

第2章

基礎自治体の テレワークへの取組み



第2章 基礎自治体のテレワークへの取組み

1 基礎自治体における働き方の現状と課題

(1) 職員の働き方の課題

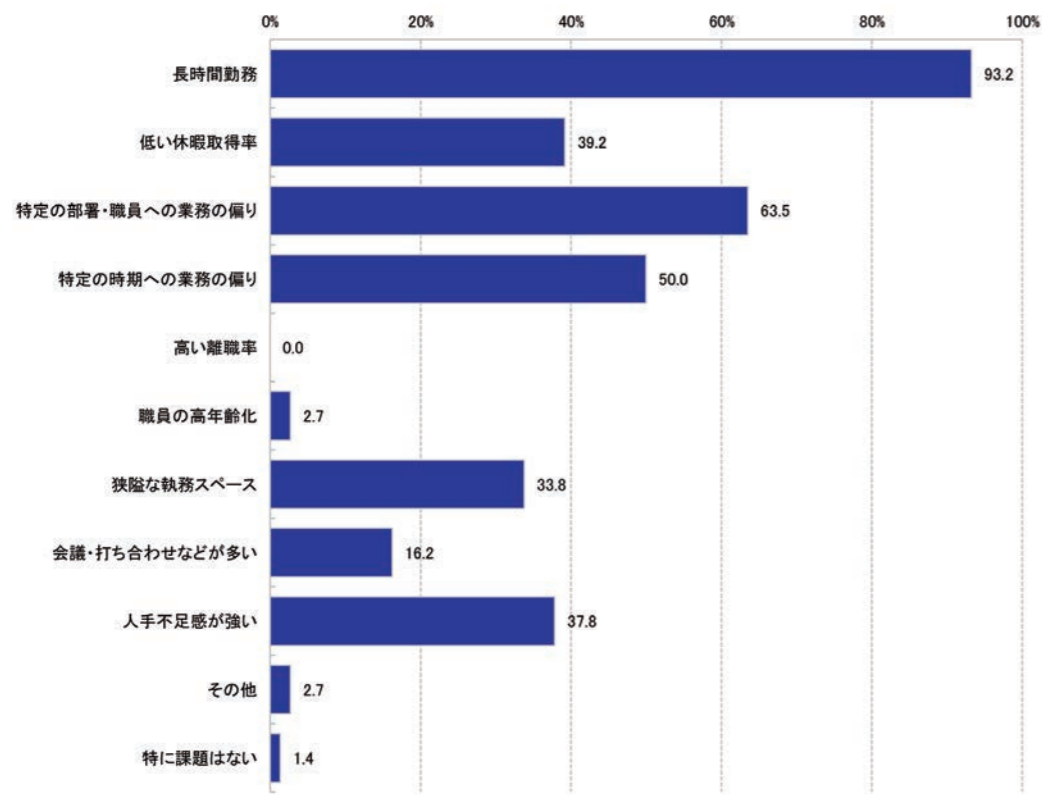
本研究会において実施した基礎自治体（全国の市及び特別区）を対象としたアンケート調査²によれば、多くの基礎自治体が職員の働き方に課題を抱えている。

9割以上の市が「長時間勤務」を課題視しており、その反映と考えられるが、約4割の市が「低い休暇取得率」や「人手不足感が強い」を課題に挙げている。

また、6割以上の市が「特定の部署・職員への業務の偏り」を、5割が「特定の時期への業務の偏り」と指摘している。（図表 33）

図表 33 市の職員の働き方の課題

[Q1]貴市では、職員の働き方に関して、どのような課題がありますか。次の選択肢から、あてはまるものを幾つでも選んでください。<MA>
(n=74)



