるが、TelstraのWi-Fiは、一定程度セキュリティが担保されていると考えている。
- 行政とTelstraの関係としては、プレッシャーと、企業のサービスを有効活用してもらうためだと理解している。

調査内容

AI関連

■ AIの活用方針

- NSW州では、AIの利用は、自動化・翻訳等の分野、詐欺行為の検知、データ分析等に活用している。ただし、LLM（大規模言語モデル）は現在取組み中である。
- AI活用のユースケースは多数ある中で、州政府が効果的にAIを使えるように担保したいと考えており、AIの枠組みを管理するために、各チームにAIに関する人材を含めるようにしている。

■ AI評価フレームワーク(AIAF)

- AIに関わる全てのデジタルプロジェクトを登録し、そのプロセスが安全で倫理的であること確認するためのフレームワーク。
- NSW AI評価フレームワークは、AI技術の責任ある設計、開発、展開、調達、使用を確保するためのNSW州政府機関向けのリスク自己評価フレームワークである。AI評価フレームワークは、AIコンポーネントを含むシステムの設計、開発、展開、調達、または使用を行う場合において、全てのNSW州政府機関に対し使用が義務付けられている。AI評価フレームワークは、プロジェクトの全ての段階やソリューションのライフサイクル全体にわたって使用されるものであり、倫理原則の継続的な遵守を促すものである。（デスクトップ調査より）
- プロジェクトがハイリスクであれば、デジタル部門が加入またはストップする権限を有する。リスクが高いものについては、大学のエキスパートや専門家等で構成されるパネルにあげられ、対象のプロジェクトの方針について検討している。

参考 出典

- AI評価フレームワーク、NSW州公式HP、<https://www.digital.nsw.gov.au/policy/artificial-intelligence/nsw-artificial-intelligence-assessment-framework>、2025-01-08

シドニー市における事例 (1/5)

事例概要 (シドニー市)

所掌組織 シドニー市 (シティ・オブ・シドニー)

デジタル戦略
概要

- シドニー市における2030年までのデジタル戦略。市のデジタルアドバイザーとしてArup社が策定に携わっている。
- 本戦略は行政組織のデジタル変革だけでなく、住民や来訪者や企業に対しデジタル化の機会を創出し、デジタル時代の課題に対処するためのロードマップを提供するものである。
- 戦略的な優先事項として6項目を定めているが、とりわけ全ての人々がデジタル化の恩恵を得られることを重視しており、デジタルデバイド対策やユーザー目線でのサービス設計などが施策として掲げられている。

公開時期 2020年8月

| | |
|---|----|
| 01/ Lord Mayor's message | 01 |
| 02/ A Digital Strategy for the City | 02 |
| 03/ Why does the City of Sydney need a Digital Strategy? | 04 |
| 04/ The vision for the City's Digital Strategy | 06 |
| 05/ What does success look like? | 08 |
| 06/ Priority one: Champion digital inclusion and lifelong learning | 10 |
| 07/ Priority two: Create people-centred digital programs and services | 16 |
| 08/ Priority three: Digitally transform how we engage with our communities | 20 |
| 09/ Priority four: Support business to build skills, knowledge and infrastructure | 22 |
| 10/ Priority five: Actively participate in the digital urban renewal of Sydney | 26 |
| 11/ Priority six: Be an ethical innovator in the information marketplace | 29 |
| 12/ Enabling action one: What does the City of Sydney and its workforce need to do? | 33 |
| 13/ Enabling action two: Effectively facilitate partnerships to maximise benefits | 38 |
| 14/ Monitoring progress | 41 |
| 15/ Reference material | 42 |

Within this document, the organisation, the City of Sydney is referred to as 'the City'. The geographical area of more than 30 suburbs managed by the City is the local government area, and is referred to as 'the local area'.

Acknowledgement

This strategy was developed in consultation with Arup as trusted and experienced digital advisors to the City. Arup is a global consulting firm of designers, engineers, planners and technical specialists.

Image credits

Cover image: Simone Becchetti; p2: Janine Williams/City of Sydney; p3: Hired Gun; p4: Katherine Griffiths/City of Sydney; p5: Yulia Hraza; p7: Don Arnold/City of Sydney; p8: Damien Shaw/City of Sydney; Katherine Griffiths/City of Sydney; p11: Jovo Jovanovic; p12: Katherine Griffiths/City of Sydney; p13: City of Sydney; p14: Lend Lease; p18: Katherine Griffiths/City of Sydney; p20: Stephen Morris; p21: Katherine Griffiths/City of Sydney; p23: Tristram Reed; p24: Katherine Griffiths/City of Sydney; p25: General Assembly; p27 (main): Massachusetts Institute of Technology; Claudia Lommer; p28: Transport for NSW; p29: Joseph Pharo Gowhock; p35: City of Sydney; p36: Katherine Griffiths/City of Sydney; p40: Damien Shaw/City of Sydney

調査内容

概要

■ 市の所掌範囲

- サービスの幅は広く、約200のサービスを提供している。コミュニティセンター・図書館・保育所等の管理、廃棄物処理、道路の清掃、駐車違反管理、地方税収集、旧正月に関わるイベントやお祭り等を行う。

■ デジタル化の方針

- 市民に対してインタビューを行い、市民にとってどのようなサービスが重要なのか、コンフリクトが生じている分野は何か、量的に多く利用されているサービスは何かなどを明らかにした。その結果を踏まえ、特定分野ではなく、同時並行により幅広くデジタル化を進めていく方針で考えている。
- デジタル化の進捗度合いについては、100%を最終目標とすると、30%程度がデジタル化できていると考える。

■ デジタル化における工夫

- 我々が提供するデジタル体験が、対象のコミュニティにとってどのようなものになるのかを理解し、利用者のフィードバック（ユーザーレビュー）を得ながらデジタルサービスの展開を進めていくことが重要。
- 利用者の声を反映する仕組みとして、コミュニティの方に対するインタビューをしている。例えば、使いにくい既存の古いポータルを使ってもらいFBをもらい、その後新たにデザインしたポータルを使ってレビューしてもらう仕組みを取り入れている。

■ デジタル化における課題とその対応

- ボリュームが少ないサービスの場合、デジタル化しても非常にコストだけがかかり、デジタル化によるメリットが少ない。どの分野に焦点を当ててデジタル化を進めるかが課題だった。今振り返ると、テクノロジーレベルが成熟した分野で進めることがよかったと感じている。テクノロジーに抵抗感がある分野においてデジタル化を進めようとする、なかなか進まない。そのため、テクノロジーが進んだ分野で積極的に進めていけばよかったと言える。その際の観点として、その分野をマネジメントしている“人”が重要。誰と協力していく必要があるかによって、テクノロジー導入の容易さが変わる。

調査内容

概要

Online services
The experience

Customer feedback

- Disjointed experience
- Lack of online features
- Lack of visibility of the progress of issues
- Lack of content hierarchy
- Difficult to find information quickly

Opportunities

- Seamless experience
- Keep customers informed, show progress and send notifications
- Only display relevant information through personalisation

エンド・ツー・エンドのサービスを再設計した初の84サービス

デジタル化を図ったサービスとして、清掃予約・駐車許可証申請・証明証申請・地域問題の報告・歩道修理依頼・障害物撤去依頼・公園内のスポーツ施設の修理・・・等が挙げられる

