

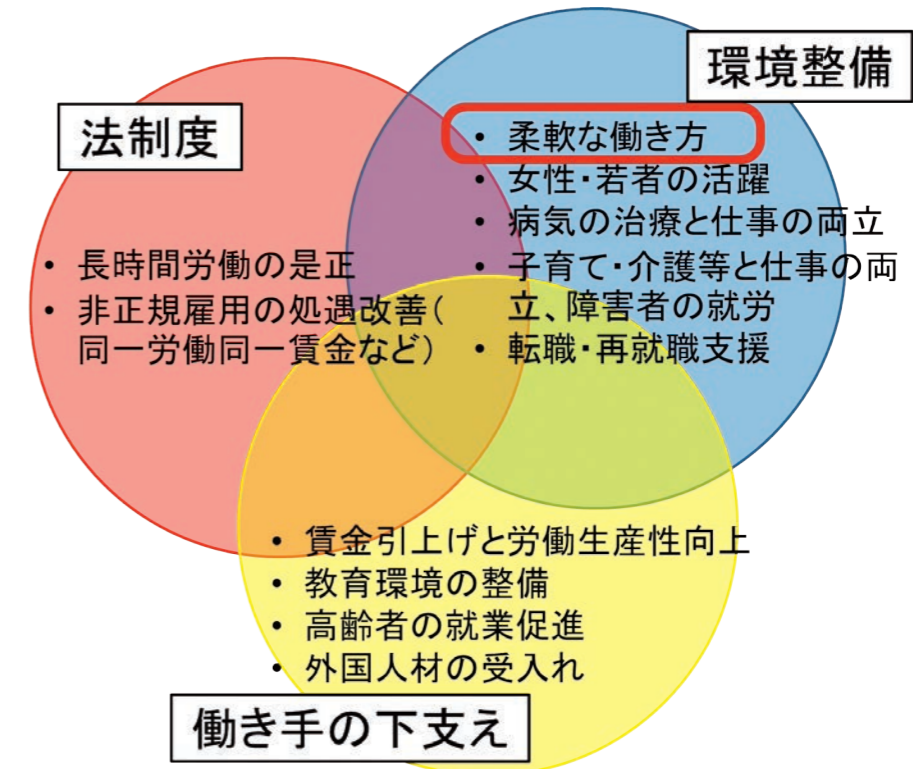
第1章

働き方改革とテレワーク



第1章 働き方改革とテレワーク

図表1 政府が推進する働き方改革の柱



(出典) 情報通信総合研究所作成

これを受け、国民的議論の中で「働き方改革法」が成立し、令和元（2019）年4月に施行された。

「働き方改革法」では、

- ◆ 働き方改革の総合的かつ継続的な推進
- ◆ 長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現等
- ◆ 雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保

を骨格として、働く人たちが、個々の事情に応じた「多様」で「柔軟」な働き方を、自分で「選択」できることを目指している。

②人口減少社会における働き手不足

そもそも、「働き方改革」の背景には、日本の人口減少の深刻な現状がある。令和47（2065）年には、わが国の総人口は9,000万人を割り込み、高齢化率（65歳以上の人口割合）は38%台の高水準になると推計されており、生産年齢人口の減少は、国家として成り立たない水準を指し示している。（図表2）

1 働き方改革・テレワークの背景

(1) テレワークのイメージ

「テレワーク（telework）」とは、「テレ（tele）＝離れた」と「ワーク（work）＝働く」を組み合わせた造語であり、一般的に「情報通信技術（ICT）を活用した、場所や時間を有効に活用できる柔軟な働き方」のことを指す。

テレワークにも様々な形態があり、働く人の就業形態による区分に着目して「雇用型テレワーク」・「自営型テレワーク」と区分したり、働く場所による区分に着目して「在宅勤務／在宅ワーク」（オフィスに出勤せずに自宅で仕事を行う形態）・「モバイルワーク」（顧客先・移動中・出張先・飲食店などで仕事を行う形態）・「サテライトオフィス勤務」（専用／共同利用型のサテライトオフィス・テレワークセンターなどで仕事を行う形態）などに区分することが一般的である。

わが国におけるテレワークは、昭和59（1984）年まで遡ることができるが、社会的な注目を集めるようになったのは、最近数年間の出来事といえる。その背景には、社会変革の潮流を見ることができる。

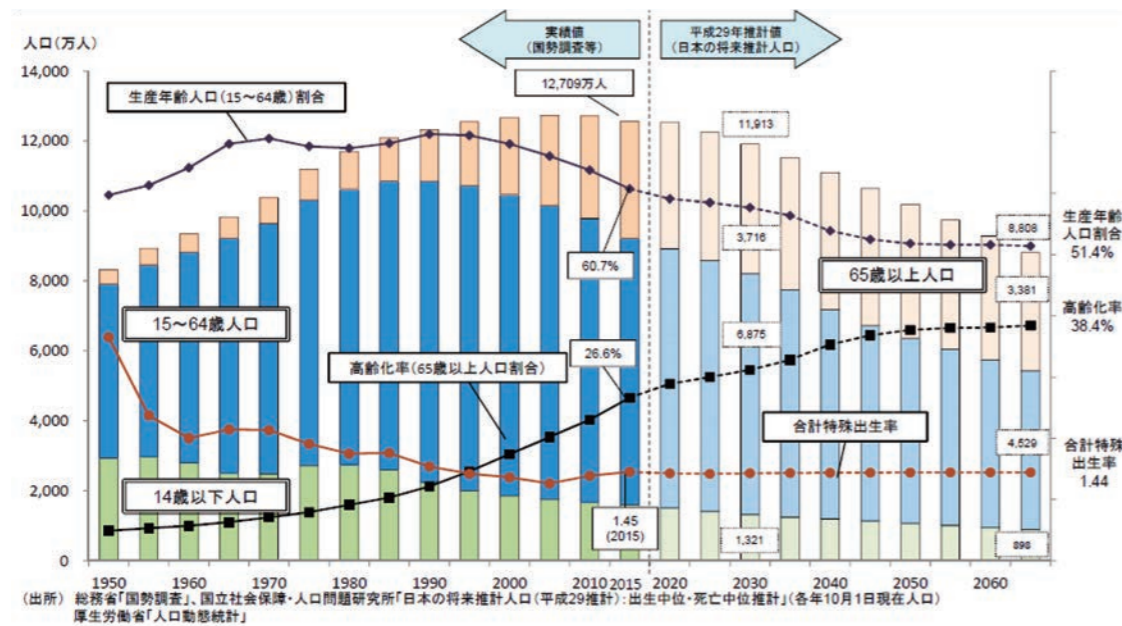
(2) 働き方改革

①働き方改革の機運

近年、わが国は、「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化」などの状況に直面しており、こうした中、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境を作ることが重要な課題になってきた。

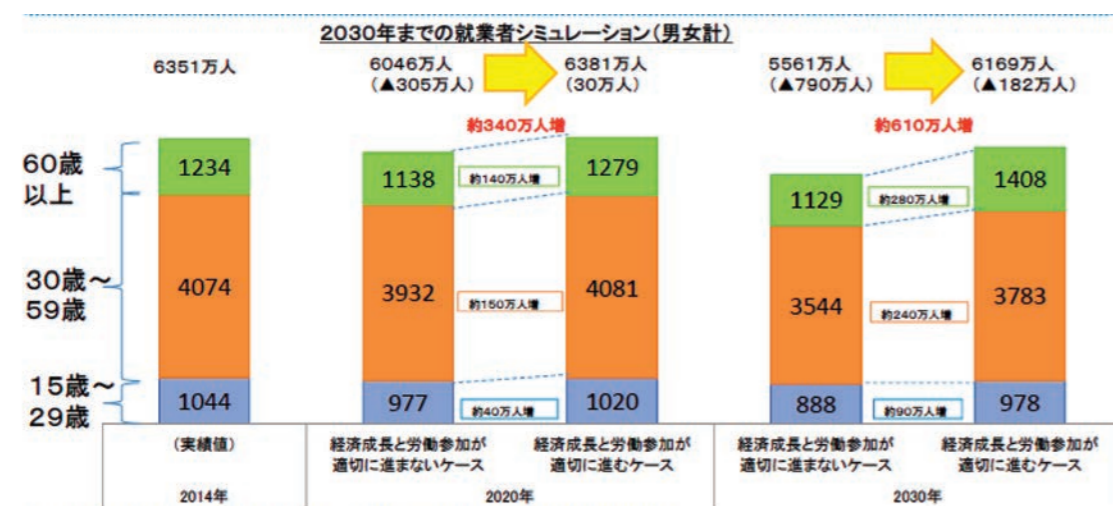
このような課題の解決のため、働く人の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く人一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指す「働き方改革」の必要性が高まってきた。（図表1）

図表 2 日本の人口の推移



しかしながら、今後、わが国において、「経済成長と労働参加が適切に進まないケース」を想定すると、令和12（2030）年の時点で既に就業者数が平成26（2014）年比で790万人減少する見込みであるが、今後、「経済成長と労働参加が適切に進むケース」では、減少幅は182万人に留めることができる。（図表 3）

図表 3 2030年までの就業者シミュレーション



このように、適切な施策を展開することによって、課題の影響を小さく抑えることができると考えることができる。特に、経済成長を実現することは容易なことではないが、労働参加を推進することは相対的に取り組みやすい施策といえることから、このタイミングでの「働き方改革」が強く求められていること

