

https://www.tokyo23-kuchokai-kiko.jp

特別区長会調査研究機構





※この「手引書」の内容や背景について、別冊の令和2年度調査研究報告書「基礎自治体におけるテレワークの活用と実現方法」において詳しく説明しています。併せてお読みいただくことをお勧めいたします。

令和2年度 特別区長会調査研究機構 「基礎自治体におけるテレワークの活用と実現方法」調査研究

### 特別区におけるテレワーク導入手引書

令和3年3月31日発行

発 行 : 特別区長会調査研究機構 事務局:公益財団法人特別区協議会

〒102-0072 東京都千代田区飯田橋3-5-1 TEL: 03-5210-9053 Fax: 03-5210-9873

協力:株式会社情報通信総合研究所

※本書の無断転載・複製は、著作権法上での例外を除き禁じられています。 印刷所:図書印刷株式会社

## 令和2年度特別区長会調査研究機構

「基礎自治体におけるテレワークの活用と実現方法」調査研究

## 特別区における テレワーク導入手引書





#### 巻頭言

新型コロナウイルス感染拡大によって、在宅勤務を中心としたテレワークを取り入れる企業が日本のみならず世界全体で飛躍的に多くなりました。これまであまり取組みが進んでこなかった日本の基礎自治体においても、テレワークが急速に取り入れられ、その必要性が認識されるようになってきました。

本来、テレワークは、感染症への対処策に留まらず、働き方の改革を通じて、組織のあり方をも変革する大きな取組みです。その実施のためには、①社会的認知の醸成、②組織における業務多様化・効率化と社員や職員への適切な業績評価、③多様な働き方への自己認識の改革、といった意識改革が不可欠です。そしてテレワークが組織運営の中で確実な地位を得るためには、④法制度の整備による新たな労働形式の導入、⑤環境整備のための具体的な方策の策定、といった制度改革が行われなければなりません。

しかし、その取組みの方法と具体的な成果が何なのかが明確でなかったことが、テレワークの導入にあたって組織が何からどのように手を付ければ良いのか分からず困惑させていることも事実です。こうした認識に基づいて、特別区職員が、具体的にテレワークを実施するための取組みの指針を作成しました。

この手引書が、特別区をはじめとする基礎自治体の皆さまのテレワークの検討・導入 の参考になれば幸いです。

研究会リーダー 市川宏雄 (明治大学名誉教授)

## 目 次

苍	:頭言
1	【リード編】この手引書の使い方
2	【準備編】計画策定から推進体制整備まで
3	【環境整備編】情報システム整備テレワーク端末の整備等
4	【管理編】制度整備、人事・労務管理のポイント等
5	【促進編】業務改善の効果把握等
6	【特別編】BCP対策・非常時のテレワークの進め方等
7	【資料編】国、都道府県支援策、先行自治体事例、各種資料など 18

# 1

## この手引書の使い方

## 【リード編】

## (1) はじめに この手引書を上手に活用するためのガイダンス

テレワークとは、情報通信技術(ICT = Information and Communication Technology)を活用し、場所や時間を有効に活用できる柔軟な働き方のことです。

テレワークという言葉は、「tele = 離れた所」 と 「work = 働く」 をあわせた造語で、在宅勤務、モバイル勤務、サテライトオフィス勤務 (施設利用型勤務) など多様な働き方を総称してテレワークと呼んでいます。

## 2 テレワークを準備するための三つの環境整備のポイント

この手引書は、特別区の皆様が、働き方改革の一環として、または新型コロナウイルス感染症対策のための自粛期間中などで、テレワークを取り入れる時に必要な環境整備の基本、在宅での仕事の進め方、離れた職場の仲間とのコミュニケーションの取り方などについてまとめたものです。

テレワークの環境整備を進める手順には、三つの視点があります。

- 運用整備の視点 既存の労務管理制度との整合性の確認、人事評価制度 との関係性の確認
- ■職員意識の視点 新しい働き方に対する労働者の意識改革、職場内コミュニケーションの課題 例えば、在宅勤務で活用する情報システム端末は、何が適切か? 通信環境は? ネットワークは?または、どのようなアプリケーションを準備し、コミュニケーションのための会議システムは何が便利か? などの勘所を整理しています。また、在宅勤務時の労務管理のあり方、実施する場合の各種書類、様式など届け出書類のサンプルや活用法、場合によっては、労務管理システムの使い方などを示しています。

本手引書の全体の章は、テーマ別に「・・・・編」として簡潔にまとめています。テレワークを実践する場合の最低限の知識やノウハウを手引書として示していますが、編ごとに順を追って参照するのもよし、また、ご自身や職場が関心のあるテーマを重点的に参照するのもよし、という構成になっています。

テレワークを導入するために準備する段階では、庁内のいくつかの部門が中心となって推進する場合が多く、そのためには、推進組織を整理した上で進めることが理想です。



厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革」から

テレワーク 導入対象部門

経営トップ チームリーダー 情報システム

5

## 2

## 計画策定から推進体制整備まで

## 【準備編】

## 1)準備編の全体構成

この章では、テレワークの導入プロセスについて整理します。

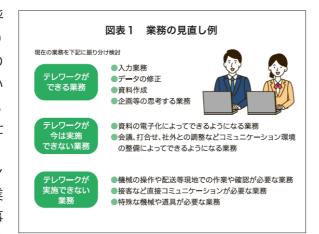
テレワークは、働き方の改革、特に働く場所の変更が伴うワークスタイルです。したがって、庁内で テレワークを実施する場合は、準備に十分時間をかけることが望ましいと言えます。

## 2 準備のポイントは業務の見直しから

最初に目的の明確化です。基礎自治体でも国が導入を呼びかけている「働き方改革」の動きに対応する必要があります。また各区では、中長期計画に基づいた「業務改革の目標」が設定されています。まずは、全体計画の中においてテレワークがどのような位置づけになるか明確にします。次に、業務見直しの中で、テレワークに馴染みやすい仕