First 84 redesigned end-to-end services
Live April 2024

"It's looking great, it's very exciting!"
- Eva Rodriguez Riestra

"It's going to help with accountability for us internally and managing customer expectations. I'm really looking forward to this being put into practice - This will revolutionize the system as we know it for the future." - Rebecca Martin

参考出典

- Tokyo Digital Innovation Presentation 24 Jan 2025 - Shared.pdf (ヒアリング後、シドニー市より受領した資料)

調査内容

組織体制

■ デジタル人材

- デジタル専門職は、プロジェクトによって何十人もいる場合がある（ベンダーを除く）。デジタル化ということはトランスフォーメーションすることであり、インフラ、セキュリティ、ストラクチャー、オペレーション等、様々なことについて理解しておく必要がある。また、プロセスを進める上で、開発チームがエコシステムとして協力体制をとることが重要。
- 市では、プロジェクトにデジタル化の経験を有している人が関わることを必須としている。これは、純粋なデジタル職員だけでなく、ベンダーとしてベトナムやインド等の外部から調達することもある。

■ 他組織への支援

- ITプロジェクトに対する資金調達の仕組みがあり、プロジェクト実施時に所管部署が独自にエンジニアやリソースを投入する必要が生じた際に、追加のリソースを提供することもある。
- 課題として、各組織のプロジェクトに参画した人を補完するために新しい人材が必要。しかし、既存の情報やプロセスへの理解が不十分だと、他組織への異動者と同程度十分に仕事ができない場合があり、人材補完を課題として捉えている。

ID管理

■ 国・州・市での連携

- 国・州・市間での連携はない。
- 市として日本と同様にID統合の方針にて進められたらよいが、テクノロジーの視点からは非常に複雑で容易ではない。政府レベルでも複数のサービス層があり、それぞれにセキュリティがある。そのため、一つのIDに統合するとなると、非常に難しいものになるため、現実的ではない。もし豪州にてID統一を目指すとしたら、10年程度かかると推察する。

■ 市におけるID統合

- 現在、市はマイクロソフト社と協力してID基盤をつくっている。
- IDを必要とするサービスには、地方税の支払い、劇場のチケット、イベント予約、図書館等がある。これらのサービスに対して新しく統一したIDをつくるのではなく、従来からある個々のID残しつつ、一つのIDで様々なサービスに入れる仕様にした。
- 技術的には、フェデレーションモデルと言われる認証連携の仕組みを活用し、複数サービスへのシングルサインオンを実現している。そのため、ログインする時はこのモデルを適用することで、デジタル化された全てのサービスを利用することが可能となっている。

調査内容

デジタル先進 都市としての 位置づけ

■ 対外的な情報発信

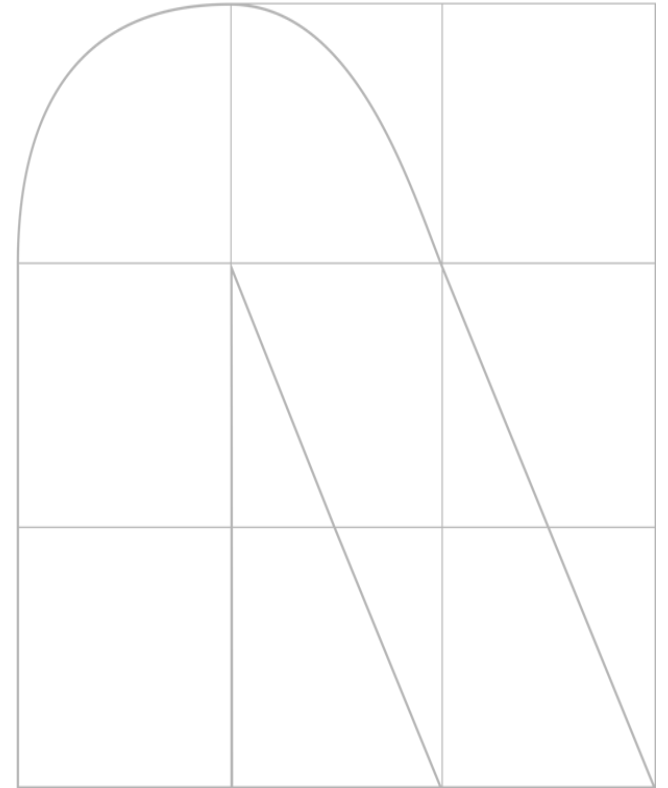
- PRとして、特に何かを発信しているわけではない。
- シドニー市単独でデジタル化に取り組んできたわけではなく、州や連邦政府と協力しながらデジタル化のプロセスを進めてきた。

通信環境

■ 公衆Wi-Fi

- これまで長い間、市として通信環境の整備を検討してきた。
- しかし、コストが高すぎる点において、市が展開するには問題があると考えている。他国の取組含め様々なモデルを見てきた中で、NYでは広告による収入を活用しているが、シドニーでは機能しないと考える。5Gの取組も考えているが、コスト的に採算が合わない。
- 公衆Wi-Fiも、違った形式、例えばコミュニティレベルで図書館やコミュニティセンターにおいてWi-Fiを提供することも考えた。しかし、コミュニティセンターや図書館を使うのは地域住民であり、彼らはローカル通信を持っているため、そういった場所にWi-Fiがあったとしても使わないであろうことが調査で分かった。観光客が使う可能性はあるが、観光は連邦政府内の組織が所管するため、シドニー市が主導してやることではないと考えている。

ワークスタイル変革



オーストラリアにおけるワークスタイル変革について

調査結果の要約

■ オーストラリアにおける働き方について

- プライベートを優先する傾向にあり、法律で勤務時間外に雇用主からの電話やメールなどの業務連絡を無視できる権利が定められている。
- NSW州政府含み、基本的にはジョブ型雇用。人材確保については、政府機関も民間企業も同じように難しく、定着率も低い。スタッフが2年間勤続すればよい状況。特に若手職員の離職率が多い。
- 今回訪問した2つの機関では、オフィス回帰の傾向があり、NSW州政府では週の最低50%はオフィスで過ごす方針、ASICではチームごとに出勤日を合わせる等、完全リモート推奨というわけではない（ハイブリットワークを推進）。

■ ABW導入による職場環境について

- 働き方改革における基本的な考え方として、“どのように働くか”を想定すると同時に、多様な人に対応できるよう、複数の選択肢を用意することで、オフィスで働くことの魅力を高めるという考えがある。
- それに基づき、ABW導入によって、（ずいぶん前からある考え方だが）仕事内容に合わせて働くスペースを選べる環境を設計している。（例：みんなで集まる場所、一人で集中する場所、Web会議に出る場所、作業しながらでもメンバーと会話できる場所…等）
- また、導入時の工夫として、人間工学の知見を取り入れたり（緑、自然光等）、定着させるためのフォロー（事前の説明会、ツアー、ワークショップ、質疑応答等により職員が適切に職場環境を活用できるようにサポート）を実施している。

■ ABW導入による効果について

- 効果検証方法の一つとして、コスト算出（例：オフィスの見直し等による賃借料の削減、テナントの利用率向上）が挙げられる。また、働き方改革の大きい枠組みであれば、ペーパーレス化による業務の効率化などの業務改善も効果検証に含まれる。さらに、州政府では大学等の研究機関との連携により効果検証を行うケースもある。
- 職員や住民からは全体的には好意的に受け止められているものの、個人が新しい仕事のやり方や異なる環境に適応していく中で、変化に対する抵抗は常に存在する。これらは、効果的なチェンジ・マネジメント戦略を通じて対処する必要があると考えている。