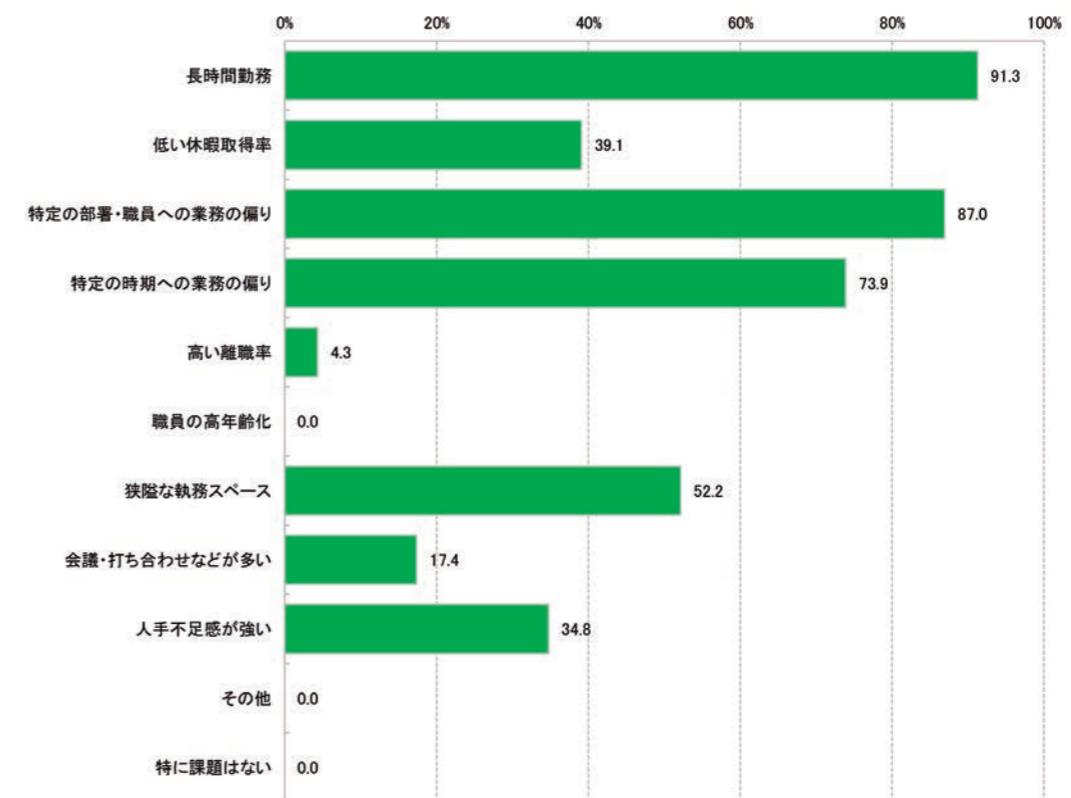
2 調査設計等の概要については、第2項で説明する。

この傾向は、特別区でも同様であり、9割以上の特別区が「長時間勤務」を課題視しており、4割前後の特別区が「低い休暇取得率」や「人手不足感が強い」を課題に挙げている。

また、9割近い特別区が「特定の部署・職員への業務の偏り」を、約7割が「特定の時期への業務の偏り」と指摘している点は、市と比べると切実感が非常に強い。（図表 34）

図表 34 特別区の職員の働き方の課題

[Q1]貴区では、職員の働き方に関して、どのような課題がありますか。次の選択肢から、あてはまるものを幾つでも選んでください。<MA>
(n=23)

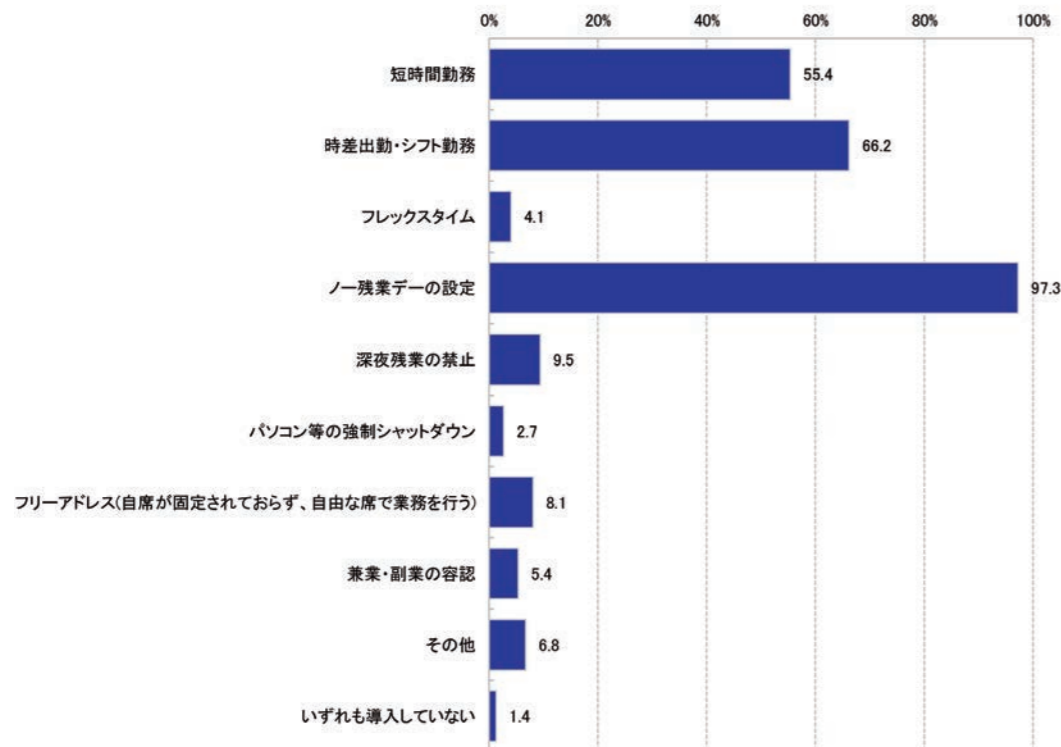


(2) 職員の勤務制度・働き方

それを受けて、9割以上の市が「ノー残業デーの設定」を実施しており、「時差出勤・シフト勤務」が6割以上、「短時間勤務」が5割以上、など、過重労働への対応策を講じている様子を見てとれる。（図表 35）