次に、業務見直しの中で、テレワークに馴染みやすい 事と馴染みにくい仕事の区分が必要です。

その区分の評価ポイントは、**図表1**のとおり極めてシンプルです。特にテレワークに馴染みにくい仕事が民間企業より多い区役所では、馴染みやすいかどうかを基準に仕事を明確化し、テレワーク導入プロセスの中で位置づけるこ



とが重要です。すべての業務が一律にテレワークを実施すれば良いという考え方は現実的ではありません。 **図表** 1 は、東京都がまとめた民間企業向けの「テレワーク導入のための業務見直しの例」を示したものです。また、厚生労働省も「テレワークではじめる働き方改革」の中で、業務の見直しと対象業務を分類して見直しをすることを勧めています。

この考え方を参考に、まずは、どのような仕事から始めるのが良いか検討しましょう。

#### Column 1

#### テレワークの実践を思い立ったら、まずやること

テレワークには様々な効果が認められています。家、またはモバイルで仕事をすることにより「集中して仕事に取り組める」、「通勤がないので余裕を持った時間の使い方ができる」、「家族とのコミュニケーションが取れるようになった」などです。

一方で、職場ではない場所で、一人で仕事に取り組むことにより、「職場の仲間とのコミュニケーションが取りにくくなった」、「一人で仕事をすると孤独感に苛まれる」、「仕事を進めるためのデータが不完全」などの課題も同時に感じることになります。

これらは、数十年にわたる企業等でのテレワークの実践から得た知見であり、基礎自治体でも同様に発生する課題でもあります。そこで、この手引書では、テレワークを実践しようとした場合、最初に実施したいことを示しておきます。それは、

#### 区長のコミットメントを得ること、そして、

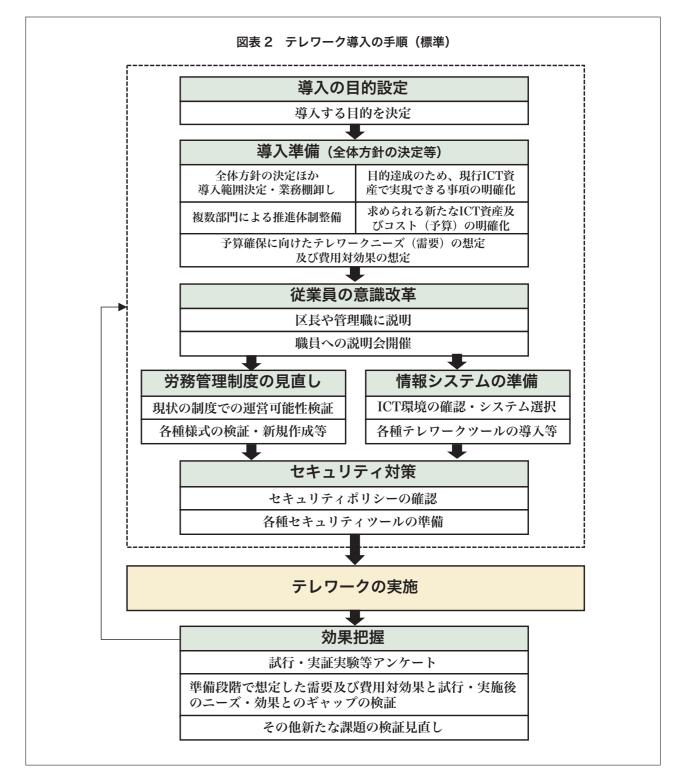
#### 「在宅に馴染みやすい仕事と、馴染みにくい仕事」を区分することです。

区民に対応する窓口業務をはじめ、情報セキュリティに配慮して実施する業務、病院や保育園、建設の現場等の業務などは、残念ながらテレワークでの実施が困難です。

このように、テレワークに向く仕事とそうでない仕事が存在します。まず、その仕訳から始めることが、テレワークを上手に活用するポイントになります。一般に「業務の可視化」と呼ばれるものです。

## 3 テレワーク導入の基本的な手順

テレワークを職場で実施するための導入の手順は、以下の**図表2**で示すことができます。あくまでも 企業での導入の標準型ですが、基礎自治体でのテレワーク導入を検討する場合の手掛かりになります。



出典 総務省 テレワーク実践活用テキスト2020年度版を元に本研究会で編集

#### ●導入手順カスタマイズのおすすめ

上記の**図表2**は、テレワークの導入手順を標準的に示したものです。時系列的なフローで示す場合が 多くありますが、基礎自治体の取組みの場合、関与する部局において並行して検討することが自然とい えるでしょう。

4

# 3 【環境整備編】

## 情報システム整備 テレワ<u>ーク端末の整備等</u>

## 1 環境整備編の全体構成

この章では、テレワークを実施する場合の環境の整備、とりわけ情報システム関連のツールの整備について整理します。テレワークを実施する場合、特に「在宅勤務」を実施する場合に必要とされるICT環境の整備の基本的な考え方を示しています。

## (2) 情報システム整備のポイント

## Point-l テレワークに適した情報システムの整備が必要

テレワークの導入に二の足を踏む基礎自治体や企業が指摘する導入阻害要因のうち、「テレワークでできる業務が少ない」という理由がほとんどです。

対人・対物の観点から直接的な接触を伴う必要のある業務の場合、遠隔地で業務を行うテレワークへの移行が難しいのはもちろんですが、それら以外の業務でも、普段のオフィスでの業務と大きく異なる業務環境では、業務効率が著しく低下したり業務が成り立たなかったりということもあります。普段のオフィスでの業務環境に、より近い情報環境の整備が必要です。

#### (1)「紙文化」からの脱却を

自治体の場合、「紙」などの書類により情報をやり取りしたり、保存したりしているケースが非常に多いと思われます。「紙文化」に依存した環境では、オフィスの外に同様の情報環境を構築することが困難です。また、「紙」による情報の持ち出しは、紛失・盗難のリスクが大きく、複製の制御も不可能なことから、情報セキュリティの観点からも好ましくありません。