NSW州における事例 (1/12)

事例概要 (NSW Property and Development)

所掌組織 ニューサウスウェールズ州



概要

■ 組織 : NSW Property and Development

- 当省は州所有の不動産管理権限を持ち、州政府の職場の土地に関する業務を担う。
- 戦略と開発のチームによって構成され、設計・開発・職場サービス空間に関する取組を扱う。チームの中には、リース、資産、ポートフォリオ、契約関連のチームも含まれている。また、テクノロジーやリノベーションを専門とするチームも存在し、重要な役割を果たしている。

■ ワークスタイル変革 (デスクトップ調査より)

- シドニーのCBD (ビジネス中心地区) における主要オフィスビルの賃料が3年で55%上昇しており、今後も上昇傾向であることから、当省では、より良い職場づくりとCBDの賃料高騰の影響を軽減するためにオフィス移転方針を導入。
- 政府部門の職員に対し、主にオフィスや職場で勤務する内容に改訂したガイドラインを出した。ガイドラインでは在宅勤務やフレックス勤務に関する留意事項が記載されており、柔軟な勤務体制は維持しつつ、各機関で独自の方針を管理する方針となっている。

参考 出典

- 職員の職場復帰、NSW州政府 柔軟な労働慣行、<https://arp.nsw.gov.au/m1995-40-flexible-work-practices>、2025-01-09
- Workplaces、NSWHP、<https://www.nsw.gov.au/departments-and-agencies/property-and-development-nsw/what-we-do/workplaces>、2025-02-15
- ※引用・参考箇所、引用・参考先情報、引用・参考先 URL、引用・参照日を記載

現地調査内容 (NSW Property and Development)

オーストラリア
における
働き方の特徴

■ オーストラリアの労働環境

- 労働環境は日本とは大きく異なり、標準労働時間は週38時間で、ワークライフバランスを重視し、残業は最小限に抑えられている。
- 政府機関も民間企業も同じような状況で、スタッフが2年間勤務してくれたらよかったですよねと言える状況。なお、本日出席している2人は10年現在の組織に所属しているが、チームとして離職率が高い組織もあり、州でも部署によって離職の動きがある。相対的にみると若い人たちが頻度高く転職している印象。
- NSW州政府職員は、王室（Crown）の下で雇用されており、最低労働日数や労働時間など、業務に関する具体的な条件は王室の下定められており、これらの労働条件は、様々な文書や、Crown Employees (Public Sector - Salaries 2022) Awardなどで概説されている。労働条件は詳細に定められているため、NSW州の公共部門職員の一貫した公正な労働環境が保証されている。

■ ABWの考え方

- ABWとは、「人々が日々の業務において多様な活動を行うことが多く、その活動を効果的に行うためには、適切な技術と文化に支えられた多様な職場環境が必要であること」をもとにした組織戦略フレームワークと理解している。
- ABWは、社員が自分の仕事、嗜好、ワークスタイルに基づいて、どこで、どのように働くかを決定できるようにするものであり、従業員の自己管理と説明責任を促し、従業員がそれぞれの活動にとって最も生産的な環境を自由に決定できるようにする。

■ テレワークの実施状況

- COVID-19のパンデミック以前、バックオフィスは100%フルタイムでオフィスに出勤する必要があったが、COVID-19パンデミック以降は、勤務形態が大きく変化し、週に2-3日しかオフィスに行くことはなくなった。
- 具体的な週所定労働日数は業種によって異なる。例えば、顧客や一般市民との直接のやり取りが必要なフロントライン・サービスでは、従業員は引き続き週5日オフィスにいる。一方、事務やサポート業務が中心のバックオフィス部門は、週2-3日の出勤。
- この柔軟なアプローチは、生産性と従業員満足度を維持しながら、変化する労働環境に適応することを可能にすると考えられる。

NSW州における事例 (3/12)

現地調査内容 (NSW Property and Development)

オーストラリア における 働き方の特徴

■ 国土の広さや様々な人種、産業構造などに伴う働き方への影響

- オーストラリアのオフィス回帰パターンは州や業種によって大きく異なる。
 - ニューサウスウェールズ州・・・公務員はオフィス回帰を義務付けられていて、州政府はリモートワークの制限を推進している。
 - ビクトリア州・・・特にメルボルンではオフィス回帰の傾向が安定している。ビクトリア商工会議所によると、メルボルンを拠点とする従業員のほぼ4分の3が、週に2～3日オフィスで働くというルーティンに落ち着いている。
 - クイーンズランド州・・・オフィス回帰の動きが加速している。
 - 西オーストラリア州・・・パースを筆頭にオフィス回帰傾向が強い。
 - 南オーストラリア州・・・アデレード（地名）が高い稼働率を示すなど、オフィス回帰傾向も強い。
 - タスマニア州・・・オフィス回帰のトレンドは、質の高い職場環境の構築と職場体験の向上の必要性に影響されている。

行政機関での ABW 導入経緯

■ NSW州政府の働き方方針の概要

- NSW州政府の働き方に影響を与える主な政策は以下の通り。
 - 職場復帰に関する首相通達（8月24日）：首相府が発行した職場復帰に関する首相通達は、職場への出勤をNSW州政府職員に期待していることを概説している。同通達では、勤務は主にNSW州内の承認されたオフィス、職場、または関連する作業現場で行われるべきであると強調されている。これ以降、職場方針を各機関でアップデートしており、多くの機関において、2025年2月にはその方針が適用されることになる。その方針の条件として、仕事時間の少なくとも50%は職場で過ごすようにとされている。
 - ・・・文書のリンク (<https://arp.nsw.gov.au/c2024-03-nsw-government-sector-workplace-presence>)
 - DPHI フレキシブル・ワーキング・ポリシー（当部門に影響あり）：フレキシブル・ワーキングの実践において、バランスのよい互恵的なアプローチを提供し、従業員のウェルビーイングとつながりをサポートすると同時に、NSW州民に恩恵をもたらすことを目的としている。この方針では、多様な労働力を惹きつけ、維持し、生産性を高め、変化に対応する上で、柔軟性が重要であることを踏まえられている。
 - ・・・文書のリンク (<https://www.psc.nsw.gov.au/sites/default/files/2020-10/Flexible%20Working%20Policy%20Guidance.docx#:~:text=Flexible%20working%20is%20available%20to,hire%20agency%20for%20these%20arrangements.>)

現地調査内容 (NSW Property and Development)

行政機関での
ABW
導入経緯

■ 州政府レベルでの方針について

- 前提として、オーストラリアは 連邦政府、州政府、地方政府の3層構造になっている。州政府内の各部局は、職場復職に関する首相通達に沿った独自の政策を策定する責任がある。
- このような分権的なアプローチにより、各部門の独自のニーズに合わせた政策が可能となる。しかし、これは州全体の包括的な政策がないことを意味し、その結果、さまざまな部署で多様な職場復帰慣行が行われている。このような柔軟性により、各部署は、首相通達で定められた広範なガイドラインを遵守しつつ、特定の業務要件に効果的に対処することができる。