図表 35 市の職員の勤務制度・働き方

[Q2]貴市では、次のような勤務制度や働き方を導入していますか。次の選択肢から、あてはまるものを幾つでも選んでください。〈MA〉
(n=74)



これは特別区でも同様であり、9割以上の特別区が「ノー残業デーの設定」を実施しており、「時差出勤・シフト勤務」が7割以上、「短時間勤務」が5割以上、など、過重労働への対応策を講じている様子を見てとれる。

ある特別区では、行政需要・課題は多様化・増加しており、それに伴い、職員の業務負担等も増加の傾向にあるが、長時間労働は、職員の健康の保持・増進、ゆとりある生活の実現や公務能率の向上を阻害する要因ともなることから、以前より超過勤務の縮減に取り組んでいる。

各部より選出されたメンバーにより構成するプロジェクトチームにより、各部署に共通する業務改善課題や、風土・意識・慣習等に起因する課題、その他業務改善に関する課題について、課題要因の詳細分析・改善に向けた方向性等について検討し、具体的な改善提案を行い、業務改善の推進を行った。

また、「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」及び国家公務員における人事院規則の改正により、超過勤務命令の上限時間が設定されたことを受け、「職員の勤務時間、休日、休暇等に関する条例」を改正し、超過勤務時間の上限時間を定め、上限時間を超えた超過勤務命令を行わないよう、また、職員により命令のない超過勤務が行われないう、適正な職場運営

を目指しているところである。

しかしながら、制度を整えても、職員意識への浸透には時間を要しており、超過勤務時間の上限時間を設定したものの、まだ十分には遵守されておらず、サービス残業ととられかねない働き方もまったくなくなった訳ではない、という声も聞かれる。

現場からは、

- ・幹部がトップダウンで働き方を変える姿勢を示すべき
- ・率先して働き方改革を実践する管理監督者層を育成すべき
- ・組織として業務量減に方向転換すべき

・都道府県や民間企業と違い、職場の近隣に住んでいる人が多いため、仕事とプライベートの切り分けが曖昧で「勤務時間」を有効に使えていないケースがある

- ・残業の多い部署だから仕方ないという意識で働き方改革を最初からあきらめている職場の意識を変えるべき
- ・スクラップアンドビルドができていない
- ・多くの意見を参考にしすぎる余り、事業が膨張傾向にある
- ・社会的な流れとマッチしていない
(例) ペーパーレス化、柔軟な働き方、職員のITスキル、業務改善に後ろ向き、など

といった、基礎自治体ならではの現状や課題を指摘する声もあがっている。

このような基礎自治体の現状や課題を解決するためには、単なる制度の整備に留まらず、職員の意識改革を促す必要がある。

幹部職員も一般職員も長時間労働が職員の健康の確保に懸念があるという意識をもち、条例を遵守し働き方改革を推進する姿勢を持つことが対策の根本であるといえることができる。

例えば、現場からは、

- ・特別職、管理職層がノー残業デーなどを必ず実践する。形だけでなく職員たちが実践できるよう環境整備する
- ・職員も縄張り意識を持たず、同じ課であれば業務の配分見直しを行うなど業務の平準化を図る
- ・公式なイベント、工事、立ち合い等なければ土日の出勤は禁止するなど、労働時間の短縮を習慣化する
- ・事業等は1つの何かを始めたなら1つは必ず何かを終わらせることを徹底する(スクラップアンドビルド)

などといった意見があがっており、「働き方改革」は「働く意識の改革」であることを如実に示している。

2 基礎自治体のテレワーク導入の現状とニーズ

(1) テレワーク導入の現状（アンケート調査結果の分析）

① アンケート調査の概要

全国の市及び特別区におけるテレワークの概況を把握するため、テレワークに対する考え方・評価（効果や課題）等や、テレワークに対する取組み（特に試行・正式導入）の内容などをテーマとして、アンケート調査を実施した。