必要以上に押印を求める書類もテレワークの阻害要因になります。普段のオフィスでの業務効率化の 観点からも、「紙文化」からの脱却を図りたいものです。

#### (2) 普段のオフィスにより近い環境整備のための情報システム

普段のオフィスに、より近い業務環境を実現するための情報システムを構築・運用することによって、テレワークは格段に実践しやすくなります。以下は、情報システムのうち、庁舎内データなどの情報資産へのアクセスの方法による類型を示したものです。自庁舎の場合、どのタイプに該当するか判断する手がかりとして参照してください。

#### ①データの持ち出しによる私物PCでの業務(庁舎へのネットワーク接続なし)

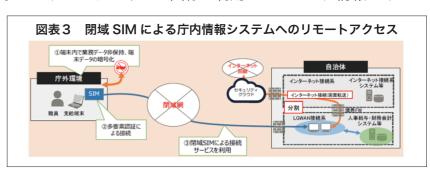
業務に必要なデータを自分宛の電子メール送付(添付)や外部記憶媒体への格納により持ち出し、職員の私物のPCで業務を行う方法があります。非常に簡単に実現できますが、持ち出せる情報レベルが限定的であったり、追加で必要となったデータを入手できなかったり、私物PCにインストールされていないソフトウェアを利用できなかったりと、業務が限定されがちです。また、情報漏洩やコンピュータウィルスによるリスクが大きく、緊急避難的な状況に限った手段と言えます。

#### ②オフィスPCの庁舎外への持ち出し・自宅への持ち帰り(庁舎へのネットワーク接続なし)

#### ③閉域 SIM による庁内情報システムへのリモートアクセス

自宅等の端末から、閉域 SIM を用いて庁舎内の情報システムにリモートアクセスする方法があります。LGWAN 接続系にアクセスできれば、庁舎内の情報環境に準じた環境を提供できることから、庁舎外で実施できる業務の範囲が広がります。また、インターネット回線を利用しないため、情報セキュリ

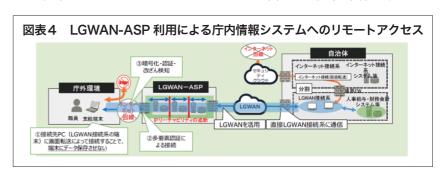
ティ的に優れていますが、システムの構築や運用にコストがかかります。 なお、自治体から貸与されるテレワーク用端末や、普段オフィスで使っているPCのほか、BYOD (注1)を許容するか否か、検討が必要です。



#### ④LGWAN-ASP利用による庁内情報システムへのリモートアクセス

自宅等の端末から庁舎内の情報システムへのリモートアクセスにインターネット回線を利用する方法 もあります。自宅等の端末から、LGWAN-ASPを利用して、庁舎内の LGWAN接続系へリモートアク セスし、LGWAN接続系の端末の画面を手元端末に転送することによって、庁舎内の端末操作と同等の

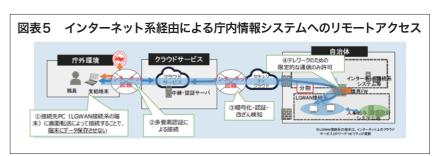
業務を行うことができます。扱うデータは手元端末に保存されないため、情報セキュリティ的に優れていますが、やはりコストがかかります。 BYODは同様に要検討です。



#### ⑤インターネット系経由による庁内情報システムへのリモートアクセス

インターネットからクラウドサービス等を経由して、庁舎内システムのインターネット接続系から LGWAN接続系に配置された庁内端末にリモートアクセスをする方法もあります。LGWAN接続系の端末の

画面を手元端末に転送することによって、庁舎内の端末操作と同等の業務を行うことができます。扱うデータは手元端末に保存されないため、情報セキュリティ的に優れています。BYODは同様に要検討です。



(注1) 私物のPCやスマートフォンを用いて業務を行う形態をBYOD (Bring Your Own Device) と言います。情報システム投資が抑えられ「2台持ち」といった煩雑さも解消されますが、本来、業務に使用するPC等は、使用者が用意すべきものであることに加え、情報セキュリティ対策が不十分な端末の混在など課題があり、個人情報保護の観点からも留意が必要です。

6

## Point-2 コミュニケーション テレワークならではのツールも必要

テレワーク導入の阻害要因として、オフィスなどとのコミュニケーションの難しさを指摘する意見も少なくありません。「会議」や「打ち合わせ」などは、オンラインによるWeb会議サービスの急激な普及がカバーしてくれますが、オフィスでの雑談や何気ない情報交換、気軽な質問などを代替できるツールも必要になります。

#### ①オンラインによる Web 会議

クラウド上で提供されるオンラインによるWeb会議サービス(WebEx・Zoom・Teams など  $^{(\pm 2)}$ )を利用することによって、特別な機材を用意することなく、PCやスマートフォンを利用して多人数間

のテレビ会議を行うことができます。セキュリティが評価されるWebEx、使い勝手に定評のあるZoom、Officeソフトと連携しやすいTeams、などサービスごとに特徴があり、利用形態によって、無料から数千円/月程度の廉価なサービスも多く急速に普及しています。

また、庁舎内にオンライン会議用のサーバを構築し、利用する形態もあり、情報セキュリテイを確保することができますが、コストもかかります。

#### ②ビジネスチャットツール・SNS ツール

テレワーク時に、会話のような短文のやり取りを行うソフトウェアないしサービスを利用するケースが増えています。メッセージのやり取りだけでなく、ファイル共有やタスク管理を安全に行うことができるビジネスチャットツールは1人あたり数百円/月程度で利用できます。自治体向けにLGWAN-ASPを利用したチャットサービス(トラストバンク「LoGoチャット」)もあります。