が分かる。

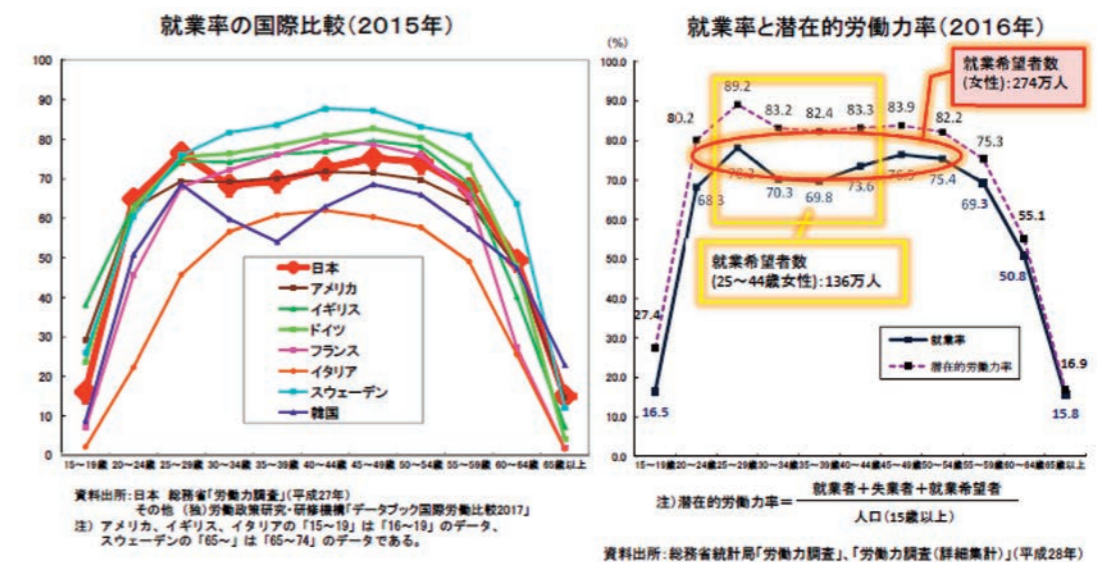
③ 労働力の潜在と長時間労働

「働き方改革」を考えるうえで、わが国の喫緊の課題には、「女性の就業率の歪み」と「長時間労働」を挙げることができる。

日本では、出産・育児を機に労働市場から退出する女性が多く、以前から「M字カーブ」問題と指摘されてきた。特に、子育て期の女性において、就業率と潜在的な労働力率の差が大きく、100～200万人の水準で労働力が潜在化している現状がある。

アメリカやスウェーデンなどの欧米先進諸国では、子育て期における就業率の低下は認められないことから、わが国が早急に解決すべき課題の一つといえることができる。（図表 4）

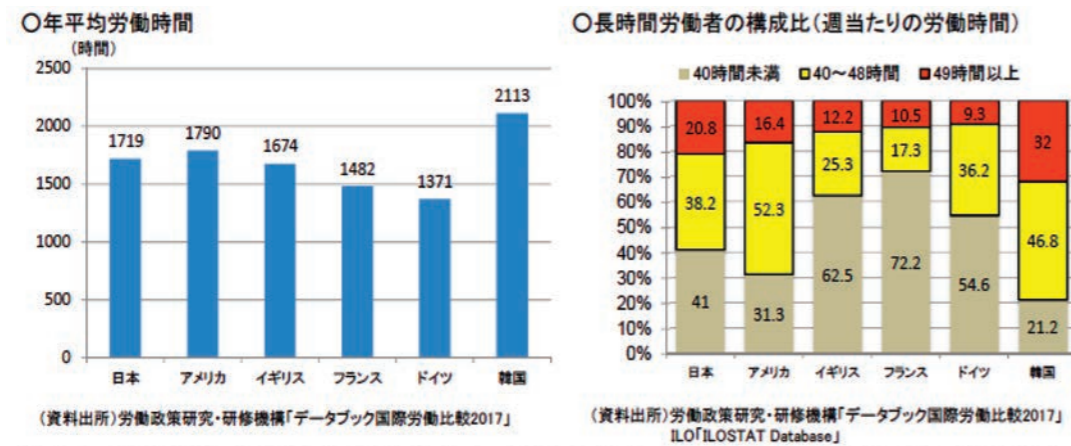
図表 4 就業率の国際比較と潜在的労働力率



また、わが国では、欧米諸国と比べて、年平均労働時間が長いという特徴がある。

さらに、時間外労働（40時間／週以上）者の構成割合が高く、特に49時間／週以上働いている労働者の割合が高いなど、長時間労働が常態化していると言わざるを得ない。（図表 5）

図表 5 わが国の長時間労働の実態



④ 働き方改革関連法

これらの背景を受けて推し進められている「働き方改革」では、平成31(2019)年4月の法施行当初より、以下のルールが導入された。

● 時間外労働の上限規則導入

時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし臨時的な特別な事情がある場合でも年720時間、単月100時間未満(休日労働を含む。)、複数月平均80時間(休日労働を含む。)を限度に設定する必要

● 年次有給休暇の確実な取得

事業主は、10日以上有給休暇が付与されるすべての労働者に対し、毎年5日、時季を指定して有給休暇を与える必要

● 正規雇用労働者と非正規雇用労働者間の不合理な待遇差禁止

同一企業内において、正規雇用労働者と非正規雇用労働者(パートタイム労働者、有期雇用労働者、派遣労働者)の間で、基本給や賞与などの個々の待遇ごとに不合理な待遇差を禁止

このほか、勤務間インターバル制度や同一労働同一賃金など、労働参加の阻害要因や長時間労働の是正に取り組む諸施策が、順次、導入されることになっている。(医師、運送・建設業など特定の業種や、中小企業などに対する猶予措置あり)

このような社会的背景のもと、図表 1 に示す柔軟な働き方による労働参加の促進の観点から、にわかにテレワークが注目されるようになってきたものである。

(3) 第四次産業革命

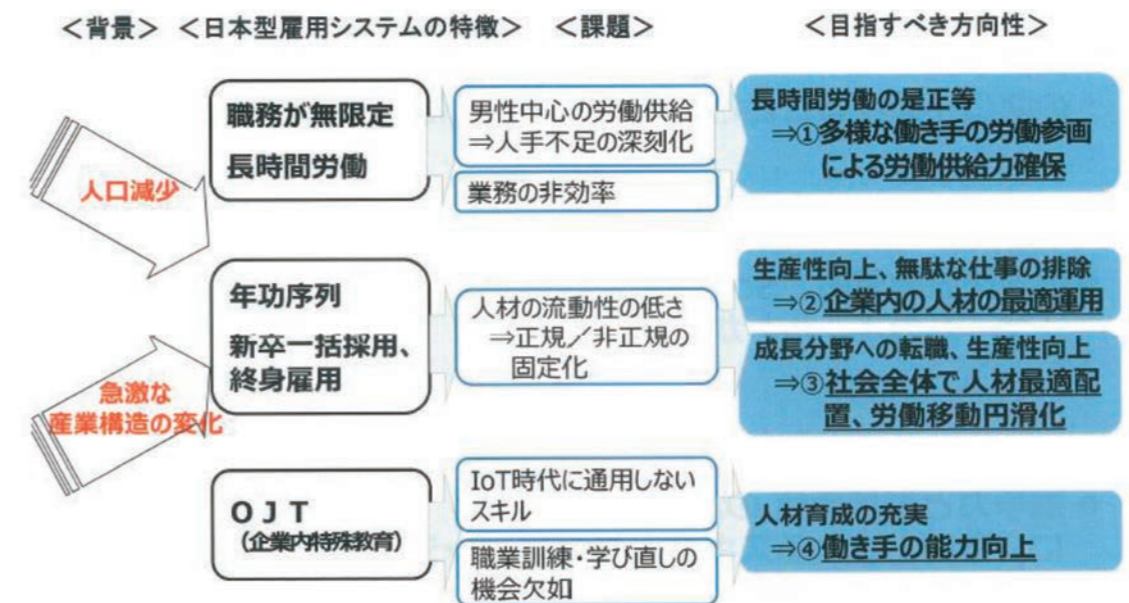
テレワークが注目を集めるもう一つの観点も、進展する「第四次産業革命」である。

18世紀の蒸気機関の発明による「産業革命」、20世紀初頭の電気の普及に伴う「第二次産業革命」、同後半のコンピュータの発達により情報社会を招来した「第三次産業革命」に匹敵するような、大きな産業変革の波が、現在、到来しつつあると言われている。

第四次産業革命は、AI(人工知能)、ビッグデータ、IoT、ロボットなどの新しい産業が牽引すると言われているが、このような新しい産業の出現を伴う急激な産業構造の変化に、高度経済成長期には無敵を誇った「日本型雇用システム」が阻害要因として作用していると言われている。

例えば、「年功序列」や「新卒一括採用、終身雇用」といった日本型雇用システムの特徴は、人材の流動性の低さゆえに新しい産業の勃興や産業構造の変化に耐えられない。正規労働者・非正規労働者の固定化もまた然りである。このため、生産性向上や無駄な仕事の排除(業務効率化)による、組織内人材の最適運用や、成長分野への転職や生産性向上による、社会全体での人材最適配置や労働移動の円滑化が必要とされている。

図表 6 第四次産業革命の進展と「日本型雇用システム」をめぐる課題



さらには、「専門性のない新人を採用し、企業内で特殊な教育・訓練を施す人材育成」(例: OJT)なども、古い世代のノウハウを伝承することが主眼と

なるため、新しい産業への対応・産業構造の変化への対応が難しい。特に、わが国の企業社会では、職業訓練や学び直しの機会が欠如している側面もあり、人材育成の充実による働き手の能力向上が喫緊の課題といえる。

前述の長時間労働の是正による多様な働き手の労働参加を促す仕組みの必要性とともに、人材の流動性を高め、生産性の向上を高める仕組みとして、柔軟な働き方であるテレワークが注目される一側面を示しているといえる。(図表6)