対象は、

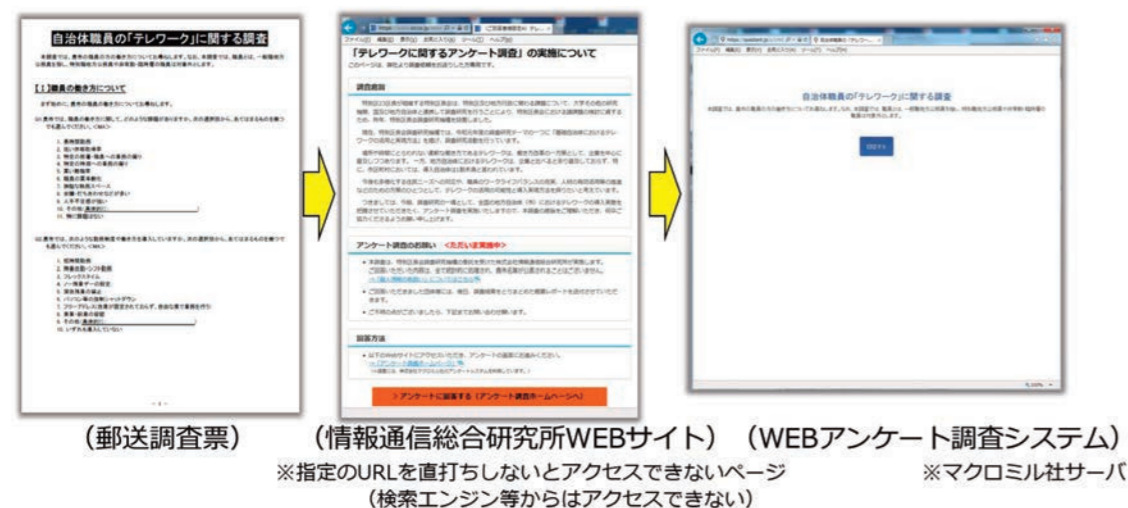
全国の市……政令指定市、中核市、道府県庁所在市、人口30万人以上の市などの大都市（101市）対象

東京の特別区……23特別区

である。

5月末から6月初旬に各基礎自治体の総務担当課宛に調査票を郵送し、指定のWeb画面から回答いただく方式を採り、8月末に回答を締め切ったところ、74市・23特別区の計97団体から回答を得た。

図表 36 調査・回答方法



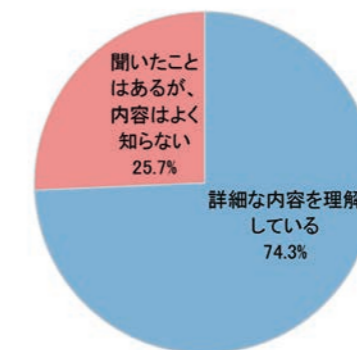
② 市調査結果の概要

(ア) テレワークに対する認識

約4分の3の市がテレワークについて理解しているが、他方、約4分の1の市は聞いたことがある程度の理解に留まる。

図表 37 市のテレワークの理解

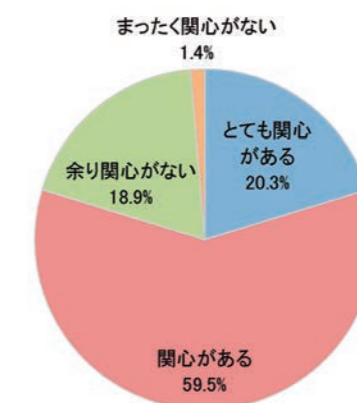
[Q3]貴市では、「テレワーク」という働き方をご存じでしたか。次の選択肢から、あてはまるものを1つだけ選んでください。＜SA＞
(n=74)



約2割の市がテレワークについて積極的な関心を示しており、消極的な関心を含め、テレワークに関心を示す市は約8割にのぼる。

図表 38 市のテレワークへの関心

[Q4]「テレワーク」とは、「ICT等を活用した、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」のことで、具体的には、『在宅勤務』『サテライトオフィス勤務』『モバイルワーク』などの形態があります。貴市では、このような「テレワーク」という働き方に関心がありますか。次の選択肢から、あてはまるものを1つだけ選んでください。＜SA＞
(n=74)