#### ③電話アプリ

職員がテレワーク時に電話をかける際、職員の私物のスマートフォンを利用するケースがありえますが、「通話料金が職員個人に課金されてしまう」、「私物のスマホの電話番号が相手に通知されてしまう(または非通知)」という問題が生じることから、スマホにもう一つの電話番号を付与して、業務上の通話の発信の際は、その電話番号から発信し、その通話の電話料金は自動的に所属組織に課金されるサービスを利用する方法もあります。(「050Plus」エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会

社など)業務上の相手からは、その電話番号にかけて貰うと、 私物のスマホで通話ができる仕組みのため、職員の費用負担 やプライバシーを守りつつ、テレワークに活用することがで きる一例です。コミュニケーションツールは、Office365 (Microsoft365) やSkypeなど、既存の情報システムに装 備済みでありながら、テレワーク時のコミュニケーション ツールとしては活用されていない自治体も少なくないようで すので、見直しを図りたいものです。



## Point-3 情報セキュリティ・個人情報保護 ポリシーの徹底と見直しを

持ち出しによる情報の紛失・窃視、不正アクセスによる情報漏洩、リモートアクセスの際の盗聴、コンピュータウィルスへの感染など、テレワークの実施に伴う脅威は少なくありません。各自治体で従来から定めている情報セキュリティポリシー(規程等)の見直しが必要になるケースは多くありませんが、以下のポイントについて留意・検討はしておきたいところです。

- ① テレワーク環境、取扱業務・情報、実施場所等に応じたリスク分析及び既存の情報セキュリティポリシーに抵触・不足する事項の有無の確認
- ② 抵触・不足する事項について、要綱等の運用ルールで補完できるか否かの確認
- ③ 補完できない事項・事態が生じることが明白になった段階でのセキュリティポリシーの見直し・ 改正

個人情報の保護・管理も重要なポイントとなります。

各自治体では、漠然とした心配・不安感から、個人情報の漏洩リスクや個人情報保護規程の存在が、 テレワーク導入・推進の壁となっているケースがあります。テレワーク導入のために個人情報保護規程 の改正が必要なケースは多くありませんが、リスクに応じた安全管理措置を講じることに加え、上記の 情報セキュリティポリシーの①~③と同様のポイントについて留意・検討はしておきたいところです。

情報システムについては、マイナンバー系・LGWAN系・インターネット系の三層のネットワーク分離・分割の徹底が必要となりますが、総務省においても、自治体職員のテレワークの実施を想定し、見直しを進めているところです。住民の個人情報であってもテレワークで取り扱うことができるケースを想定したり、LGWAN系のシステムをインターネット系に移行してテレワークの利便性を高めたりという実態に即した情報セキュリティポリシー(規程等)の再確認と運用の徹底も必要となります。

図表 6 機密性による情報資産と LGWAN 接続系における情報資産(システム)のテレワークのイメージ

分類		分類基準	取扱う情報の区分(例)	主なシステム情報資産(例)	テレワークの考え方
機密性レベル	3	行政事務で取り扱う情報資産の うち、秘密文書に相当する機密 性を要する情報資産	住民の個人情報	住民の名簿を管理するシステムや台帳、 ファイル等	大量または機微情報を 扱う場合は原則不可 (サテライトオフィス 方式を除く。)
			職員の個人情報	人事給与システム、庶務事務システム等	各自治体においてテレ
			施設設計情報や入札予定 価格など非公開情報	財務会計システム(契約管理システム)、 起案/決裁システム、電子調達システム、 工事積算システム等	ワークの可否を検討し、 規則や技術的対策によ り担保
	2	行政事務で取り扱う情報資産の うち、秘密文書に相当する機密 性は要しないが、直ちに一般に 公表することを前提としていな い情報資産	政策検討に関する情報	グループウェア、コミュケーションツール、遠隔会議に利用するシステム等	テレワークにおける特 有のリスクに留意し、 運用する
	1	上記以外	公開された情報	CMS、SNS関連	3

(総務省「地方公共団体における業務の効率性・利便性向上策の検討に係るワーキンググループ資料」2020年)

※参考資料 資料編 (P18) 1. 参考となるサイト

<セキュリティ関連>地方公共団体における情報セキュリティポリシーに関するガイドライン(総務省 令和2年12月版)https://www.soumu.go.jp/denshijiti/jyouhou\_policy/ 参照

<sup>(</sup>注2) 「Webex (シスコシステムズ合同会社)」・「Zoom (Zoom ビデオコミュニケーションズ)」・「Teams (日本マイクロソフト株式会社)」

11

## 4

【管理編】

## 制度整備、人事・労務管理の ポイント等

## 1 管理編の全体構成

この章では、テレワークを実施する場合の環境の整備、とりわけ労務管理制度等の整備について整理 します。テレワークを実施する場合、特に「在宅勤務」を実施する場合に必要とされる労務管理等の整 備の基本的な考え方を示しています。

## 2 管理編のポイント

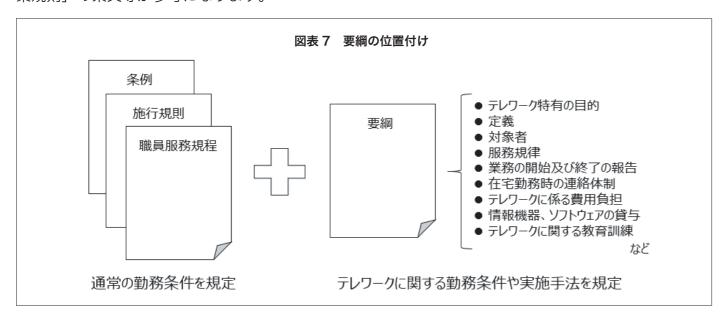
## Point-l 規程整備 条例を補う場合は「要綱」等で規定することも可能

テレワークによる在宅勤務を行う場合、現在、多くの特別区では「自宅への出張」扱いで対応しています。この扱いは現在の制度の範囲内で実施が可能なことから、在宅勤務の頻度が余り高くない段階では、この形で対応可能と考えられます。