2 企業のテレワークの現状

(1) テレワークの普及状況

① 推移

前述したように、わが国のテレワークは1984年まで遡ることができる。NECが主として多摩地区に居住の女性プログラマーの通勤負荷の軽減を主目的として、吉祥寺にサテライトオフィスを設け、本社（田町）と同等のICT環境を整備したことがその嚆矢といえる。

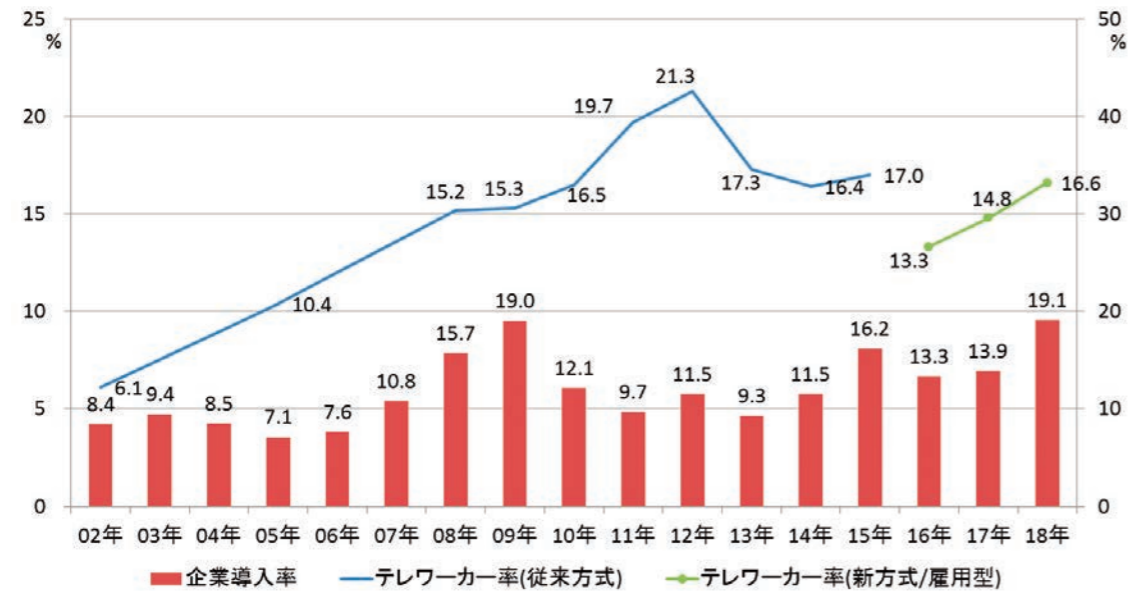
その後、バブル経済に伴う地価高騰の影響から、単独、あるいは共同で郊外にサテライトオフィスを設ける大企業が、多数現れたが、その多くはバブル崩壊とともに幕を閉じ、わが国の企業社会に根付くことはなかった。

その後、21世紀に入ると、テレワーカー（テレワークで働く人たち）の比率が高まり、ワーカー全体の約2割がテレワークで働く水準に達するようになった。特に平成23（2011）年の東日本大震災を契機として、交通システムに影響があったり、夏場に節電を強いられたり、といった環境のもとで、従来どおりにオフィスに通勤する、といった形態以外の働き方を選択するワーカーが増えたと言われている。

他方、テレワークを正式な制度として導入する企業はあまり増えず、長年、1割前後で増減を繰り返していた。唯一の例外が、パンデミック騒動（新型インフルエンザの流行）の起きた平成21（2009）年だが、パンデミック対策としてのテレワークもすぐに収束に向かった。

ところが、最近4～5年ほどは、比較的高い水準を維持し、直近では、約2割の企業が正式な制度としてテレワークを導入している水準に達している。(図表7)

図表 7 わが国におけるテレワークの普及状況

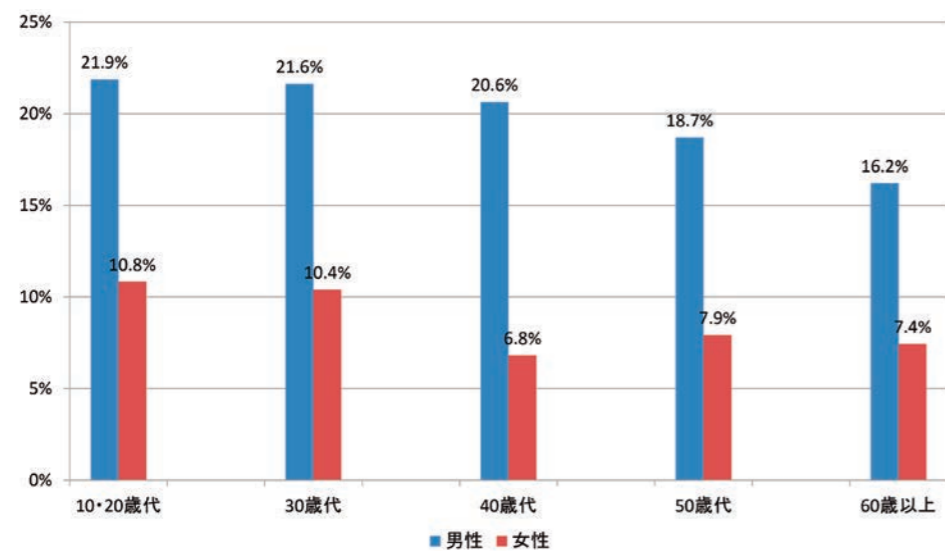


(出所) 総務省「各年度通信利用動向調査」及び国土交通省「各年度テレワーク人口実態調査」に基づき情報通信総合研究所作成

②普及の特徴

テレワークは女性の働きやすさを実現するもの、との見方が強いものの、実際には男性ワーカー、特に、比較的若年層の男性ワーカーによるテレワーカー率が高いことが分かっている。(図表 8)

図表 8 性×年代別のテレワーカー率

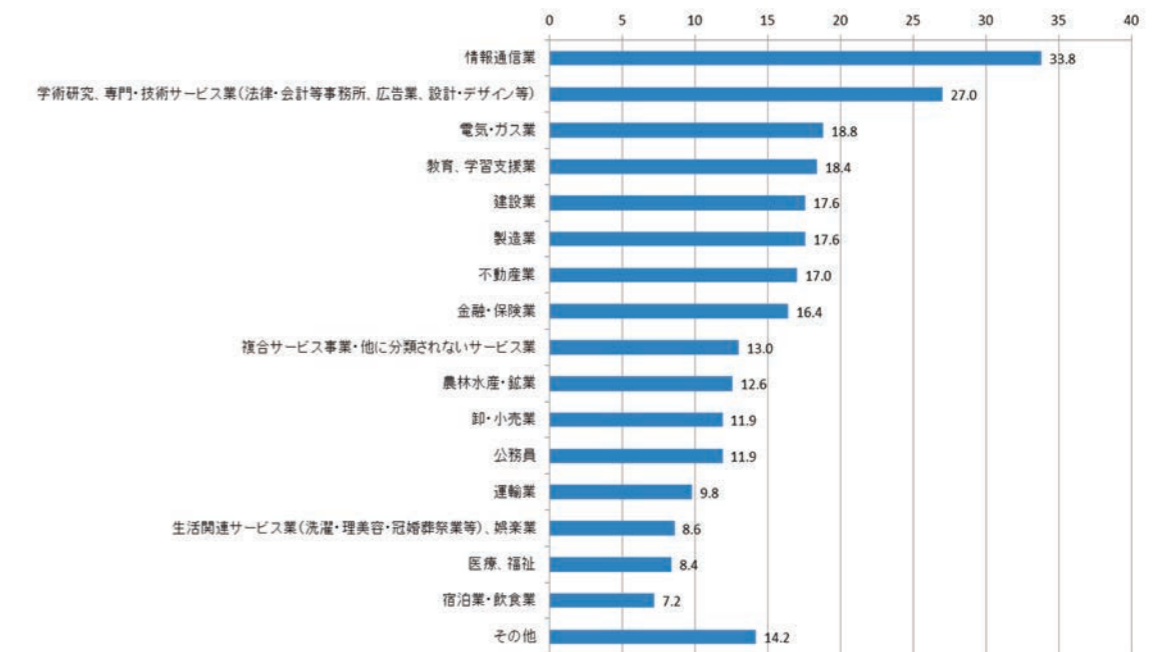


(出所) 国土交通省「H29年度テレワーク人口実態調査」に基づき情報通信総合研究所作成

また、テレワーカーの比率は業種によって偏りが大きく、情報通信業や専門・技術サービス業などでは高水準に普及しているものの、それ以外の業種は、大きくは普及していないことが分かる。(図表 9)