テレワークに対して、情報収集・検討段階の市が約4割、試行・正式導入の市はそれぞれ1割台であり、約4割の市はテレワークに取り組んでいない。

序章

第1章

1

2

第2章

1

2

3

第3章

1

2

第4章

1

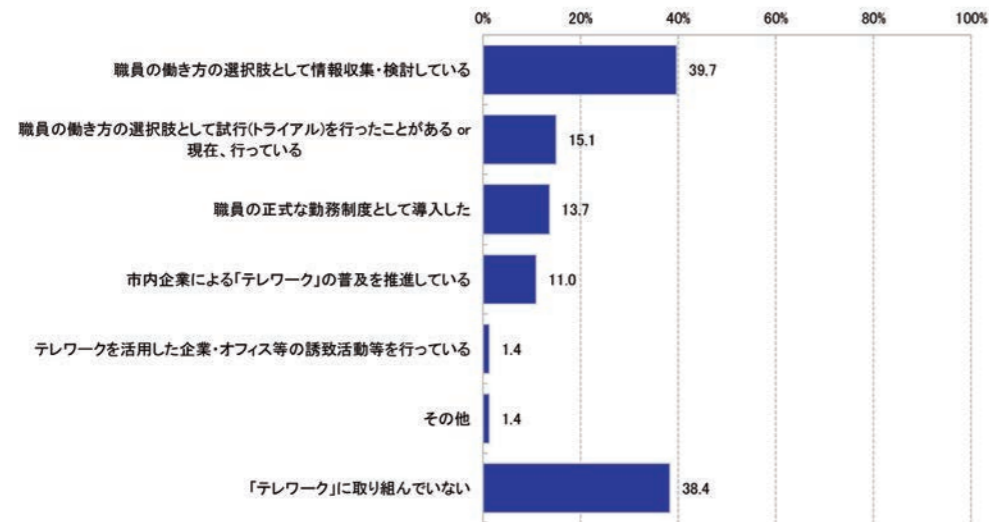
2

3

第5章

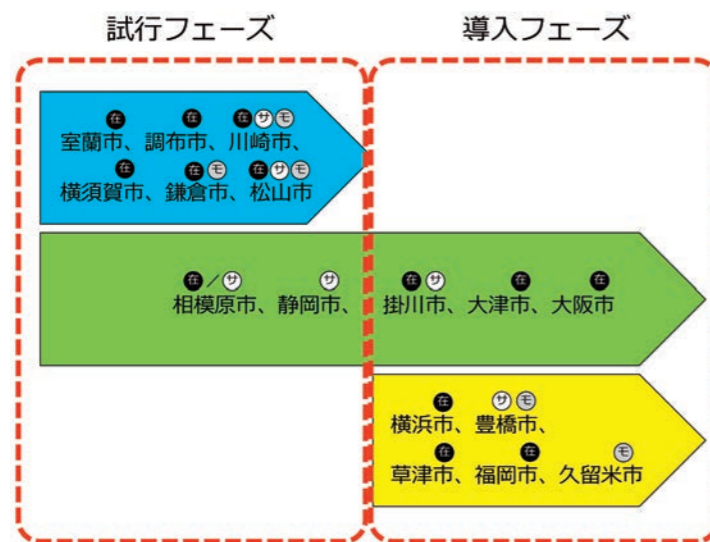
図表 39 市のテレワークへの取組み

[Q6]貴市では、「テレワーク」に取り組んでいますか。次の選択肢から、あてはまるものを幾つでも選んでください。<MA>
(n=73)