在宅勤務が恒常的で、かつ頻度も高くなってきた場合には、在宅勤務の服務規律を明確化し、職員の健康管理、安全管理に配慮するために、在宅勤務の規程を整備することも考えられます。規程を整備する場合、民間企業では就業規則を変更したり、付属規程として「テレワーク勤務規程」を作成するなどしています。

特別区においては、職員の勤務時間等は条例で定められていますが、テレワークの実施にあたり、条例で定められていない内容を定める場合には、「要綱」に相当するものを作成することも考えられます。

「要綱」で定める具体的な条文の内容については、厚生労働省で作成している「テレワークモデル就業規則」の条文等が参考になります。



※参考資料 資料編 (P18) 1. 参考となるサイト <人事・労務関連>テレワークモデル就業規則~作成の手引き~(厚生労働省/日本テレワーク協会) http://www.tw-sodan.jp/dl\_pdf/16.pdf 参照

## Point-2 在宅勤務の「仕事の見える化」 職場との連携を円滑にする

在宅勤務になると、職員の動きが直接見えないため、職場との連携が悪くなるのではないかと不安視する声があります。このような問題を解決するために、昨今、テレワークを行っている職場では、ICTツールを活用するなど、様々な工夫を行っています。

始業時、昼休み後の業務開始時、終業時に、ビデオ会議を使った短時間のミーティングを行い、顔を 見せながら簡単な会話を交わすことは、在宅勤務をしている職員にとっても仕事のメリハリがついて、 連携しやすい環境作りに役立ちます。勤怠管理ツールやコミュニケーションツールの導入も職場と在宅 の連携強化に有効です。

在宅勤務が今後の働き方の一つのあり方として恒常化していく場合には、これらの「仕事の見える化」 の仕組み作りは欠かせないものになると考えられます。

#### 図表8 在宅勤務の「仕事の見える化」の方法

## 1日2~3回の短時間のビデオミーティングの開催

- 始業後、昼休み後の業務開始時、終業前の1日3回開催
- 出社、退社、日中の確認を行う

#### > 勤怠管理ツールの活用

- 労働時間(始業時刻、終業時刻、休憩時間)の記録を残す
- 長時間勤務の抑制にもつながる
- ツールが無ければメールの送受信で対応

#### > コミュニケーションツールの活用

- チャットなど、離れていても、必要に応じて、 すぐに相談、連携ができる仕組みを作る
- 職員間の意思疎通を良くし、在宅勤務 者をひとりぼっちにさせない

#### > 成果物の共有

- その日の成果を上司が確認することで、部下にもメリハリが生まれる
- 資料を共有することで、日中の業務内容 が明確になる
- 部下から上司への報告として、記録が残る

#### ▶ 在宅勤務と、職場勤務を、ビデオ会議 などを使って、上手く組み合わせる

- 職場の会議に自宅から参加する
- 100%在宅ではなく、出社と在宅のロー テーションを行うことで、職員間の不公平 感を無くす

※参考資料 仕事の見える化のためのツールの紹介 資料編 (P18) 1. 参考となるサイト <ICTツール関連>テレワーク関連ツール一覧 (第5.0版) (一般社団法人日本テレワーク協会) https://japan-telework.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2020/05/Telework-related-tools-list-5.0.pdf

10

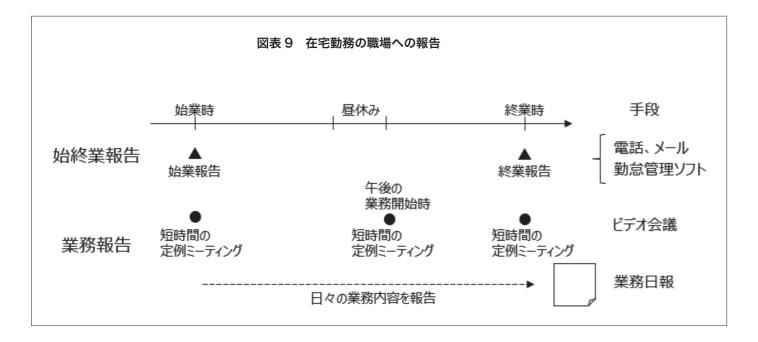
## Point-3 労務管理 在宅勤務でも職員の労働時間の管理は必須

労働基準法では、事業主に労働者の労働時間管理を義務付けています。そのため、特別区の職員が在 宅勤務を行う場合でも、職員の始業時刻、終業時刻の確認、管理は必須です。

在宅勤務の際には、職員は業務の開始及び終了を、職場に対して電話やメールなどで連絡しています。記録を残す意味では、電話よりもメールの方が望ましいと考えられます。または、勤怠管理ツールを導入して、システム上で管理、記録すれば、より確実に行うことが可能です。また、システム上のログや操作履歴を、勤務状況のエビデンスとして職員の勤務管理、把握に活用することも考えられます。

オンラインによるWeb会議を使って、日々の始業時、昼休み後の業務開始時、終業時に短時間の定例 ミーティングを行うことも、労務管理の観点からは効果があると考えられます。日々、どのような業務 を行ったのかを報告するために、在宅勤務時には、業務日報を作成して職場に送付している例もありま す。

これらの取組みを通して、職員の労務管理を行うことは、過重労働の抑制、職員の健康管理、安全管理への配慮にも役立ちます。



### Column 2

#### 在宅勤務時中に『勤務の中断』が発生した場合の取扱いは?

地方公務員法第35条には「職務専念義務」が定められているため、公務員は在宅勤務中も、職務に専念する必要があります。しかし、在宅勤務中に、勤務を中断せざるをえない場合は、どのように対応したら良いのでしょうか。

私用目的で、一定の時間、完全に勤務が中断する場合は、その時間を「中抜け時間」として、服務上取り扱う必要があると考えられます。特別区の場合は、通常、年次有給休暇等の取得で対応しています。