特に、消費者と直接、対応することが多い業種では普及が進んでいない。

図表 9 業種別テレワーカー率

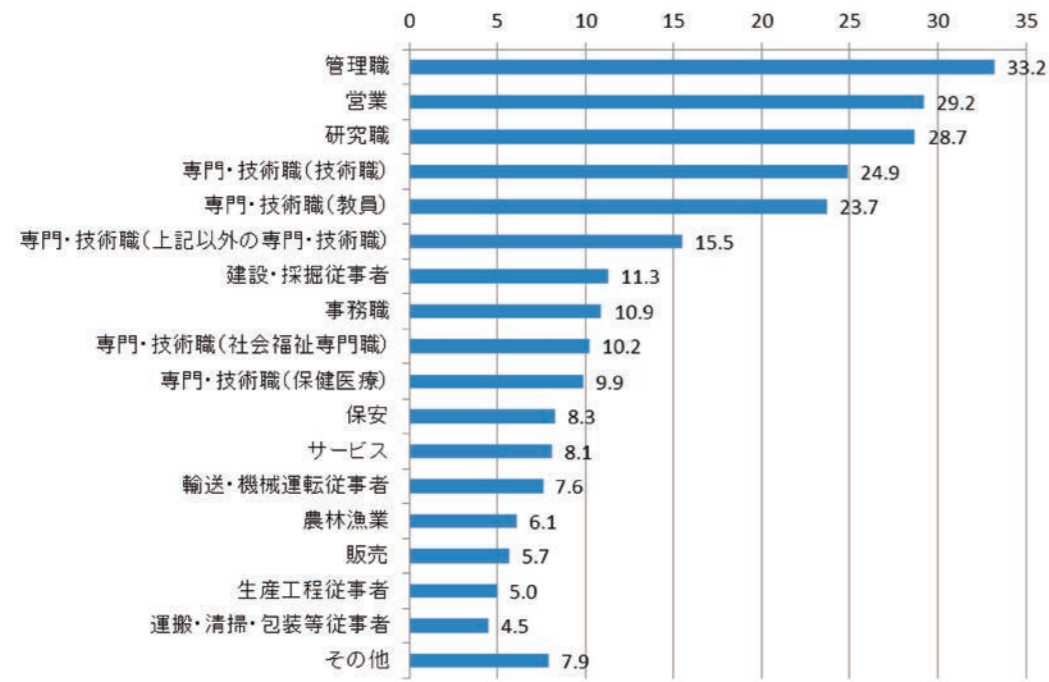


(出所) 国土交通省「平成29年度テレワーク人口実態調査」に基づき情報通信総合研究所作成

このことは、ワーカーの職種によっても差異が大きく、管理職や営業職、研究職、専門・技術職のワーカーの間ではテレワーカーの比率が高いものの、いわゆる現業職のワーカーの場合は、かなり低い比率にとどまっているといえる。(図表 10)

また、都道府県別でも偏在が大きく、東京都・神奈川県・奈良県・埼玉県・千葉県・大阪府・兵庫県・福岡県・愛知県といった、大都市圏の都府県が上位を占める一方、青森県・福島県・長崎県・秋田県・新潟県・愛媛県といった地方部の県でテレワーカー率が低くなっており、テレワークが都市部のワーカーに適した働き方とみなされていることが分かる。(図表 11)

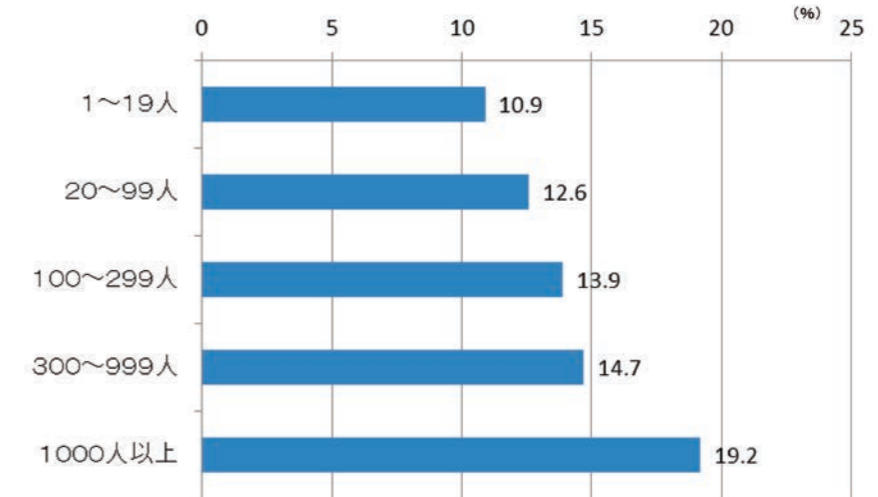
図表 10 職種別テレワーカー率



(出所) 国土交通省「平成29年度テレワーク人口実態調査」に基づき情報通信総合研究所作成

テレワークの普及は、ワーカーの勤務先の規模とも関係が深く、大規模な企業に勤務しているワーカーほどテレワーカー率が高くなっている。(図表 12)

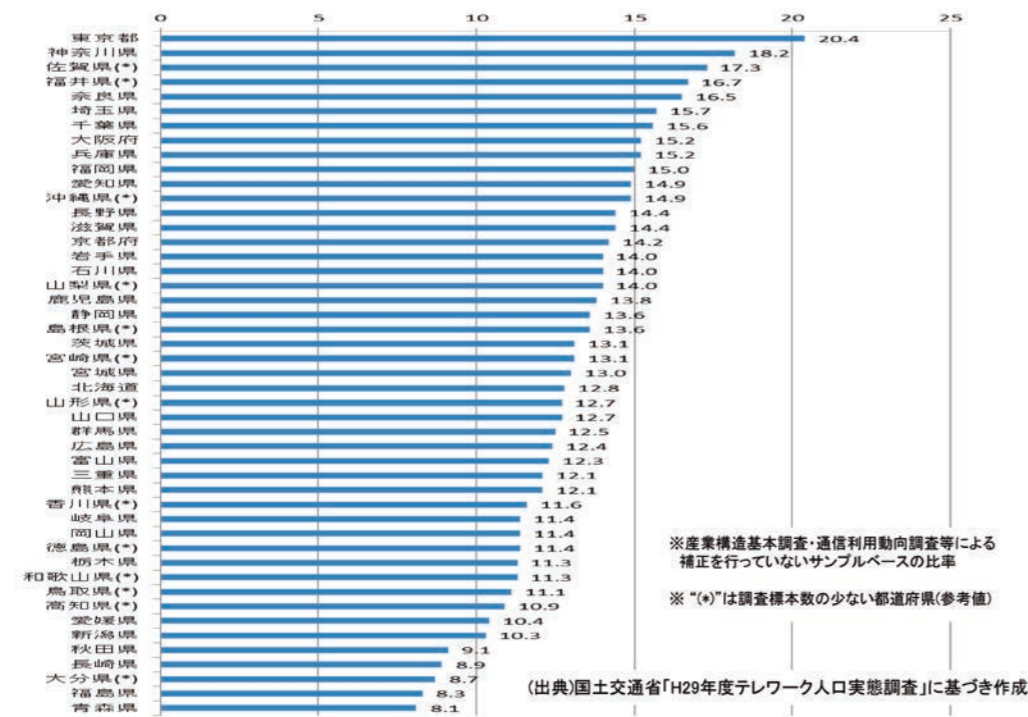
図表 12 企業規模別テレワーカー率



※産業構造基本調査・通信利用動向調査等による補正を行っていないサンプルベースの比率

(出所) 国土交通省「平成29年度テレワーク人口実態調査」に基づき情報通信総合研究所作成

図表 11 都道府県別テレワーカー率



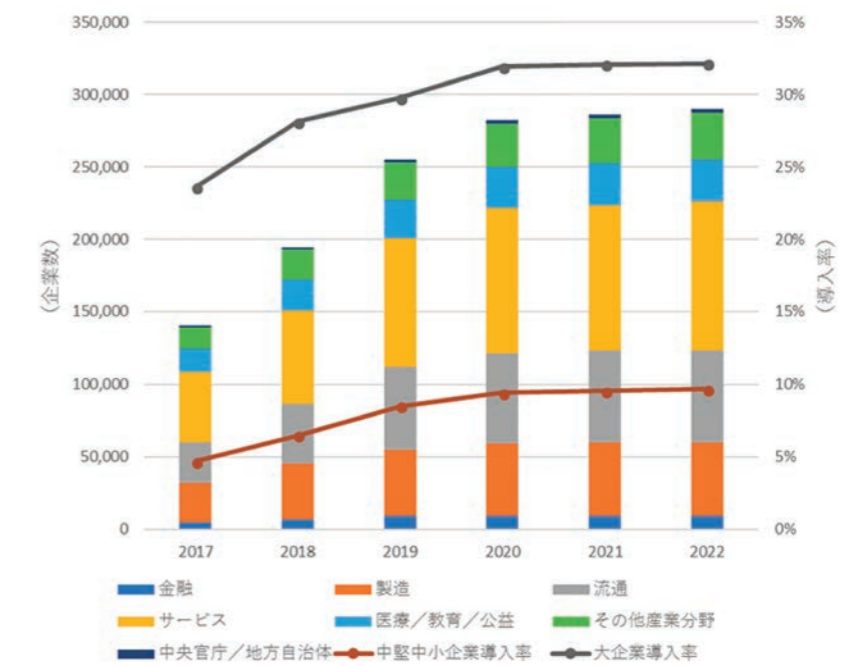
※産業構造基本調査・通信利用動向調査等による補正を行っていないサンプルベースの比率

※(*)は調査標本数の少ない都道府県(参考値)