■ ABW環境導入のきっかけ

- 10年前は、職場が古く、職場自体が疲れたような状態で、決して魅力的なものではなかった。そのような状況において、人材を維持し、新しく誘致するために、オフィスに行くことが魅力になる必要があった。そこで、オフィスをリフレッシュするための戦略が変わった。
- DPFIフレキシブル・ワーキング・ポリシーの策定は、アクティビティ・ベースド・ワーキング (ABW) の導入の発端となった。
- 背景には、ポートフォリオ全体で効率化を達成し、リソースを有効に活用し、従業員がそれぞれの業務に最適な環境で柔軟に働けるようにすることがあった。
- また、導入された重要なきっかけのひとつは、新規契約におけるペーパーレス化である。これは業務を効率化するだけでなく、持続可能性の目標もサポートするものであった。この移行は、従業員と組織の進化するニーズに徐々に適合させながら、長年にわたって漸進的に行われてきた。
- DPFIフレキシブル・ワーキング・ポリシーは、柔軟性のある企業文化を促進し、多様な働き方を奨励し、従業員のウェルビーイングと生産性をサポートすることで、この変革に重要な役割を果たした。

■ 行政機関のワークスタイル変革に対する、職員や住民の反応

- 政府機関におけるワークスタイルの変更に対する職員や住民の反応は、一般的には肯定的である。
- NSW州政府のABWへの移行には、広範な協議と構造化されたチェンジマネジメントのアプローチがあった。これには、移行管理の影響、準備、必要なサポートの規模を理解することが含まれた。
- 全体的には好意的に受け止められている一方で、個人が新しい仕事のやり方や異なる環境に順応するには、変化に対する抵抗は常に存在する。これらは、効果的なチェンジ・マネジメント戦略を通じて対処する必要がある。

現地調査内容 (NSW Property and Development)

行政機関での
ABW
導入経緯

■ 行政オフィス面積の削減とパラマッタへの庁舎移転に伴う行政サービスの影響について

- 行政機関の削減とパラマッタなど郊外への移転は、「地方分権の10年」政策の一環であった。この政策は、中央ビジネス地区(CBD)から移転することで大幅なコスト削減を達成し、パラマッタを第二のCBDとして設立することを目的としていた。背景には、シドニー中心業務地区のオフィススペース維持に伴う高コストを削減し、パラマッタのような郊外地域の経済成長と発展を促進することがあった。
- 政府機関の分散化は、人々が生活・働く場所の近くにサービスを移転することで、職員や市民のアクセシビリティと利便性を向上させることも意図されていた。この移行は、多大なチェンジ・マネジメントの努力を伴う、長年にわたる変化であった。
- この方針は、従業員と組織の進化するニーズに適応できる柔軟で機敏な職場づくりの重要性を強調している。
- DPHIフレキシブル・ワーキング・ポリシーは、柔軟性のある企業文化を促進し、多様な働き方を奨励し、従業員のウェルビーイングと生産性をサポートすることで、この変革に重要な役割を果たしたと言える。この政策は、地方分権の取組とともに、より効率的で効果的な公共部門の労働力を生み出すのに役立った。
- 行政サービスへの影響という点では、職場の利用率が向上し、サービス提供が強化されるなど、概ね肯定的である。しかし、サービスに支障が出ないよう、また移行期間中も職員がサポートされるよう、慎重な計画と調整も必要であった。
- 州所有の面積のうち余ったスペースは、プライベートマーケットにてサブリースしたり、戦略的に不要なものは売却する。

■ ABWを実践するにあたって行政機関ならではの困難について

- NSW政府におけるABWの進化は、10年以上前に始まった。このプロセスでは、ABWの実践を支援するために、長期にわたって多大なチェンジ・マネジメントの努力が払われた。
- ABWの最初のきっかけは、セントラル・ビジネス・ディストリクト(CBD)から撤退し、パラマッタを第二のCBDとして設立することによるコスト削減など、ポートフォリオ全体の効率化を達成することであった。この先進的な改革は、職場の利用率を高め、NSW州民に質の高いサービスを提供することに役立っている。地域に拠点を置く多くの機関や部局が、ABWの原則に沿うように職場環境を適応させながら、変革を進める必要があった。ただし、ABWを実施できる範囲は、サービス提供のニーズによって異なるため、法律扶助などの機関は、ABWの原則に沿った職場環境を提供する必要があった。
- ABWの浸透に向けては、リーダーに対する教育や、職場環境で必要なツールを提供したりすることで、トップの下にいるスタッフやチームがエンゲージメントをもって仕事をできるようにしている。

現地調査内容 (NSW Property and Development)

行政機関での
ABW
導入経緯

■ ABW導入における工夫

- スタッフにとっても、ABWを理解し対応していくプロセスが必要であり、そのプロセスの中で当然マネージャークラスの人たちも対応できるようトレーニングし、しっかりと関わってもらうことが重要。基本的に、ABWによって職場環境を変えるだけでなく、コミュニケーションが変わるようスタッフに対してトレーニングが必須と考えている。
- 実際、新しい職場に関するトレーニングやオリエンテーションを行い、新しい空間の使い方をスタッフが学ぶ機会を提供している。具体的には、利用者はトレーニングを受けるための予約をした上で、新しい職場のツアーに参加し、テクノロジーやミーティングルームの使い方に関する説明を受けることができる。様々な職場の使い方を想定して、集中的な作業をするときは静かなスペースを、チームワークショップする時はこういう場所を使うようにといった説明もしている。また、職場のエチケットについても説明するようにする。理由として、我々は一定期間、在宅で働いてきたため、オフィスでのマナーが守られない場合がある。例えば、「チームのミーティングがある時は自分の席ではなくミーティングルームに行きましょう」といった説明もする。

■ 取組の成果について

- オフィス面積を縮小し、政府庁舎をパラマツタのような郊外に移転することで、大幅な賃貸料の削減を実現。この移転はコスト削減だけでなく、パラマツタを第二のCBDとして確立するきっかけにもなった。さらに、スペースの有効活用とABWによるメリットの最大化を図るため、テナントの利用目標など、各機関に目標が設定された。
- 電子ワークフローの導入によるペーパーレス化など、リソースの効率化を実現した。これにより、業務が合理化され、物理的な書類への依存が減り、全体的な効率化に寄与している。
- Infrastructure NSWによる「State of Infrastructure Report 2022-23」では、NSW AM Policyの実施とその成果の達成度合いについて報告している。この報告書は、ABWへの移行によって目的を達成し、期待された利益をもたらすことに成功したことを示している。報告書のリンク (<https://www.infrastructure.nsw.gov.au/media/oznlmai5/insw-state-of-infrastructure-report-2022-23.pdf>)
- 効果検証のために2,3このプロジェクトがあり、関係者への聞き取りを行っている。また大学との連携によりスタッフの感覚（新しい環境にガーデンがあるとどう思うか、太陽光や電気などの光がどのような形でパフォーマンスに影響しているか等）を測っている。

NSW州における事例 (7/12)

現地調査内容 (NSW Property and Development)