#### Column 3

#### 先進自治体の事例

一部のテレワーク先進自治体では、テレワークの実施にあたり、職員在宅勤務制度(名称は様々)を策定し、 運用規程を作成しています。また、実施要綱(実施要領、実施マニュアル、実施の手引きなど、名称は様々) を作成している例も見られます。

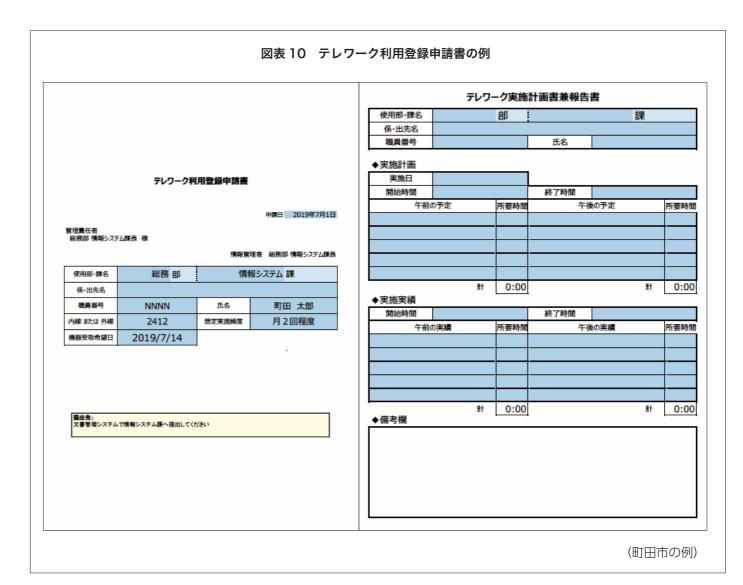
制度では、対象者、実施日の規定(週1日または2日程度)、在宅勤務の方法、時間管理、システム等の運用方法、報告の仕方、ログオン・ログオフなどの勤務エビデンスの確保方法などを規定しています。

特徴的なのは、利用時はテレワーク・在宅勤務をするために登録制度を利用していることで、所属長の承認により登録は完了しますが、実施は登録者本人の事前の申告によることとしています。

在宅勤務時には、貸出専用のPCまたはモバイル端末を職員に貸し出し、終了時には職員が返却するようにしています。

#### 在宅型テレワーク事前登録申請書の例

自治体により様式は様々ですが、テレワークを実施する場合は、概ね、実施の許諾を得るための申請書、専用PC貸出のための登録申請書、実施後の報告書などが様式化されています。



※参考資料 資料編 (P18) 1. 参考となるサイト

<人事・労務関連>テレワークにおける適切な労務管理のためのガイドライン(厚生労働省)

https://www.mhlw.go.jp/content/000553510.pdf

## 5

## 業務改善の効果把握等

### 【促進編】

## 1 促進編の全体構成

この章では、テレワークをスムーズに庁内で実施するための参加者意識の改革について整理します。 テレワークは、働き方改革、特に働く場所の変更を伴うワークスタイルです。したがって、庁内でテレ ワークを実施する場合は、参加者の動機付けに十分時間をかけることが望ましいと言えます。

## 2 促進のポイントはトップの情報発信と管理職の積極参加

#### ●トップの率先垂範がテレワークの始まり

テレワークの促進のためには、自治体トップの号令が最も大切です。

経営層にテレワークの導入の意義を十分に理解してもらうことが重要です。自ら率先してテレワークの目的や効果について社内に情報発信を行うことにより、職員の意識改革を進めることが求められます。

#### ●管理職が促進の主体

トップの号令のもとに、職員全体にテレワークを浸透させるためには、まず管理職が自らテレワークを実施し、その利点や欠点を十分に把握した上で、全体に浸透させていくことが重要です。 以下は、「テレワークを円滑に進めるために、中間管理職に期待される役割」を示したものです。

#### ●実施の主体は職員自身

トップの号令、管理職による試行や実証実験などは重要ですが、何よりも大切なことは、職員による庁内でのテレワーク成功実績の積上げです。テレワーク・働き方改革等を推進する雰囲気・風潮づくり(庁内職員・所属内での利便性、効率性の認識、「職員の気付き・意識改革」)が重要です。

図表 11 テレワークを円滑に進めるために、中間管理職に期待される役割

期待役割	ポイント
期待役割1: テレワーク実施者を公正に評価する	管理職は、テレワーク利用の有無で評価に差をつけないよう注意しましょう。特に、部下の仕事内容や業務時間などの面で、公正に評価することが大切です。
期待役割 2 : テレワーク実施者の 「目標」と「成果」に目を向ける	管理職は、部下を「働いた時間の長さ」で評価するのではなく、「目標」に 対する「成果」で評価することが必要です。
期待役割3: テレワーク実施者のテレワークを 支援する	テレワークの利用率が高い企業でも、特定の部署のみテレワークの利用率が極端に低いというケースが見られます。様々な理由はありますが、テレワーク推進チームが「管理職がテレワークの利用を奨励しているかどうか」を定期的に調査し、フィードバックを行うことも円滑な推進に資すると考えられます。

※参考資料 資料編 (P18) 2. 中央省庁のサイト 総務省 テレワーク総合情報サイト https://telework.soumu.go.jp/

## (3) 効果を把握するためのテレワーク評価指標の作り方

自治体テレワークの主な評価指標を以下の図表12にまとめました。

テレワークは、働き方改革を実現する上での効果的な手法の一つです。働き方改革を推進する多くの 企業や基礎自治体が、働き方改革を経営課題として位置づけ、「ワーク・ライフ・バランスの向上」と 「生産性の向上」の両方を目指して取組みを進めています。

企業によっては、「仕事に対するやりがいの向上」や「顧客満足度」「BCP(事業継続計画)対策」等、 重要指標を達成するためにテレワークが寄与する活動について様々な指標でその効果を把握していま す。(総務省資料から特別区用に編集)