(出典)国土交通省「H29年度テレワーク人口実態調査」に基づき作成

(出所) 国土交通省「平成29年度テレワーク人口実態調査」に基づき情報通信総合研究所作成

図表 13 業種別のテレワーク導入率



(出所) IDC「国内テレワーク市場 産業分野別予測、2018年～2022年」

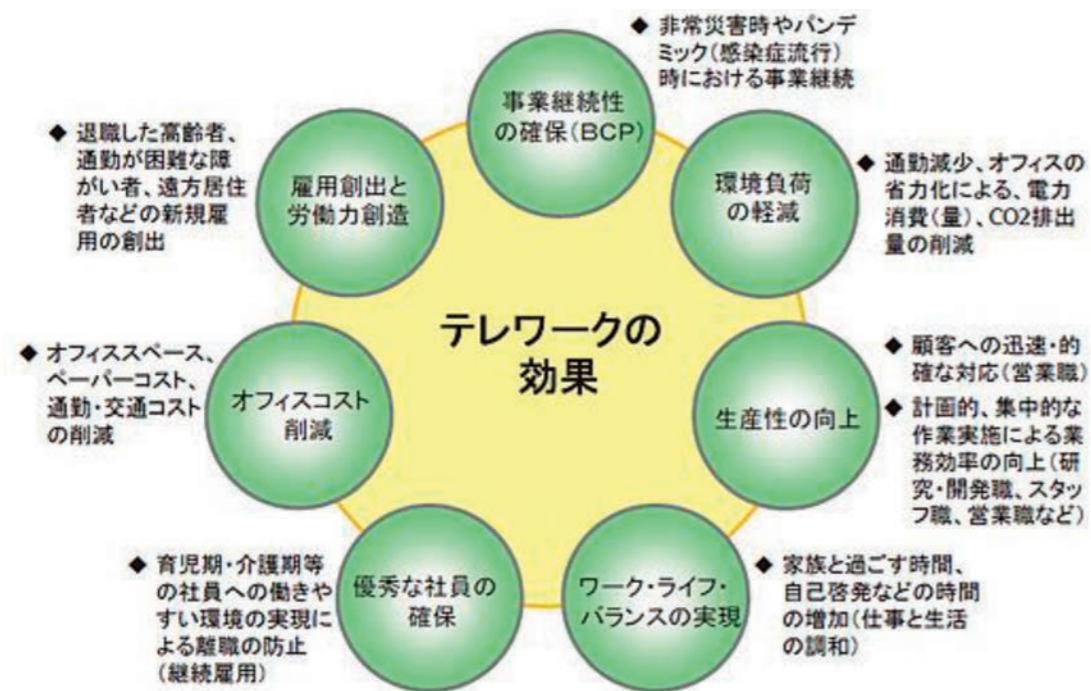
そもそも、テレワークの制度そのものの導入も、大企業と中小企業の間には導入率に大きな差異があり、大企業の3割近い導入率に対し、中小企業では5%程度に過ぎない、という民間調査機関の推計もある。(図表 13)

③ 導入の目的

(ア) テレワークの導入目的

テレワークを導入する企業は、その効果に期待して導入すると考えられるが、一般的に、テレワークに期待される効果は、以下に示すようなものがあると言われている。

図表 14 テレワークに期待される導入効果



(出所)一般社団法人日本テレワーク協会

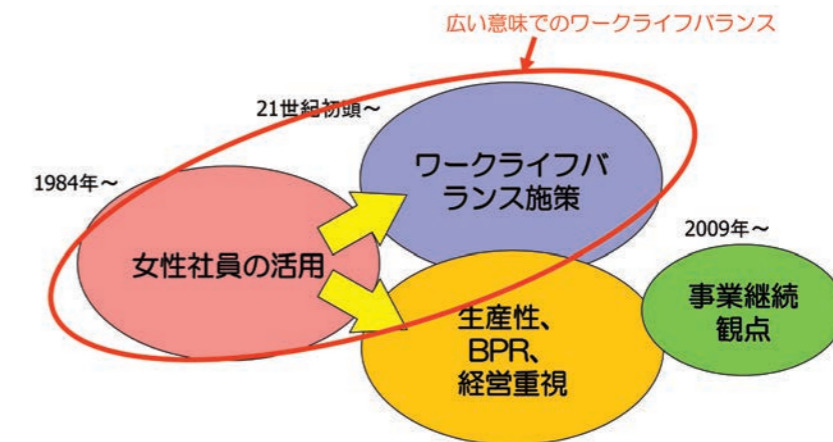
テレワークの普及が始まった初期段階から20世紀末頃までのテレワーク導入企業等では、大半が「女性社員の活用」の観点からの効果に期待してテレワークを導入する傾向にあったが、21世紀に入ると、対象に男性社員も加え、社員全般の「ワークライフバランス施策」として導入する企業等が増えてきた。これらをあわせて、広い意味でのワークライフバランス目的のテレワーク導入と捉えることができる。

一方、ワークライフバランスよりも、テレワークによる「生産性向上」や「業務効率化」に着目して導入を図る企業等が増えてきた。

また、平成21(2009)年のパンデミック騒動を機に、「事業継続」の観点からのテレワーク導入の動きも一部に見られるようになった。

このように、企業等におけるテレワークの導入目的は、大きく2~3の目的に大別されるといってよい。(図表 15)

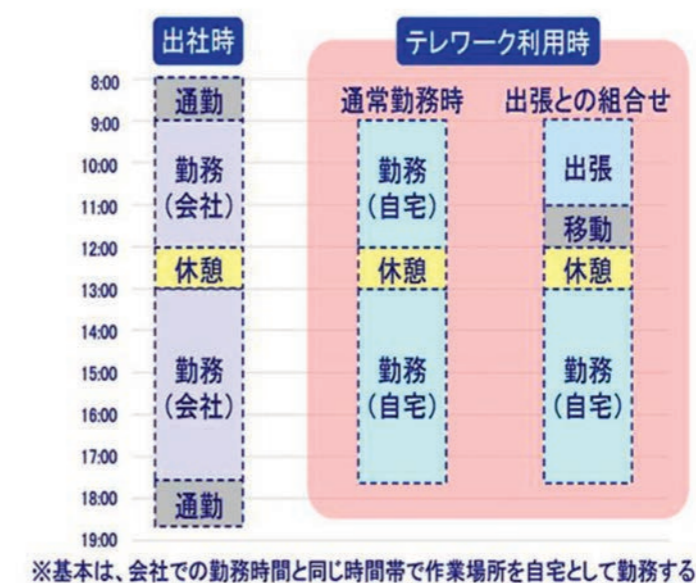
図表 15 企業等によるテレワークの導入目的の推移



(イ) 主としてワークライフバランスを目的としたテレワークの導入

主としてワークライフバランスを目的としたテレワークの導入の典型的なイメージは、以下のようなものである。

図表 16 主としてワークライフバランスを目的としたテレワークのイメージ



(出所) NTTデータ

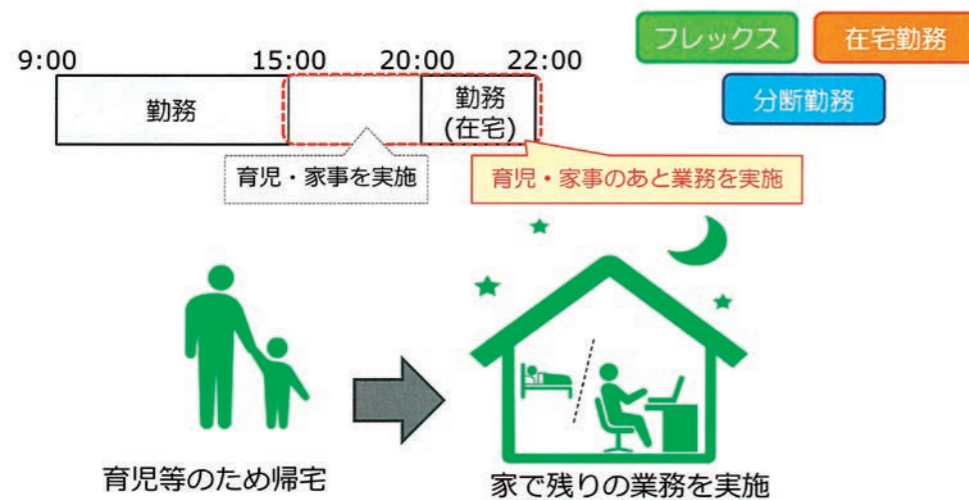
テレワークにより、ワーカーの通勤時間が縮減することから、始業時刻ギリギリまで、あるいは、終業時刻直後から、ワーカーが自由に使える時間が生じ、育児（保育園への送迎など）・介護（デイサービスへの送迎など）といったことへの対応がしやすくなると考えられる。

もちろん、育児・介護のみならず、ワーカーの希望するライフスタイルに近い生活を送るために、様々な活用方法があり得る。（図表 17）

図表 17 主としてワークライフバランスを目的としたテレワークのイメージ



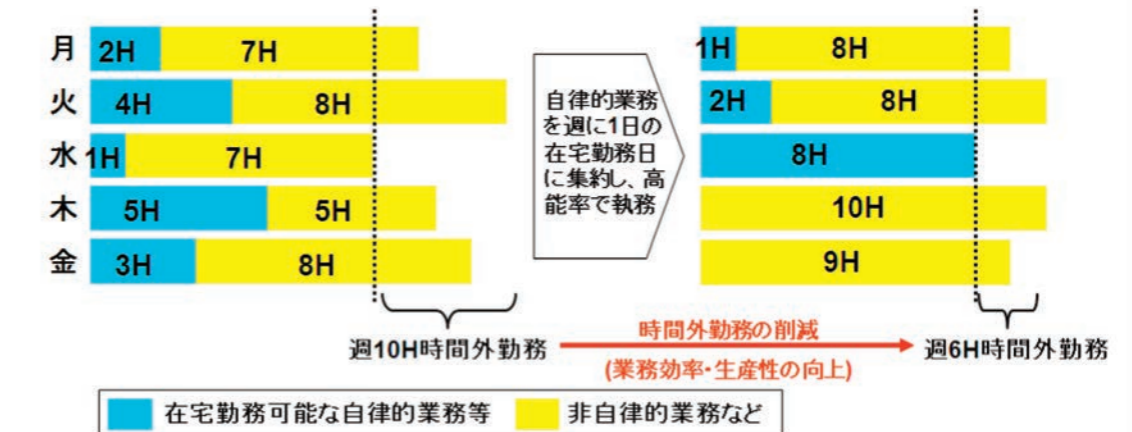
(出所) サントリー



(ウ) 主として生産性・効率化を目的としたテレワークの導入

主として生産性・効率化を目的としたテレワークの導入の典型的な考え方は、以下のようなものである。

図表 18 主として生産性・効率化を目的としたテレワークのイメージ



一般的なワーカーが担当する業務には、上司・同僚・部下、あるいは顧客などと一緒に業務を遂行する必要があったり、その方が効率的であったりする「非自律的業務」と、自分自身で単独で取り組んだ方が効率的であったりする「自律的業務」が混在していることが一般的である。