行政機関での
ABW
導入経緯

■ 取組の成果について

- 直近でNSW政府がNSW州メイトランドのワークプレイスハブにて開発を行った際に、BOSSA調査を行った。BOSSA調査とは、Building Occupants Survey System Australiaの略称で、シドニー大学との協働によりシドニー工科大学がオフィスビル向けに開発した「室内環境品質 (IEQ) に対する居住者の満足度を評価するために設計されたウェブベースのツール」である。
- BOSSA調査は、ビル入居者の全体的な満足度に関する貴重なフィードバックを収集し、改善点を特定することを目的に、メイトランド・ワークプレイスハブに集団が入居した約6週間後に実施された。
- 調査結果は、現場でのオペレーションを改善し、継続的な改善を行うための基礎資料として活用されている。
- なお、BOSSAは、オーストラリア建築環境評価システム (NABERS IE)、オーストラリア・グリーンビルディング協会 (GBCA)、NZグリーンビルディング協会に承認されているものである。
- 調査内容として、属性 (年齢、性別、職種、対象ビルでの勤続年数等)、オフィスの満足度 (温度、光、空気、音等)、オフィスの利用状況 (出社頻度、出社時の利用スペース等) 等を質問する形式になっており、原則グラフ化できるものとなっている。

現地調査内容 (NSW Property and Development)

行政機関での
ABW
導入経緯

■ ABW導入による職員への還元

- アクティビティ・ベースド・ワーキング(ABW)の導入は、NSW州政府職員にとっていくつかの利点がある。
 - より柔軟でダイナミックな職場環境により職員は自業務に最適なワークスペースを選択でき、生産性と働きがいの向上に寄与。
 - さらに、行政機関内の効率化とコミュニケーションの改善により、住民へのサービス提供がより迅速かつ正確になる。
 - ABWはまた、階層的、サイロ的な職場文化を取り払い、より包括的で協力的な職場文化を育む。
 - さまざまなスペースにアクセスしやすくなるため、職員はそれぞれの業務に最適な環境で働くことができる。

■ 出勤回帰等の方針転換や今後の方向性について

- 職場復帰に関するNSW州首相通達 (Premier's Circular on Return to Work) は、NSW州政府職員に期待される職場への出勤について概説している。同通達では、業務は主にNSW州内の承認されたオフィス、職場、または関連する作業現場で行うべきであると強調されている。また、職場環境においてチームとして団結することの重要性を強調し、経験を共有することで能力開発、エンゲージメント、つながりを育み、ひいては組織文化を向上させるとしている。
- 通達の中では特定の出勤パターンを義務付けられてはいないが、各省庁がガイドラインを段階的に実施するために独自の方針を策定することを奨励している。また、包括性と多様な労働力を促進するために、柔軟な働き方を提供し続けることを強調している。
文書リンク (<https://arp.nsw.gov.au/c2024-03-nsw-government-sector-workplace-presence>)

現地調査内容 (NSW Property and Development)

労働環境 における デジタル の活用状況

■ 行政サービスのデジタル化の状況について

- 行政サービスのデジタル化は順調に進んでいる。Service NSWは、利用者にとって安全で、アクセスしやすく、信頼できるサービスを創出するための機能を積極的に構築してきた。これらの機能はさまざまなシナリオで再現可能であり、サービス提供の全体的な効率性と有効性を高めている。
- さらに、2024年9月に発表されたNSW自動化ガイドは、サービス提供の改善、正確性と効率性の向上、サービスの包括性とアクセス性の向上を目的とした自動化の利用を促進することで、行政サービスの未来を形成している。
- ほとんどのサービスはデジタル化されているが、従来の対面サービスも住民に提供されている。Service NSWをはじめとする最前線の機関は、地方を含む州全土に事務所を構え、対面サービスを提供しており、コールセンターも設置している。

■ コミュニケーションツール等の内部業務におけるデジタルの活用状況

- コミュニケーション、ワークフロー、承認プロセスなど、すべての社内業務はデジタルプラットフォームに移行されている。
- ハイブリッド会議とオンライン会議が優先され、すべての会議は職員がオンラインで参加できるようチームリンクが設定されている。
- NSW州政府には、シドニー、オレンジ、クィーンビヤンなど、主要な場所に遠隔でいる職員がいるため、効率的に運用するためには、デジタル・コミュニケーション・ツールの使用が不可欠な状況。

組織文化の 変革

■ ABWを機能させるための工夫

- ABWを効果的なものにするために、組織文化変革のためにいくつかの施策が講じられ、良い結果を示している。
 - ABWへの移行とリモートワークの管理には、組織のチェンジマネジメントが重要である。この変革は、円滑な移行を確実にするためにトップが主導する必要がある。
 - NSW州政府は、ダイナミックで柔軟な州全体のWofGハブネットワークを構築するため、ワークプレイスモデル改革に積極的に取り組んでいる。この取組は、NSW州政府の職場が、人と行動への配慮を中心に、職場の需要と機能の変化に対応できるようにすることを目的としている。
 - その結果、上司と部下、組織の垣根を越えたコミュニケーション状況が大幅に改善された。ABWの導入により、よりオープンでフラットなコミュニケーション体制が構築され、階層間のサイロ化が解消され、より包括的で協働的な職場風土が醸成されている。

現地調査内容 (NSW Property and Development)

組織文化の 変革

■ 職員に柔軟な働き方を浸透させるための工夫と浸透状況

- フレックス制度には、勤務日の始業・終業時刻の変更、別の場所での勤務、パートタイム勤務などが含まれる。
- クラウン・アワード (Crown Award) では、NSW州政府職員の最低勤務日数や勤務時間などを定めている。また、DPHI復職方針はDPHI職員の復職方針ガイドを提示し、スムーズな移行と生産性の維持を保証している。
文書のリンク : Crown Employees (Public Sector - Salaries 2022) Award document (<http://www.ircgazette.justice.nsw.gov.au/irc/ircgazette.nsf/webviewdate/C9663>)
- DPHIのフレキシブルワークポリシーにおいて、職員は上司との合意に基づいて柔軟な働き方を選択可能であることが示されている。
- さらに、NSW州政府の全部門が独自のフレキシブルワークポリシーを定めている。

オフィスの 物理的環境

■ パラマッタの拠点の活用について

- 基本的に仕事をできる場所にはネットワークがあることを前提に、ポートフォリオを網羅する職場が多数ある。方針では、スタッフ一人ひとりに対して、ホームワークプレイスとして基点となる職場がある。それに加えて、スタッフが他の場所での仕事を希望する場合は上司と相談することで可能となる。
- 現在、州政府はオクタゴンビルに入居しておらず、パラマッタの政府主要施設は 4PSQ と 6PSQ である。政府の全てのタッチダウンスペースは6PSQにあり、州政府の全職員が利用できる予約可能で柔軟なワークスペースである。パラマッタにオフィスがない職員は、オンラインポータルから席を予約し、指定された日時にパラマッタのタッチダウンスペースの席を確保することができる。
- シドニーCBDにもタッチダウンスペースがあり、DPHI職員のみが利用できる。なお、シドニーCBDにホームオフィスはない。DPHI専用のタッチダウンスペースは、シドニーCBDで働くスタッフに柔軟な働き方を提供している。

■ 整備後の環境改善について

- 今までのアプローチでは、すべての部署がそれぞれのテナントの内装とICTのコストと管理に責任を負ってきた。
- PDNSW(NSW州不動産開発局)は、徐々に一元的に内装、ICT、管理モデルのオーナーシップを取りつつある。
- 什器備品やICTのアップグレードや更改は、資金調達の状況に応じてその都度行われる。

現地調査内容 (NSW Property and Development)