図表 12 テレワークによる効果を把握するための指標 例

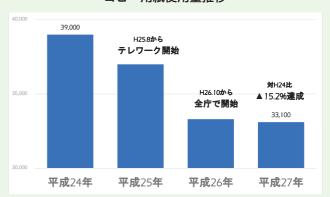
項	評価項目	評価のポイント		
1	ワーク・ライフ・バランス向上	職員の生活の質向上のための時間が増え、仕事と生活のバランス が取れるようになったか		
2	生産性の向上・効率化促進	オフィスコストの削減、ペーパレス化の促進、執務時間の有効活用などの効果があったか		
3	仕事に対するやりがいの向上	ストレス評価などを踏まえ、自分の仕事に対して働きがいを感じられるようになったか		
4	住民満足度の向上	職員の働き方改革を通じて、住民の満足度は向上したか、また職 員の地域での活動が活性化したか		
5	事業継続計画(BCP)対策	地震や台風などの自然災害や感染症流行によるパンデミック等の 際に、仕事を継続できたか		
6 地域ブランドの向上 働き方改革を通じて、自治体のイメージの 地域の価値創造に寄与しているか		働き方改革を通じて、自治体のイメージの向上に繋がっているか、 地域の価値創造に寄与しているか		
7	その他の指標	離職率の低下、出産・育児・介護を担う職員の定着率の増加、採用率の向上(応募者数の増加)		

#### Column 4

#### 佐賀県庁のテレワークコスト削減効果

佐賀県庁はテレワーク導入にあたり、モバイル端末の貸与、仮想デスクトップの整備、サテライトオフィスの設置と並行して、各種の重要な取組みを行いました。その一つが、影響力の強い管理職層に、テレワークの意義やメリット、効果を実感してもらうために、県庁の全管理職を対象に週1回のテレワーク実施の義務付け(正確には、管理職自身のテレワーク実施状況の本部単位での「報告」の義務付け)と研修を行いました。 二つ目は、テレワーク実施の効果として、コピー用紙の削減効果を把握しました。





出典 森本登志男氏 講演資料から

**6** 【特別編】

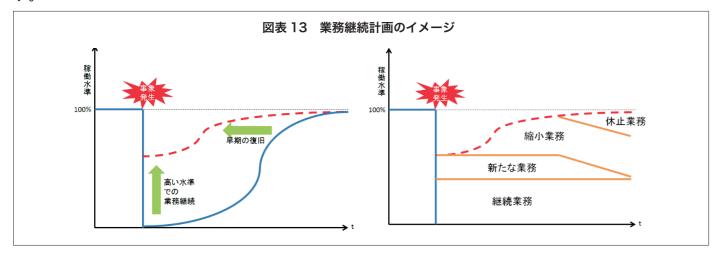
## BCP 対策・非常時の テレワークの進め方等

## Point-l 業務継続計画の一環としてのテレワーク

官公庁や企業が業務を行うのに支障が生じるような巨大な脅威に見舞われることがあります。そのような脅威に晒された際、十分な対策が取れないでいると、主要な業務が停止してしまい、その状態が長引いてしまうと、企業であれば倒産してしまう可能性もあります。(図表13の左グラフ参照)

そこで、予め、このような巨大な脅威を想定した対策を講じ、少なくとも主要業務継続することで、早期の復旧を目指すための計画(業務継続計画:BCP)を策定する官公庁や企業が増えています。そして、その際には、職員・社員が通常どおりにオフィスに出勤することが困難であることも多く、そのような状況下で業務を継続するための有力な手段として、テレワークが期待されています。(図表13の右グラフ参照)

基礎自治体の場合は、脅威に晒されても継続する必要のある業務をいかに行うか、または事象の発生に伴って新たに生じる業務をいかに行うかがカギとなります。そのためにもテレワークの活用が重要です。



## Point-2 脅威別にみたテレワークの活用例

BCPが想定する巨大な脅威には様々なものがあります。自然に起因するもの、人工的なもの、突発的に襲い掛かるもの、兆候があり少なくとも若干の猶予があるものなど様々です。かつ、脅威が継続する期間も短期間で済むことが多いものから、長期にわたることが多いものまであります。

	比較的短期間(数日間程度)	比較的長期間(数週間~数か月)
兆候あり⇒準備可能	台風、大雪	感染症 (パンデミック)
兆候なし⇒準備困難	システム障害、停電、交通障害	大地震、津波、洪水、噴火

それぞれの脅威の特徴によって、テレワークの活用方策も異なります。

#### ①短期間かつ準備可能な脅威に対するテレワーク

台風や大雪といった、気象に起因し、公共交通機関や道路のトラブルのため多くの職員の安全な通勤が困難になることが想定される脅威の場合は、数日前には被害の規模や内容がある程度想定され、かつ、数日間程度で復旧することを期待できることが一般的です。

	継続業務	新たな業務	縮小業務	休止業務
考え方・働き方	通常どおり実施する必要のある業務は、極力、職員が在 宅勤務等で実施する	発災に伴い新たに発生・増大 する業務は、避難所等での モバイルワークや、在宅勤務 等で実施する	規模を縮小できる業務は、在 宅勤務環境が整っている職 員が担当し、そうでない職員 は無理に業務を行わない	は実施せず、事故欠勤扱い
情報システム	庁内の情報システムへのリモートアクセス環境			_
	データやPCの持ち帰り方式	(NW接続なし) も許容	-	
コミュニケーション	オンライン会議、チャット、電	電話アプリなどを活用		_

#### ②長期間かつ準備可能な脅威に対するテレワーク

パンデミックのように、感染症の拡大防止の観点から職員の出勤そのものが困難ないし禁忌となる脅威の場合は、一定の期間をかけて脅威が顕在化し、かつ、数週間から数か月間といった長期に亘って脅威であり続けることも想定されます。