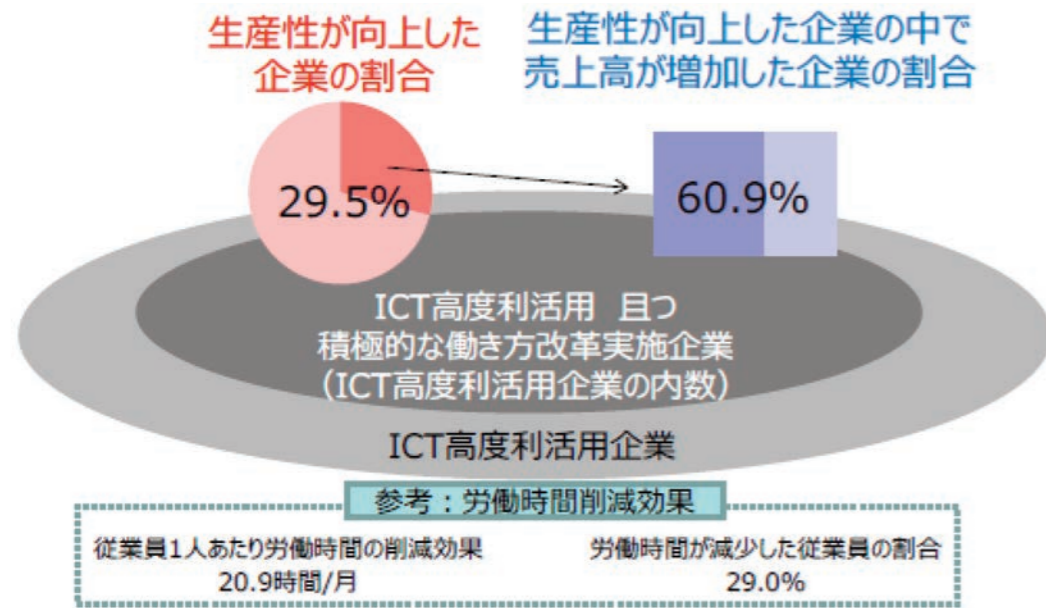
前者の例としては、会議・打ち合わせや顧客対応等を挙げることができ、後者の例としては、資料作成等を挙げることができる。また、一般的に、後者の業務はテレワークに適していると言われることが多い。

このような種々の業務を計画的に割り振ることによって、テレワーク時とヘッドオフィス勤務時の業務の効率を高めることを企図したテレワークである。

実際、テレワークなどのICTを活用した働き方改革による生産性向上効果は非常に大きいことが分かっている。

(出所) NTTコミュニケーションズ

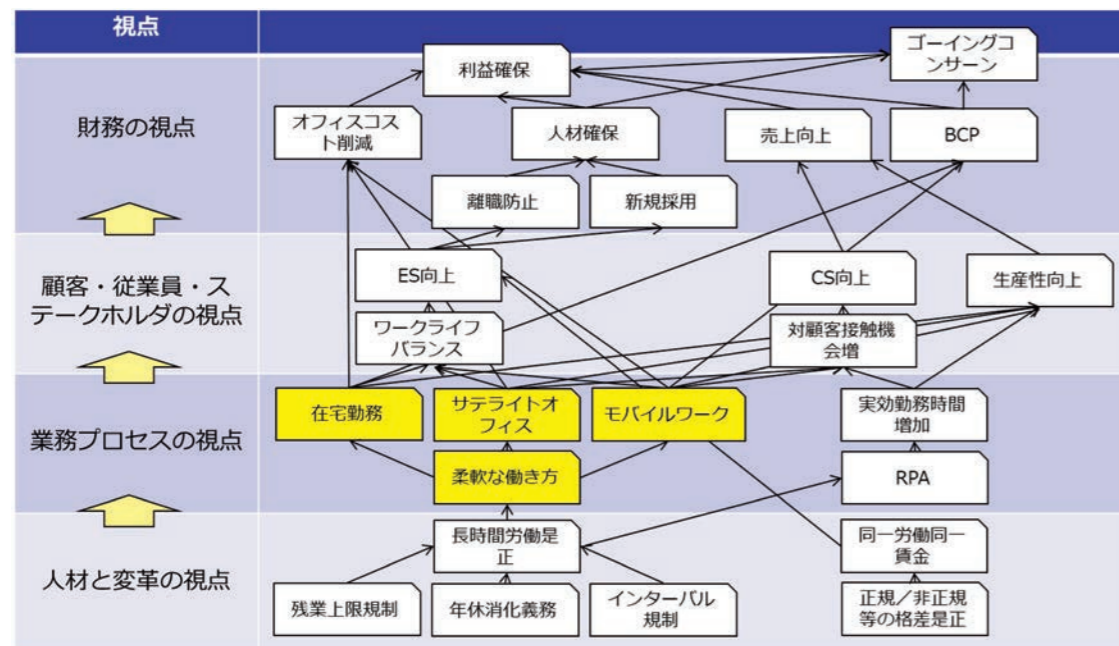
図表 19 ICTを活用した働き方改革による生産性向上効果



(出所) 情報通信総合研究所

もっとも、テレワークなどの導入効果は重層的かつ複雑なものであり、柔軟な働き方の導入がダイレクトに企業の利益を生み出すものでもない。(図表 20)

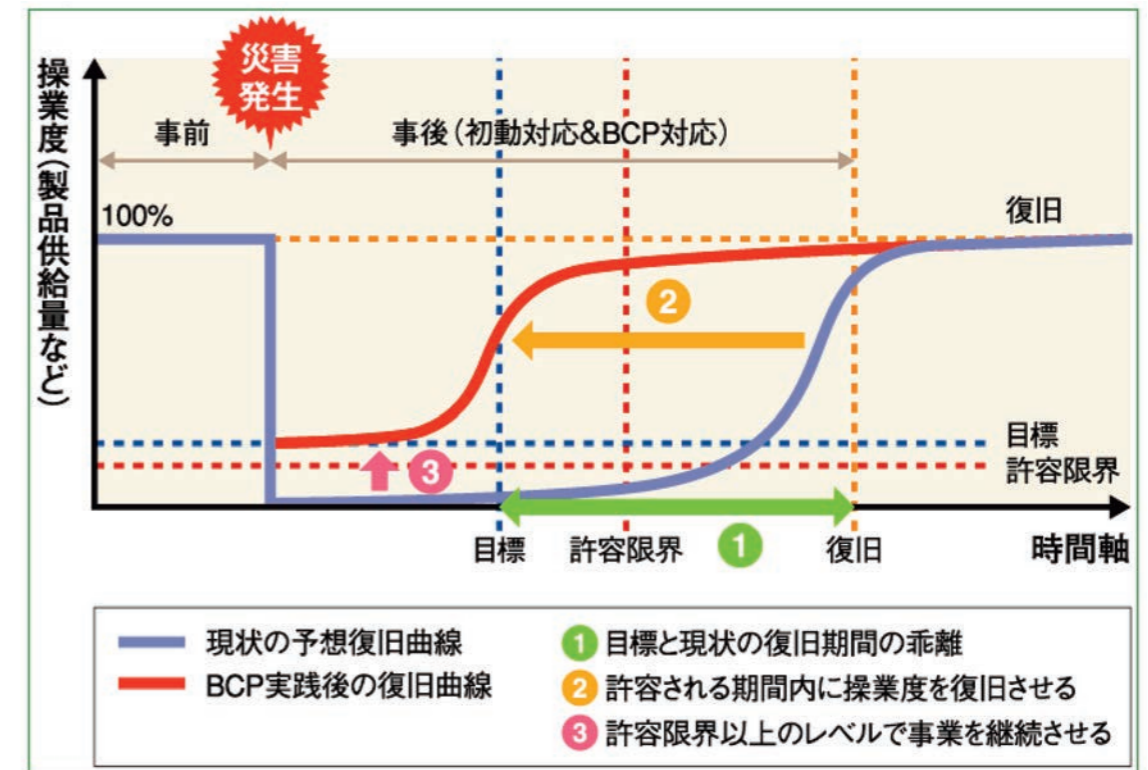
図表 20 テレワークの導入効果の構造イメージ



(工) 主として事業継続を目的としたテレワークの導入

主として事業継続を目的としたテレワークの導入の典型的な考え方は、以下のようものである。

図表 21 事業継続の考え方



(出所) 内閣府

予め、災害などの発生時を想定し、事業継続計画を立てておき、一部の重要業務を停止させないことにより、致命的なダメージを回避したり、復旧を早めたり、といった効果を期待する考えでのテレワークの導入である。

例えば、経営幹部や特定の部署のスタッフは、社外でも業務やコミュニケーションを行える体制を平常時から確保しておく、といったイメージである。

④ テレワークの種類

先に、テレワークの種類として、「在宅勤務/在宅ワーク」(オフィスに出勤せずに自宅で仕事を行う形態)・「モバイルワーク」(顧客先・移動中・出張先・飲食店などで仕事を行う形態)・「サテライトオフィス勤務」(専用/共同利用型のサテライトオフィス・テレワークセンターなどで仕事を行う形態)などに区分することが一般的である、と述べた。