オフィスの 物理的環境

■ 座席やエリアの種類について

- 一般的なフロアのスペースは、以下の通りである。
 - ワークポイント：人間工学に基づき、長時間の作業が可能な椅子やデスクを配置したスペース（フォーカスルームやクワイエットスペースを含む）。
 - カジュアル：椅子はあるがモニターがないデスク（個別ブース、ラップトップテーブル付きハイバックチェアを含む）
 - コラボレーション：椅子のある共有のワークデスク（オープンコラボレーションテーブル、プロジェクトスペース、2Pプラスブースを含む）。
 - フォーマルミーティング：周囲からさえぎられた部屋と定義（図面にミーティングルームと記載されている場合を除く）
 - インフォーマル・ミーティング：オープンなミーティングスペースや着座することなく行われる（コラボレーションテーブル、突発的なショートミーティング、ピンナップ/スクラム、ティアードプレゼンテーションを含む）。
 - ソーシャル：マーケットプレイス、ティーポイント、水分補給ポイント、ユーティリティエリア、アメニティなどスタッフの交流を促進する社交的な環境と定義
- …文書のリンク「NSW州政府のワークプレイスデザインスタンダード (https://www.dpie.nsw.gov.au/data/assets/pdf_file/0008/603/557/NSW-government-workplace-design-standards.pdf)

■ その他職員の労働環境

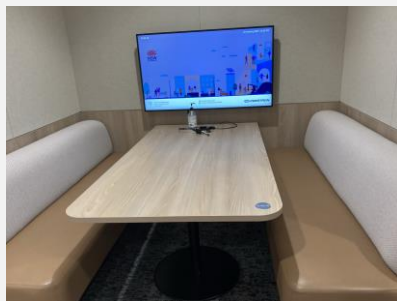
- オフィスは、11万平米で2つのビルに入っており、各組織に専用フロアが割り当てられている。州の首相や省のトップレベルになれば専用スペースがあるが、各省のエグゼクティブ専用のオフィスもない。
- 電話について、仕事用の個人の電話が一人ずつ支給され、スタッフ同士は外線にてつながる。一部のスタッフがBYODしているケースもあるが、特定のテクノロジーを個人のスマートフォンにいたくない人もいるため任意となっている。
- ネットワークについて、NSW州では各機関が有する独自のものと共通のものがあり、当オフィスの共通ネットワークは、当省が民間のプロバイダー事業者と一緒に進めた。ネットワークを一体化したいが、州政府全体で統一化するとすると現実的に難しい。もしネットワークを統一化する場合は、カスタマーサービス省のデジタルチームが主導することとなる。
- メンバーの座席位置について、フロア入口のスクリーンに座席表が映る仕組み。また、受付のコンシェルジュも位置を把握しているため、聞けばわかる。システムによるレポート機能もあるが、あまり正確ではない。

現地調査内容 (NSW州政府 Workplace Hubツアー)

■フロア内の様子



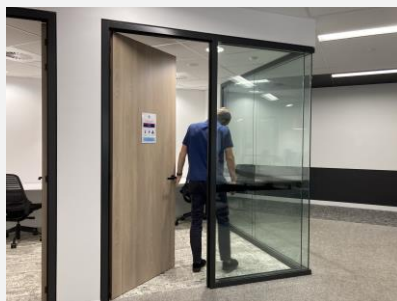
一人用の作業スペースを用意



ちょっとした相談・ディスカッション等ができるオープンスペース



一人のスペースが確保され、視界に他人が入らない工夫



Web会議参加時等に利用する防音スペース



仕切りはあるが、周囲の顔が見て、会話しながらの作業が可能

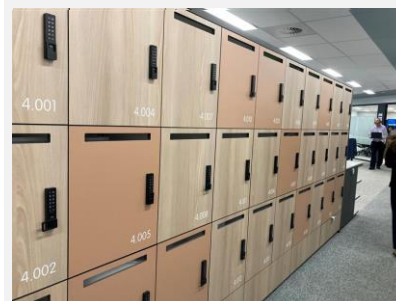


トレーニングルームとして、様々な用途で利用可能

■デスク環境以外の工夫



会議室の壁をホワイトボードにすることで議論の活性化を誘発



固定席はないが、ロッカーを用意



自然光や観葉植物を取り入れることを意識

デスクトップ調査内容 (Veldhoen+Company 及び ABWについて)

Veldhoen+ Company 概要

Veldhoen + Company について

- ABW創設者として1990年から企業のABW導入を支援したオランダに本社をもつ会社である。
- 主なサービスには、企業上層部から社員までのリーダーシップトレーニングから、企業の目的に沿ったABW戦略の要件整理や物理的環境のコンサルティング、実際の導入、事後改善まで包括的な支援が含まれる。
- 日本ではイトーキ社が協働パートナーとして国内にABW環境の導入コンサルティングを実施している。



ABW について

Activity Based Working(ABW)

- 一般には「時間や場所にとらわれず、仕事内容に合わせて働く場所を自由に選べる働き方」として広く捉えられている働き方の概念である。
- ABW創設者であるVC社によると、ABWとは「企業のビジネス戦略や信念に適合するように働き方の改善方法を見つけ出す促進剤」としており、単なるフリーアドレスの導入などではなく、働き方や企業のビジネスゴール達成に寄与する働き方を探るツールの1つであるとしている。
- 特にVC社の実施するABW導入では以下のようなデータに基づき、それぞれの働き方に合わせて快適に利用できるオフィス環境の導入が行われている。
 - ワークスペースの占有率・・・職種や部署ごとにどの程度スペースに滞在しているのか
 - 会議室の占有率・・・何%程度会議室が普段使われているのか
 - 会議室の大きさと種類・・・会議室の収容人数と実際の利用人数の違いなど



参考 出典

- ヴェルデホーエンカンパニー社概要、ヴェルデホーエンカンパニー社HP、<https://www.veldhoencompany.com/ja/>、2025-01-15
- ABWについて、ヴェルデホーエンカンパニー社の歴史と背景、<https://www.workersresort.com/articles/abw-veldhoen/>、2025-01-15
- ※引用・参考箇所、引用・参考先情報、引用・参考先 URL、引用・参照日を記載

現地調査内容 (Veldhoen+Company & ASIC)

働き方改革 のプロセス

背景

- 役員より「チームが各人の裁量によって仕事をするのではなく、協力して仕事を進めてほしい」と話があり、2016年からVCのEoin氏と検討を始めた。ASICの事業特性上、スタッフ100人前後の増減が発生し得るため、お金をかけず柔軟に対応できる職場環境に変えていく必要があり、ABWの導入を目指した。
- ハイブリッド型の職場として、ABWの考えに基づき働き方改革を進め、コワーキングスペースを確保するようにした。当初は、8～10人程度のスタッフが集まれることを想定して空間を設計した。現在は、出社は50%程度で10人当たり6つのデスクを用意するよう役員指示に基づき設計。

チェンジマネジメントの考え方

- 元々、コミュニケーション改革のために、チェンジマネジメントを取り入れ大胆な変革を目指した。非常にしっかりとしたストラクチャーにもとづくチェンジマネジメントがあり、具体的な目標が定められている。基本的なチェンジマネジメントのスキルは、特定の人たちが持つものではなくチームにいるスタッフみんなが持つスキルと捉えている。

改革を進める際の工夫

- 変えていくに当たっては、プロトタイプをつくり、実際スタッフに3か月ほど試してもらった。
- また、適切なツールを導入するだけでなく、そのツールを適切に使えることが大事。実際の利用者に、使い方のサポートをしてきた。
- さらに、スタッフの積極的な改革を促すために、アクティビティも用意した。例えば、最も珍しい場所でミーティングしたチームに景品を提供するなどのイベント。こうすることで、スタッフが楽しく、会議室に集まったり、従来の境界線を取り除いたりすることができる。