なお、試行フェーズ・導入フェーズにある市は、以下のとおりである。

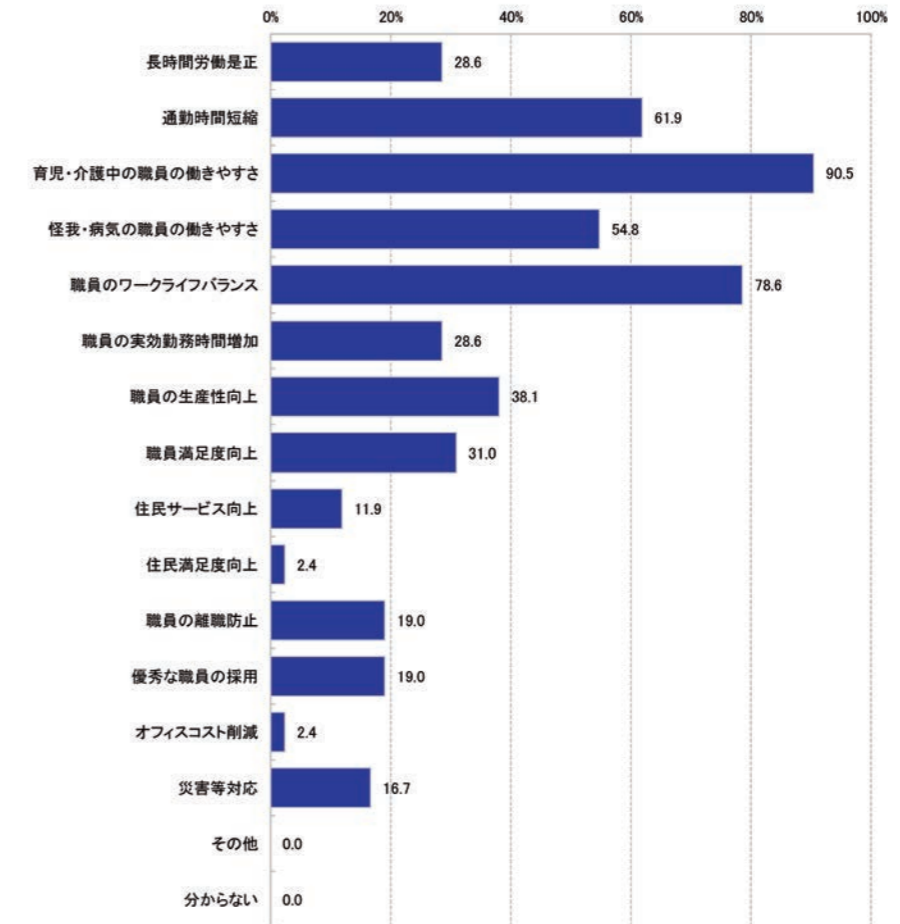
図表 40 テレワークを試行・導入している市



テレワークに対して、何らかの取組みをしている市が考える効果は、「育児・介護中の職員の働きやすさ」(91%)、「職員のワークライフバランス」(79%)などが非常に多く、広義のワークライフバランスの観点からの効果が大半である。「通勤時間短縮」(62%)や「怪我・病気の職員の働きやすさ」(55%)も過半であり、全体的に福利厚生的な観点が強い傾向にある。

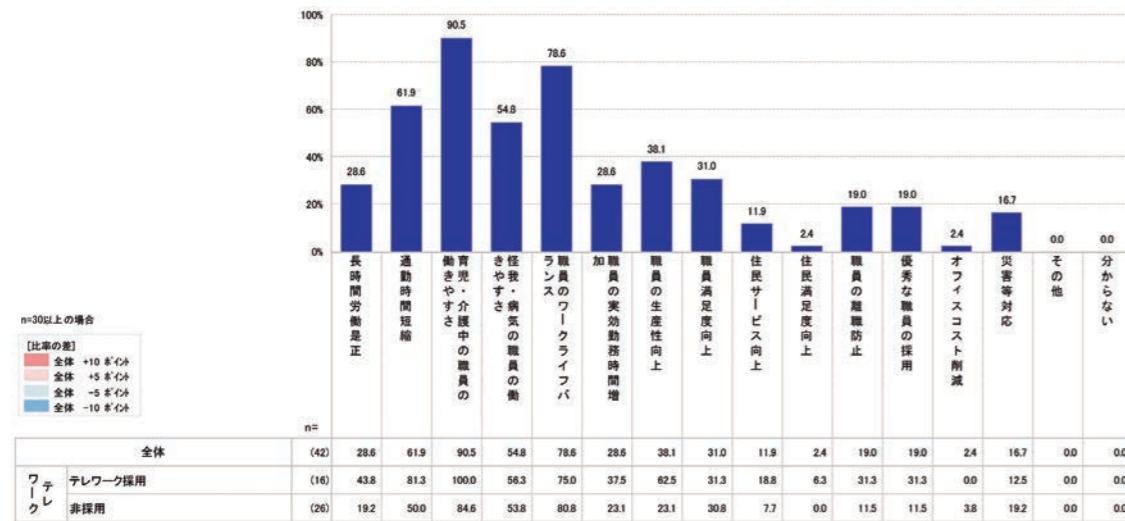
図表 41 テレワークに取り組む市が考える効果

[Q7]貴市では、「テレワーク」について、どのような効果があると考えていますか。次の選択肢から、あてはまるものを幾つでも選んでください。<MA>
(n=42)