序章

第1章

1

2

第2章

1

2

3

第3章

1

2

第4章

1

2

3

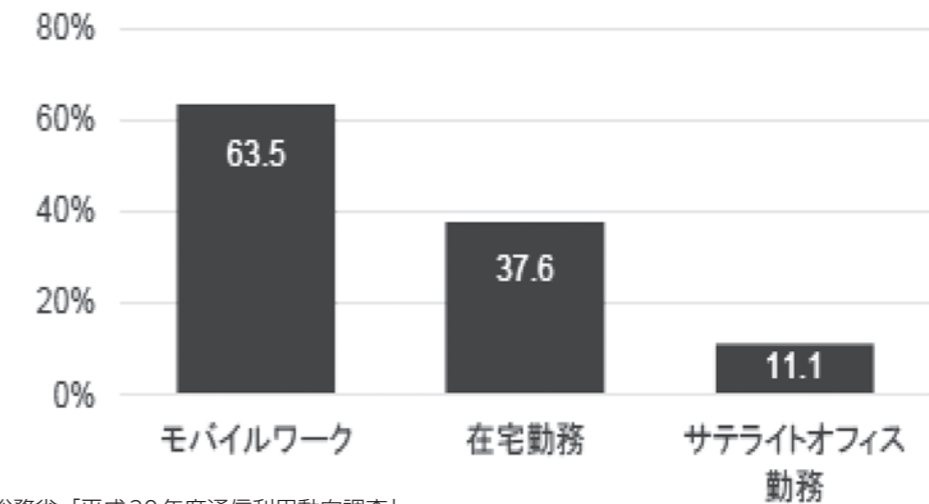
第5章

図表 22 テレワークの種類



総務省の調査によれば、企業が導入しているテレワークの形態は、「モバイルワーク」が6割を超え、次いで「在宅勤務」が約4割で、「サテライトオフィス勤務」は1割程度となっている。(図表 23)

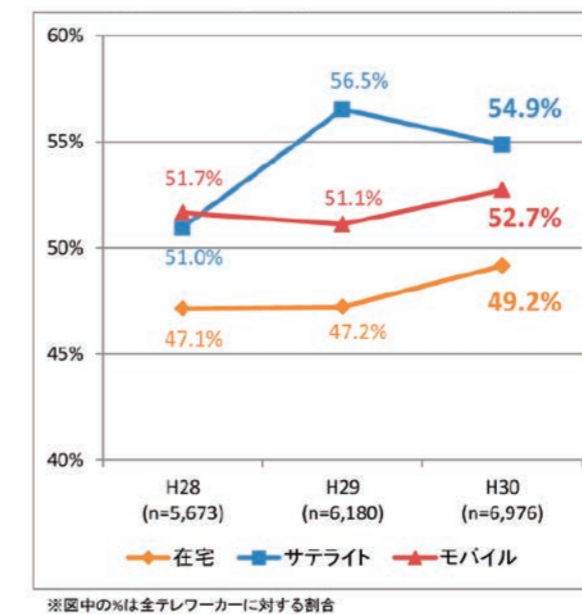
図表 23 企業が導入しているテレワークの形態



(出所) 総務省「平成30年度通信利用動向調査」

ところが、国土交通省の調査によれば、テレワーカーの業務環境は、「サテライトオフィス」が最も多く、次いで「モバイルワーク」が多い。「在宅勤務」は最も少ない形態といえる。(図表 24)

図表 24 テレワークの場所別のテレワーカーの割合



(出所) 国土交通省「平成28～30年度テレワーク人口実態調査」

図表 26 社外ワークスペースの活用



(出所) NTTコミュニケーションズ

このような共同利用型サテライトオフィスを提供する事業者も、よりセキュリティの高い環境を用意したり、オフィスの拠点数を拡大するなど、利便性の向上に努めている。(図表 27)

このことから、3類型（特に「モバイルワーク」と「サテライトオフィス」）の間には、ワーカーの実践実態としては、余り厳格な境界線が引かれていない、ということが推察される。

その背景として、近年、様々な形態の共同利用型サテライトオフィス¹の普及が著しいことが挙げられる。(図表 25)

図表 25 共同利用型サテライトオフィスのイメージ

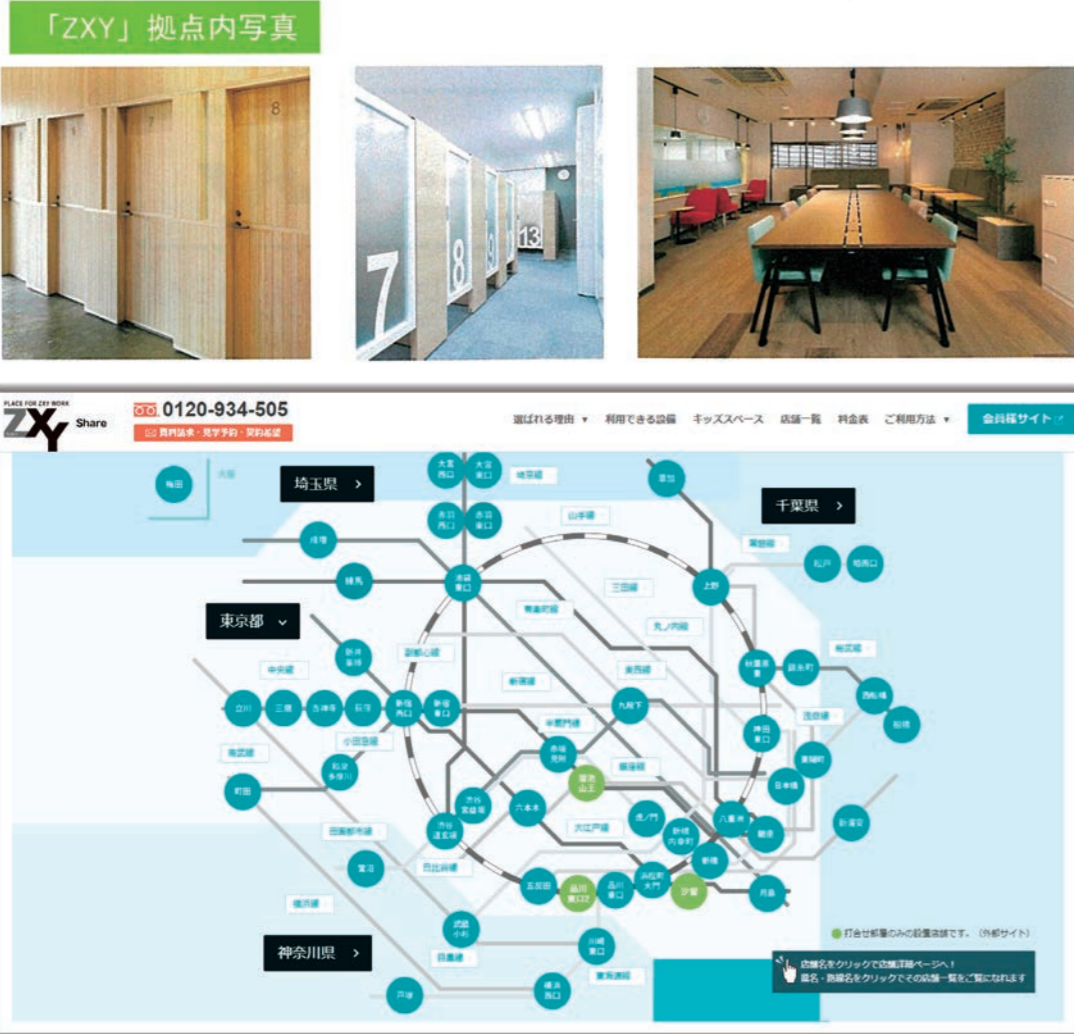


テレワークを導入している企業が、社外ワークスペースとして、このような共同利用型サテライトオフィスを利用契約し、社員が柔軟に活用しているケースが増えている。(図表 26)

¹ テレワークオフィス、サービスオフィス、レンタルオフィス、シェアオフィス、コワーキングスペース、インキュベーションオフィス、バックアップオフィスなど

図表 27 共同利用型サテライトオフィス提供事業者のイメージ

・他者からの覗き見防止を目的とした扉付きの半個室ブースや個人ワーク向けの完全個室をメインのファシリティとして提供

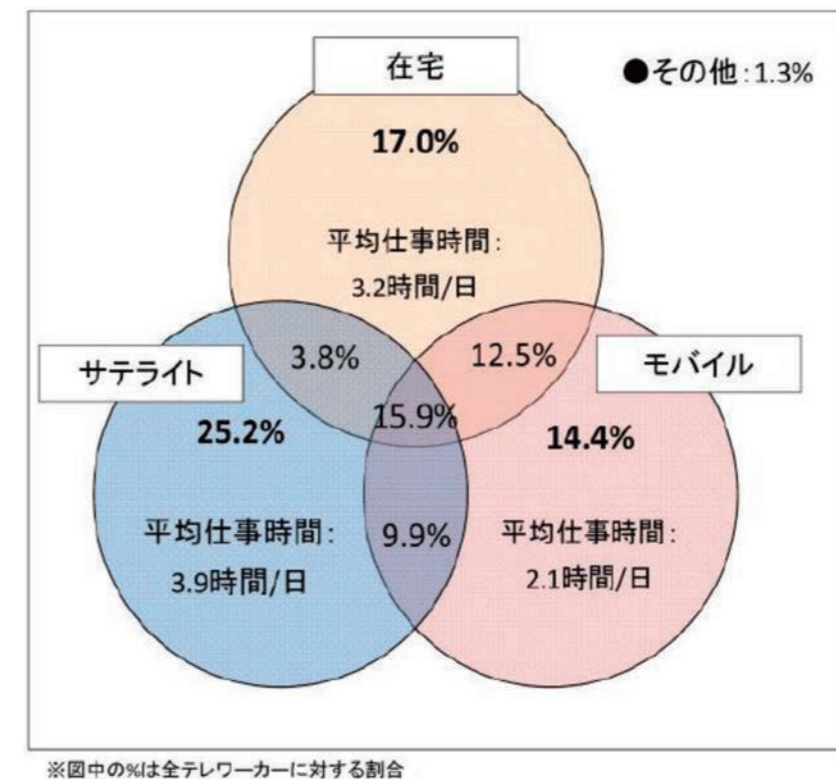


(出所) ザイマックス

このような環境整備が進む中、特に「モバイルワーク」と「サテライトオフィス勤務」の境界が曖昧なものになりつつあるといえるだろう。

その結果、テレワーカーは、「在宅勤務」、「モバイルワーク」、「サテライトオフィス勤務」のいずれか一つのタイプのテレワーク環境で業務を行うのではなく、様々な場所で業務を行う傾向が強くなっている。(図表 28)