	継続業務	新たな業務	縮小業務	休止業務
考え方・働き方	通常どおり実施する必要のある業務は、極力、職員が在 宅勤務等で実施する	発災に伴い新たに発生・増大 する業務は、避難所等での モバイルワークや、在宅勤務 等で実施する	規模を縮小できる業務は、在 一定 宅勤務環境が整っている職 は実 員が担当し、そうでない職員 もやる は無理に業務を行わない	実施せず、事故欠勤扱い
	同一部署の職員を複数の班に分け、登庁者と在宅勤務等の 職員の交代勤務も選択肢			
	日頃から、有事に備えたシミュレーションや訓練を実施しておくことが望ましい			
情報システム	庁内の情報システムへのリモートアクセス環境			_
コミュニケーション	長期に及ぶ場合は、コミュニケーションの確保が重要/特に交代勤務制をとる場合は、濃密なコミュニケーションが必要/オンライン会議、チャット、電話アプリなどを活用			-

#### ③短期間かつ準備困難な脅威に対するテレワーク

コンピュータシステム等の障害、停電や電車の全面運休といったインフラ障害などは、予測不可能なタイミングで突然襲いかかりますが、1日程度での復旧を期待できることも少なくありません。

	継続業務	新たな業務	縮小業務	休止業務
考え方・働き方	る業務は、極力、職員が在		規模を縮小できる業務は、在 宅勤務環境が整っている職 員が担当し、そうでない職員 は無理に業務を行わない	は実施せず、事故欠勤扱い
情報システム	庁内の情報システムへのリモートアクセス環境			_
コミュニケーション	コミュニケーション オンライン会議、チャット、電話アプリなどを活用			-

#### ④長期間かつ準備困難な脅威に対するテレワーク

大地震や津波・洪水、火山の噴火などの大規模自然災害は、予測不可能なタイミングで突然襲いかかり、平常の状態に復旧するまでに一定の期間を要することも少なくありません。

	継続業務	新たな業務	縮小業務	休止業務
考え方・働き方	通常どおり実施する必要のある業務は、極力、職員が在 宅勤務等で実施する	する業務は、避難所等での	規模を縮小できる業務は、在 宅勤務環境が整っている職 員が担当し、そうでない職員 は無理に業務を行わない	は実施せず、事故欠勤扱い
	日頃から、有事に備えたシミニ			
情報システム	庁内の情報システムへのリモー	-		
コミュニケーション	長期に及ぶ場合は、コミュニケーションの確保が重要/オンライン会議、チャット、電話アプリなどを活用			_

# 【資料編】

## 国、都道府県支援策、 先行自治体事例、各種資料など

## (1) 参考となるサイト

#### ●人事・労務関連

テレワークモデル就業規則~作成の手引き~(厚生労働省/日本テレワーク協会)

http://www.tw-sodan.jp/dl\_pdf/16.pdf

#### テレワークにおける適切な労務管理のためのガイドライン(厚生労働省)

https://www.mhlw.go.jp/content/000553510.pdf

#### テレワーク導入のための労務管理等Q&A集(厚生労働省)

http://www.tw-sodan.jp/dl\_pdf/13.pdf

#### ●ICTツール関連

#### テレワーク関連ツール一覧(第5.0版 2020年5月)(一般社団法人日本テレワーク協会)

https://japan-telework.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2020/05/Telework-related-tools-list-5.0.pdf

#### 中堅・中小企業におすすめのテレワーク製品一覧(第3.0版 2020年5月)(一般社団法人日本テレワーク協会)

https://japan-telework.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2020/06/Telework-products-recommended-for-small-and-medium-sized-businesses.pdf

#### ●セキュリティ関連

#### テレワークセキュリティガイドライン (第4版) (総務省 平成30年4月)

https://www.soumu.go.jp/main\_content/000545372.pdf

#### 情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン(厚労省 平成30年3月)

https://telework.mhlw.go.jp/wp/wp-content/uploads/2019/12/GuideLine.pdf

#### 地方公共団体における情報セキュリティポリシーに関するガイドライン(総務省 令和2年12月版)

https://www.soumu.go.jp/denshijiti/jyouhou\_policy/

#### 自治体情報セキュリティ対策の見直しについて(総務省 令和2年5月)

https://www.soumu.go.jp/menu\_news/s-news/01gyosei07\_02000098.html

#### クラウドサービス利用のための情報セキュリティマネジメントガイドライン(経済産業省 2013年度版)

https://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/secdoc/contents/seccontents\_000146.html

## **2** 中央省庁のサイト

#### 総務省 テレワーク総合情報サイト

https://telework.soumu.go.jp/

テレワークの導入事例や支援策、「ふるさとテレワーク」などの情報を掲載しています。

#### 厚生労働省 テレワーク総合ポータルサイト

https://telework.mhlw.go.jp/

テレワークに関する情報、セミナー・イベント情報、導入事例などの情報を掲載しています。

#### 国土交通省 テレワーク人口実態調査

https://www.mlit.go.jp/crd/daisei/telework/p2.html

テレワーク人口実態調査やテレワークセンター事例集などの情報を掲載しています。

## 3 各種団体や取組みのサイト

#### 一般社団法人日本テレワーク協会

https://japan-telework.or.jp/

テレワークのソリューション、ガイドライン、事例など、テレワーク全般に関する情報を掲載しています。

#### 東京テレワーク推進センター

https://tokyo-telework.jp/

東京都と国がテレワークの普及を推進することにより、企業における優秀な人材の確保や生産性の向上を 支援するために設置したワンストップセンターのサイトです。

#### テレワーク・デイズ

https://teleworkdays.go.jp/about/

柔軟な働き方を実現するテレワークの全国的な推進に関するサイトです。

#### テレワーク月間

https://www.teleworkgekkan.org/

テレワーク月間は、テレワーク推進フォーラム(総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、学識者、 民間事業者等による構成、2005年11月設立)の主唱により行われるテレワーク普及推進運動です。

#### 日本テレワーク学会

http://www.telework-gakkai.jp/

テレワーク学会は、テレワークの研究者・有識者などで構成される国内唯一の学術研究団体です。