ただし、実際にテレワークを採用している市は、テレワークのより様々な効果を評価する傾向にある。

図表 42 テレワーク採用状況別テレワークの効果

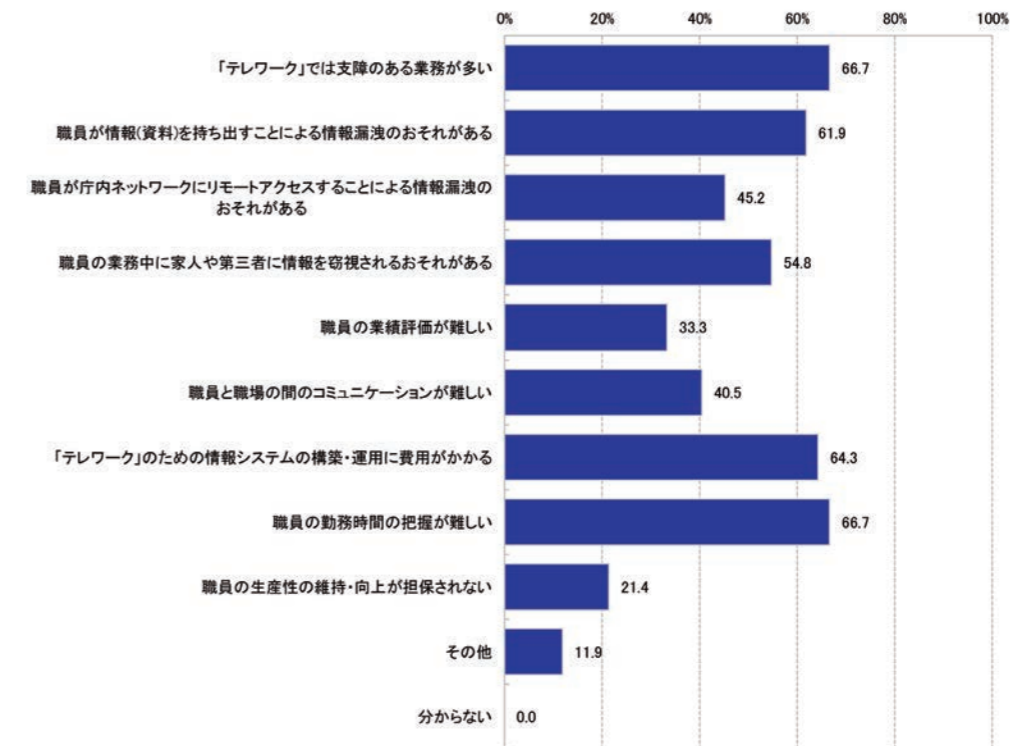


テレワークを採用している市の場合、調査検討段階（まだテレワークを採用していない）の市と比べて、「職員の生産性向上」（非採用市23%に対し、採用市は63%）、「長時間労働是正」（非採用市19%に対し、採用市は44%）、「職員の離職防止」「優秀な職員の採用」（いずれも非採用市12%に対し、採用市は31%）など、単なる福利厚生を超えた人的資源管理戦略としての効果を評価する傾向が強いといえる。

一方、テレワークに対して、何らかの取組みをしている市が考える課題としては、「『テレワーク』では支障のある業務が多い」「職員の勤務時間の把握が難しい」（ともに67%）、「『テレワーク』のための情報システムの構築・運用に費用がかかる」（64%）、「職員が情報（資料）を持ち出すことによる情報漏洩のおそれがある」（62%）などで6割台をマークしており、適用業務、労務管理、コスト、セキュリティなど、多岐にわたる。

図表 43 テレワークに取り組む市が考える課題

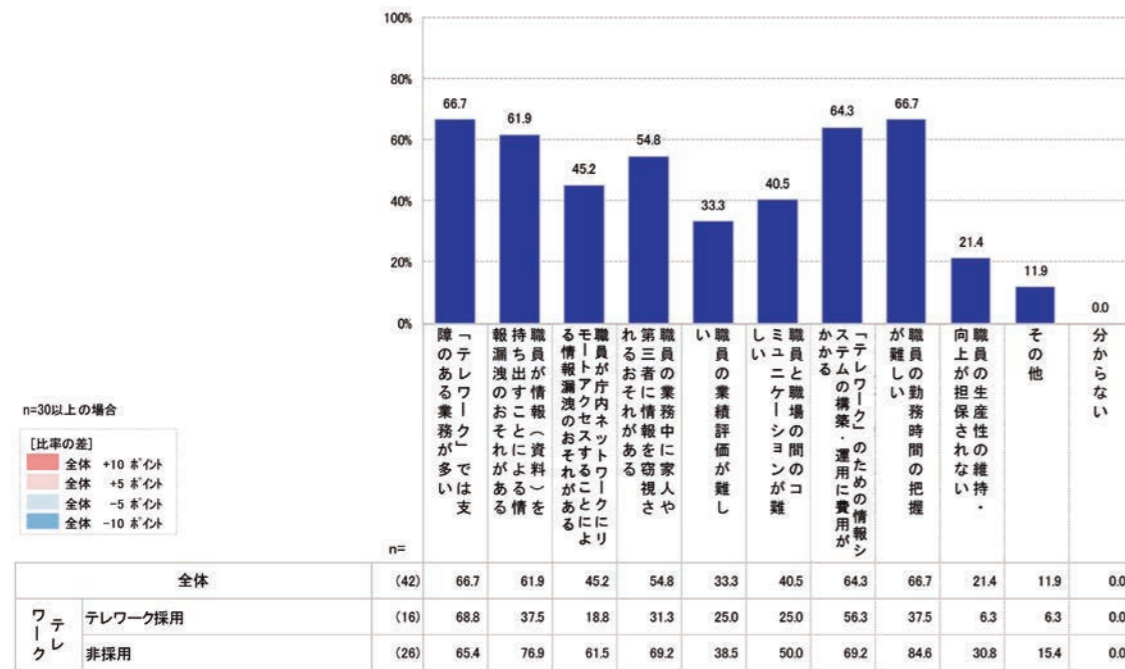
[Q8]貴市では、「テレワーク」について、どのような課題があると考えていますか。次の選択肢から、あてはまるものを幾つでも選んでください。<MA>
(n=42)