図表 28 類型別のテレワーカーの割合と平均仕事時間



(出所) 国土交通省「平成30年度テレワーク人口実態調査」

3類型のテレワークを実施するテレワーカーがテレワーカーの約16%、2類型のテレワークを実施するテレワーカーがテレワーカーの約26%、となっており、約4割のテレワーカーが複数のタイプのテレワーク環境で業務を行っていることが分かる。

場所にとらわれず、同様のワークスタイルを取るワーカーも多く、ヘッドオフィス、自宅、サテライトオフィス、モバイル環境のいずれでも、そのときどきで、最も働きやすい環境を選択して業務を行うワーカーが多くなっていることから、このような状況を「どこでもオフィス」と表現することもある。

このようなトレンドを受け、最近、テレワークを導入する大企業では、

- ・テレワーク対象者の制約が緩い（ほとんどの社員を対象とする）
- ・テレワークの時間や場所の制約が緩い

制度を導入する傾向が強くなっている。(図表 29)

図表 29 最近、テレワークを導入した大企業の制度イメージ

導入時期	導入企業	対象社員	対象者規模	テレワークの特徴
平成27年 10月	リクルート	全社員	約2,000人	上限日数のない在宅勤務制度
平成28年 8月	トヨタ 自動車	すべての 総合職社員	約25,000人	週1回2時間出社すれば、それ以外 は在宅勤務可
平成29年 4月	富士通	全社員	約35,000人	回数制限なし 自宅やサテライトオフィス、出張先 や移動中など、場所にとられない フレキシブルな働き方

⑤ 具体的な導入事例

企業におけるテレワークの導入事例は豊富であり、かつ様々な態様がある。近年、中央省庁を中心に、導入事例のうち、優れたケースを広く紹介したり、表彰したりする施策が行われるようになっており、Webの情報を通じても様々な事例を知ることができる。以下、その例を示す。

図表 30 中央省庁等による導入事例の紹介

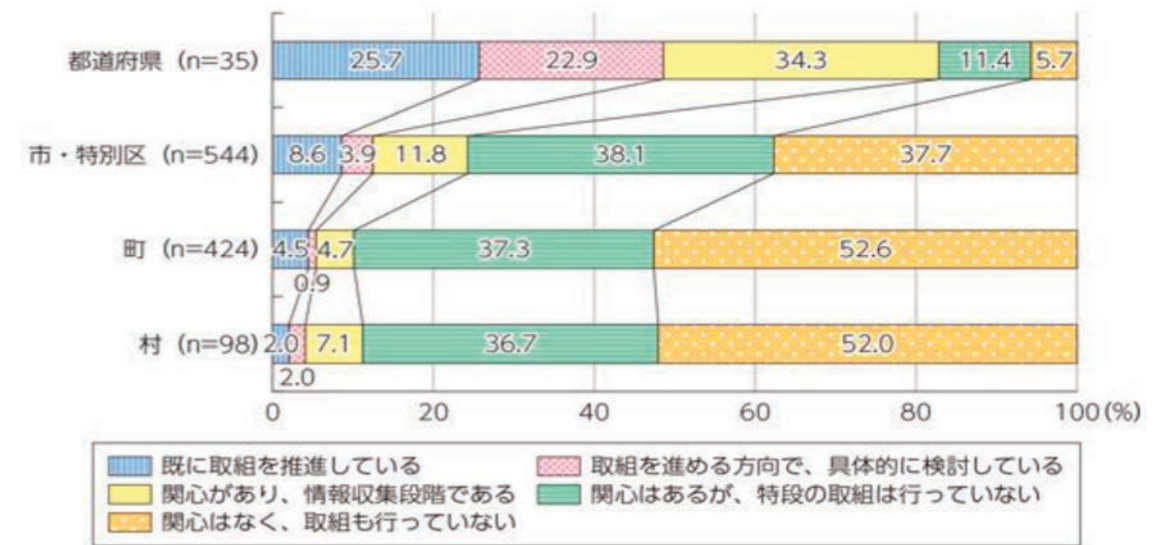
総務省	地域企業に学ぶテレワーク実践事例集
2019年度	https://www.soumu.go.jp/main_content/000653180.pdf
2018年度	https://www.soumu.go.jp/main_content/000573509.pdf
同	テレワーク先駆者百選事例集
2016年度以降	https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/telework/furusato-telework/search-case/index.html
厚生労働省	輝くテレワーク賞(テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰)事例集
2019年度	https://japan-telework.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2019/11/498c68d953042aaf40b18d1ae3488f1f.pdf
2018年度	https://www.tw-sodan.jp/dl_pdf/19.pdf
国土交通省	都内企業に学ぶテレワーク実践事例集
2017年度	http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/hatarakikata/telework/telework_jirei.pdf
日本テレワーク協会	テレワーク推進賞
2018年度	https://japan-telework.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2019/05/19th-Suishinsyo-Jireisyu-PDF-for-HP-.pdf
2017年度	https://japan-telework.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2019/05/telework-suishin-awards-18th-2017.pdf

(2) 都道府県庁のテレワーク

これまでみてきたように、わが国の企業におけるテレワークの導入は進展を見せているが、中央官庁や都道府県においても、公務員のテレワークが普及しつつある。

中央官庁では、ほぼ全省庁で職員のテレワーク導入が進む一方、都道府県においても普及しつつあり、総務省の調査によれば、約4分の1の都道府県がテレワークに取り組んでいる。(図表 31)

図表 31 都道府県のテレワーク導入状況



(出所) 総務省「平成29年 情報通信白書」

岐阜県が最初にテレワークを導入したのに続き、京都府、青森県、大分県、広島県、長野県などが導入を進めているが、最も有名な導入事例は佐賀県であるといえる。

佐賀県では、平成20(2008)年にテレワークを導入し、現在では、全職員を対象としたテレワークが定着し、年間の実施者はのべ17万人を超えるほど浸透している。(図表 32)

図表 32 佐賀県のテレワークイメージ



佐賀県のテレワーク導入の背景には、

- ・ 育児、介護等による職務中断、長期化による離職問題への対応
- ・ 女性の活躍、管理職への登用、多様な人材確保
- ・ 災害、新型インフルエンザ時等の業務継続
- ・ 行政ニーズの多様化、高度化

などが挙げられており、県民へのわかりやすい説明や迅速な対応など行政サービスの質の向上、災害時等の対応、業務効率化と同時に、テレワークを推進することにより、仕事と生活の調和を実現しようとするものである。

テレワークの実施に当たっては、通信機能付タブレットを約1,000台導入し、ビデオ会議等のICT効率化ツール（ビデオ会議等）や庁外から各システムを安全に利用できる仕組み、といった基盤整備を行ったうえで、全職員対象の研修の実施や人事制度面の整備など、意識改革も含めた環境整備を行っている。

その成果として、

- ・ 短期間でのテレワーク実践の浸透
- ・ 大幅な業務改善の実現

（復命書作成時間の半減、自宅直帰率の向上など）

- ・ 現場、出先でのプレゼン力の向上
- ・ 有事の事業継続性

などを挙げているが、同時に、職員の理解促進、テレワークを円滑に行うためのICT環境、職員のICTの使い方等の習熟、働き方の見直し（ペーパーレス、情報共有、コミュニケーション円滑化等）などの課題が指摘されている。

佐賀県の事例は、地方自治体のテレワークの先行的試みとして評価されている。実施後12年以上を経過し、テレワークは地道に継続されている。実証実験を実施したものの、その後の浸透には時間がかかっている自治体が少なくない状況の中において、その持続性において高く評価されている。

とはいえ佐賀県の場合、導入から数年間は、育児介護支援の要素が強く、テレワーク実施者は1年目10名、3年間で40名に留まっていた。テレワークの有用性が、職員にあまり理解されていなかった時代背景もあり、まずは100台のiPadを職員に配付し、どこでも仕事ができるようにしようと働きかけ、「体験」してもらう機会づくりに専心した。さらには所属長から積極的に実施してもらうことなどにより、徐々に浸透していった経緯がある。

2016年の熊本地震の緊急対応時、同年の寒波到来時の緊急的措置として、テレワークが役に立ったことを実感したことを経て、年間の利用状況については2019年には、在宅勤務が延べ約3,200人、サテライトが延べ70人、モバイルが延べ約17万人の実績になっている。

さらに今後は、継続性を確保していくためにテレワークに対する評価指標を精査していくことが必要と捉えている。テレワークは一時的なイベントではなく、職員の働き方そのものなので、効果を客観的に把握することが重要だとの認識である。

以上のように、佐賀県のケースは、全般的には、わが国の都道府県で最も本格的なテレワークを導入している事例として評価されており、

- ・ 簡易な実施手続→人事当局への手続の省略、所属長承認で実施
- ・ 所属長→全体の半数職員を対象とした体験期間→メリットの実感、業務改革への問題意識
- ・ 職場の自席とほぼ変わらないICT環境
- ・ 全職員対象のスキルアップ研修、各所属へ出向いての出前講座
- ・ 各種会議資料の電子化を庁内でルール化、Webコミュニケーションツールの導入

などが成功要因とみなされている。