現地調査内容 (Veldhoen+Company & ASIC)

オフィスの 特徴

オフィス概要

- ASICでは複数オフィスを有している。今回訪問したオフィスは最大規模で、約1,000人のスタッフが所属している。小規模なオフィスでは20～50人程度が所属。
- 職員一人ひとりに対して、“ホームワークプレイス”として拠点となる職場を用意。さらに、職員が他のオフィスでの仕事を希望する場合は上司と相談することで作業可能。ホームワークプレイスは、基本的には合意にもとづき対処する。打ち合わせなど必要に応じて他のオフィスに出社することもある。

全体設計／考え方

- レイアウトは、今回訪問したオフィスとその他のオフィスで似ている。基本的な考え方として、“どのように働くか”を想定すると同時に、多様な人に対応できるよう、何においても様々な方法を用意している。例えば、「オフィスに来て最初にコーヒーを飲み、その後にロッカーに行って荷物を入れる」流れを想定し、オフィスに入るとキッチンがあり、その奥にロッカースペースを用意している。ロッカーを開ける作業においても、スマホアプリ・Siri・ナンバーキー等複数の方法を提供している。さらに大きいサイズのロッカーも用意しており、出勤前後に必要なもの（トレーニングウェア、自転車用ヘルメット等）を入れられるようにしている。なお、ロッカーは一人ひとつ確保されているものに加え、一時的に予約し使うことも可能。
- 予定を立てていなくてもインフォーマルでカジュアルな会話をできることが重要だと考えている。

作業スペース

- 職員に特定の座席を割り当てず、複数の場所を使った仕事を可能とした。ただし、平等性やセキュリティの観点から特定の環境が整った場所のみを許可している。
- 職場の物理的環境は人間工学を取り入れている。例えば、高さ調整可能なデスクの設置、光の具合を調整、壁を撤廃するなど、各スタッフの好みに合わせて作業場所を選べるようにしている。エリアとして、電話やWeb会議参加用の防音スペース、2人等の少人数で会話できる個室、静かで各人のスペースが広く隣の仕切りを高くすることで顔が見えないデスクも用意。全てのミーティングスペースは予約可能。
- アプリ上のオフィスマップでスタッフの座席位置を確認することができる。ただし、作業に集中したい時など他人に場所を共有しない設定もできるように配慮している。

現地調査内容 (Veldhoen+Company & ASIC)

ABW導入に 際する工夫

導入前のプログラム

- ABWに初めて関わる人向けプログラムとして、外部コンサルタント同席のもと、ABWに移行する人たちとミーティングを行い、どういった利用方法があるのか話し合う。移行前に対象者とやり取りするようにしている。
- 2週間に1回程度メッセージを送ってアクティビティに関する情報を周知したり、QAセッションも設けたりしている。初段階で問題提起や質問する人は、改革に際して自分自身がどのように変わるべきか、より深く考えている傾向にあるため、実際にABWに移行した段階で成功する人だと感じている。

マネージャー向けプログラム

- シニアレベル、会長及び副会長レベルは、VCより直接研修を行い、働き方改革をポジティブに捉えてもらうようにした。
- 抵抗感を持つ中間管理職に対しては、個人にアプローチする。中間管理職はABWに組み込む上で一番難しく、ABWによって彼らのポジションが弱体化されることはないを理解してもらうために話し合いを重ねることが必要。働き方改革を行うエグゼクティブが、中間管理職を支援していくことが重要と考えている。

ABW導入に よる効果

効果測定方法

- 人材確保の観点では実感として変わらない。他方、オフィス内の柔軟性ができたことで、人材が増えても既存オフィスで対処できる。ポイントとして、スタッフ増にもかかわらず、スペースを37%削減することができたため、コスト削減に大きな効果があったと言える。

得られた効果

- ABW導入による成果として、現時点で、オフィス床面積は47%減に対して、職員は42%増となった。
- 最終的な成果として、改革プロセスにより組織としてアジャイルで柔軟な仕事が可能となった(当初目的として想定していなかった)。ABW導入前は組織再編が生じる都度2~3か月かけて計画、移動に2週間以上要し、さらにお金もかかっていた。しかし、今では約1時間で計画を立て、即実行することが可能。
- スタッフの満足度の観点では、一部のスタッフにとってABWへの適合は大変なように見受けられ、自分のスペースがなくなることを懸念する人もいた。。一方で、自由度の高さをポジティブに捉えるスタッフもいる。イギリスのリースマンの調査結果からは、総論としてABW導入によるスタッフの満足度やオフィスへの反応はよいと言える。

04

考察



訪問国・都市と日本の比較（行政のデジタル化）

日本と豪州では行政機関の所掌範囲が異なることを前提に、デジタル化における指標の置き方や都市全体のデジタル化に対する考え方の観点で両者の違いが見られた。

■ 当該国の行政機関の業務分担

欧州同様に行政の所掌範囲が異なることを意識した上でデジタル化を評価する必要がある。形式上同じレベルの行政機関を評価することになるが、豪州における“市”は日本の基礎自治体と比べると圧倒的に業務範囲が狭い。特に社会保障関連手続きが業務に含まれていないことの違いが最大の差を生んでいると言える。日本の行政において、システム標準化等の昨今DXで語られる業務の大半は、社会保障関連業務である。

そのため、比較する際には、こうした大量の手続きがないことを前提にすることが必要。豪州の基礎自治体が提供する住民サービスは街の管理や図書館サービスの提供等であり、単純なサービス改善であるため、日本の基礎自治体が求められているサービス改善とに違いがある。他方、州政府は、日本における国家相当の事業と自治体レベルの事業を担っている。その負担が大きいという特徴がある一方、これらの行政手続きが、広域自治体レベルで一本化して実施できることにより、デジタル化しやすい点で違いがある。取組の比較をする場合においては、以上の違いがあることを念頭に置く必要がある。

■ デジタル化のアプローチ及びその成果指標

東京都では豪州同様にアジャイル型アプローチを採用し、システムを開発し継続改善している。その一方で100%のデジタル化を目指しており、豪州行政機関との違いは成功の基準をどこに置かだと言える。これは、数字上での進捗率や浸透率を念頭に置くことで100%という目標が成立しており、結果多大な負担のもと大きな決断の上に施策が実行されることとなる。

本来ありたい姿は、効果が大いであろう対象から着手し段階的にデジタル化を展開し、数字上の達成率は小さくても効果が大いため一定の達成を誇れる状態である。現状、都では取組による成果（アウトカム指標）より、行政の取組実施結果（アウトプット指標）に対して目標が置かれている。指標の置き方は、政策を進める行政側にとって過度な負担となるかどうかに関わる。行政が過度な負担を負わないことで、施策の柔軟性の高まりを期待できると推察する。

■ デジタル先進都市としての位置づけ

シドニー市は所掌範囲が狭く、市単独での取組を見ると大して先進的ではない。日本においては電車乗換案内や遅延情報一つとっても運転データが広く提供されていることを考えると、都市全体を見ても取組が極度に遅れているわけではない。各種ランキングにおいては、都市のデジタル化度合いとして人に関わるサービスの現状を全面的に評価しているのであって、必ずしも行政が単独で提供するサービスを評価するのではない。

前提として、本来行政が見るべきは地域全体の暮らしやすさが向上するかであり、行政そのものの取組を見るものではない。従来、行政が提供するサービス自体に注目し評価する側面があり、民間サービス含めすでに整っているインフラ等を過小評価することになった。それらが考慮されない状態で海外への情報が発信されていることを考える必要がある。住民のさらなる利便性向上が求められる一方、都のリソースが限られている中で、民間サービスを含めデジタル化の進展度を評価し、今後の投資方針を決めていくことが重要ではないか。都が評価すべきはまち全体の豊かさであり、足りない部分を行政が補う考え方が必要だと思料する。

訪問都市における行政のデジタル戦略に関する調査結果を踏まえて

行政のデジタル戦略に関する東京都と訪問都市における相違点並びに、都として参考となる点は以下のとおりである。

| | デジタル化の進め方・成果指標 | デジタル人材 | |
|----------|----------------|--|--|
| 東京都との相違点 | 東京都 | <ul style="list-style-type: none"> 全ての行政サービスが対象 サービスのデジタル化率100%を目標 | <ul style="list-style-type: none"> GovTech東京を設置し、東京都全域のDX推進や人材雇用の工夫を図っている |
| | 豪州 | <ul style="list-style-type: none"> 住民ヒアリングや利用状況の分析等を踏まえ、優先度高いサービスを対象 利用者の評価を得ることでその効果を測る（デジタル化率30%であることを消極的に評価していない） | <ul style="list-style-type: none"> NSWでは内製化の方針により、過去2年Service NSWを内製にて開発 |

利用者の声を反映しながらのアプローチ

- サービス改善に当たっては、住民に改善前後のサービスを実際に利用してもらい、どのように利便性が高まっているか（高まっているか）フィードバックをもらっている。一度の改善で完璧なサービスを目指すには多大な労力が求められ、結果として利用者の手が届くのに時間がかかる。利用者ですばやく価値を提供する意味でも、小さく改善を重ねていくことで徐々に完成度を高めていくプロセスは参考になると考えられる。

成果指標の置き方

- 効果が大きいと思われるサービスから着手し、段階的にデジタル化を展開することで、数字上の達成率は小さくても効果が大きいために一定の達成を誇れる状態が望ましい。このことから、成果指標は、行政の取組の進捗度を測るものではなく、サービスの対象者に生じる変化で捉える視点が参考になると考えられる。

デジタル先進都市としてのポジショニング

- シドニー市はデジタル先進都市として世界的に評価されている。しかし、現在の立ち位置が決して市単独の取組の結果ではないことから、デジタル先進都市は行政の取組のみで評価されるのではなく、都市全体として見たときにその都市にいる人にとってどうであるかが重要だと考えられる。東京都においても、国・区市町村等の取組も含めて、日本全体として世界に発信していくことが求められるのではないかと。

参考となる点

04 考察

訪問国・都市と日本の比較（ワークスタイル変革）

日本と豪州を以下の点について比較すると、日本におけるワークスタイル変革の方向性が誤っていたり、極度に遅れを取っている訳ではないと考えられる。

■利用者目線での変革

たとえワークスタイル変革のきっかけがトップダウンでの意向だったとしても、その変革内容を設計するに当たっては、現場職員の実態を捉えることが重要。職員の働き方を踏まえないと、制度や環境を用意しただけで、実態として利用されずに効果が発揮されないままとなる恐れがある。

豪州のABWを導入した機関では、職員が入社してから辿る動線や仕事の仕方、職員のニーズ等を踏まえた上で、設計している。さらに、多様な人材がいることを念頭に、働き方の選択肢を複数用意することで、様々な人が自身が希望する働き方を実現できるよう支援している。

また、東京都と同様に、変革を行うのは一度きりではなく、ABW導入後も継続して職場環境の見直しや制度の検討を行っている。

■新しい働き方の定着に向けた工夫

働き方を変革していく上で、職場環境を物理的に変えたり、ツールを導入するだけでは、職員の働き方を変えるまでには至らない。新たに導入したものを定着させるためには、職員が意図した形で使いこなせるようになるための工夫が必要であり、そのための時間を設けることが重要。豪州では、官民間問わず、対象者に向けた職場ツアー、ワークショップ、ディスカッション、質疑応答等の取組が用意されている。

さらに、そうした取組においては、比重を置きながら実施されており、今回の訪問先であるNSW州及びASIC社では、ともに特にフォローが必要なスタッフへの個別対応だけでなく、チーム単位での取組、管理職向け研修など、対象者に合わせた設計がなされている。中でも、管理職に対するマネジメント研修については、現場スタッフの働き方が変わるのと併せてその管理の仕方も変革する必要があることから、管理職へのフォローも必要とされている。

■ワークスタイル変革の効果検証方法

豪州においても、ワークスタイル変革による効果検証や住民に対して利点を説明することについて、東京都と同様に課題を抱えていた。その中でも、NSW州政府全体のワークスタイル変革を進める不動産開発局においては、シドニー大学及びシドニー工科大学が開発したBOSSA（Building Occupants Survey System Australia）を活用した効果検証を実施している。専門機関が提供するツールを活用することで、室内環境品質（IEQ）に対する居住者の満足度を、客観的に評価することが可能となっている。

04 考察

訪問都市におけるワークスタイル変革に関する調査結果を踏まえて

ワークスタイル変革に関する東京都と訪問都市における相違点並びに、都として参考となる点は以下のとおりである。

| | 浸透に向けた取組 | 効果検証 |
|----------|--|---|
| 東京都との相違点 | 東京都 <ul style="list-style-type: none">未来型オフィスガイドブックやテレワークに関するTips集を広く公開 | <ul style="list-style-type: none">整備前後での職員に対するアンケート調査を実施 |
| | 豪州 <ul style="list-style-type: none">対象者に向けた職場ツアー、ワークショップ、ディスカッション、質疑応答等の取組を行い、個別（個人、チーム、役職など）にサポートしている | <ul style="list-style-type: none">2,3つのプロジェクトを実施し関係者に聞き取り大学との連携によりパフォーマンスへの影響度を測定なお、住民への説明に苦慮している点は同じ |

ABW導入後の定着に向けた取組

- 訪問先では、物理的な職場環境の工夫だけでなく、その改革を職員に浸透させ効果を高めるための取組として、ツアーやグループワーク、個別のサポート等が実施されていた。新しい職場環境やツールの使い方を広く情報発信するだけでは、人はなかなか注意を向けないため、訪問先のような個別のアプローチが有効だと思料。ただし、一人ひとりへの対応は現実的ではないため、例えばマネジメント層への研修後に、彼らのサポートのもと、チーム単位で各種使い方を学ぶ機会を設けるなどの仕組みが一つの方法として挙げられる。

研究機関等との協働による効果検証

参考となる点

- ICTテクノロジー等を使った効果検証により、一定の客観的な測定ができると思料。そうした検証には知識や機材が求められることから、人間工学等のワークスタイル変革に関連する分野を研究している専門家と協働することで、互いに必要な検証を行うことが可能となる点で参考になると考えられる。
- 最終的に利用者である職員の働き方や気持ちの変化を測定する上では、外部専門機関の評価指標を適用することで一定の客観的評価を得ることができる。（日本における類似ツールとして、一般財団法人 住宅・建築SDGs推進センターのCASBEEウェルネスオフィス評価等が挙げられる）