ただし、テレワークを採用していない市ほど、テレワークの様々な課題を指摘する傾向にある。

テレワークを採用している市の場合、調査検討段階（まだテレワークを採用していない）の市と比べて、「職員の勤務時間の把握が難しい」（非採用市85%に対し、採用市は38%）、「職員が情報（資料）を持ち出すことによる情報漏洩のおそれがある」（非採用市77%に対し、採用市は38%）など、非採用市が懸念する課題を余り過大視していない傾向を読み取ることができる。

図表 44 テレワーク採用状況別テレワークの課題

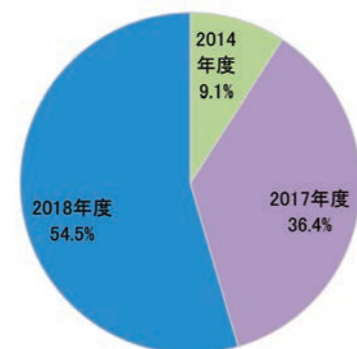


(イ) テレワークの試行（トライアル）

室蘭市、調布市、川崎市、相模原市、横須賀市、鎌倉市、静岡市、掛川市、大津市、大阪市、松山市の11市がテレワークの試行（トライアル）を実施しているが、大半が一昨年度・昨年度に試行を実施しており、比較的最近の取り組みといえる。

図表 45 テレワークの試行時期

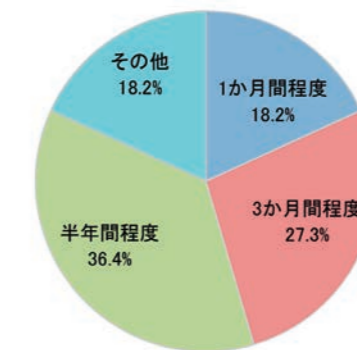
[Q9]貴市では、「テレワーク」の試行(トライアル)はいつ頃、実施しましたか。次の選択肢から、あてはまるものを1つだけ選んでください。複数年度にまたがる場合は、試行(トライアル)の開始時期をお答えください。<SA> (n=11)



試行期間については、1か月から半年程度の試行市が大半であり、比較的短期間でのトライアルといえる。

図表 46 テレワークの試行期間

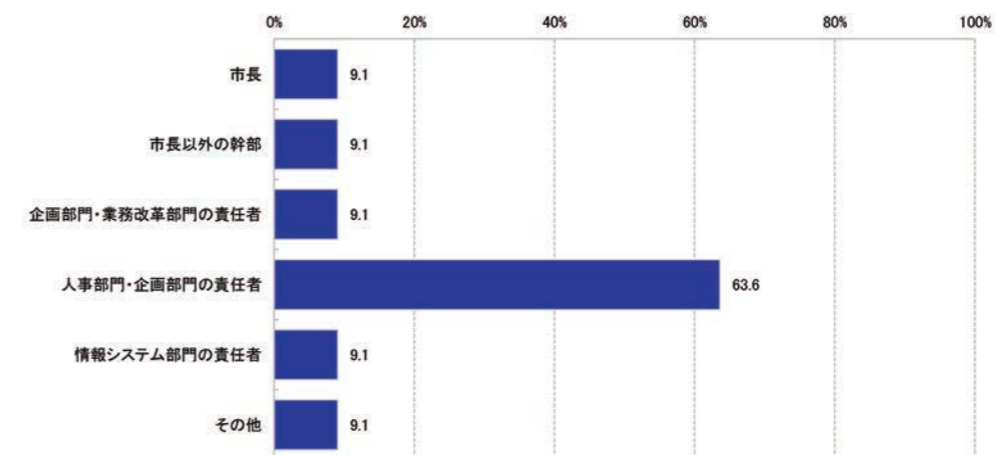
[Q10]貴市では、「テレワーク」の試行(トライアル)はどのくらいの期間、実施しましたか or 実施していますか。次の選択肢から、あてはまるものを1つだけ選んでください。現在、試行(トライアル)実施中の場合は、予定期間をお答えください。<SA> (n=11)



試行の意思決定は、部門の責任者レベルの意思決定で試行を実施した市が多い。

図表 47 試行の意思決定者

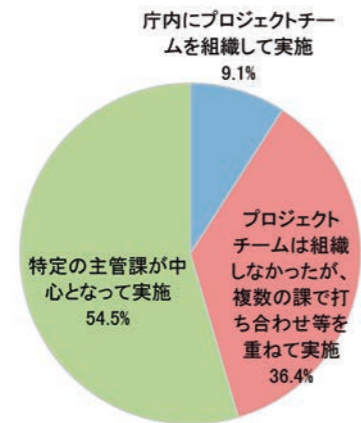
[Q12]貴市では、「テレワーク」の試行(トライアル)に際して、どなたが意思決定を行いました。次の選択肢から、あてはまるものを幾つでも選んでください。<MA> (n=11)



また、試行の体制としては、複数課が共同で試行を実施した市と、特定の主管課が中心となって試行を実施した市が半々程度であり、主管課は人事部門のケースが多い。

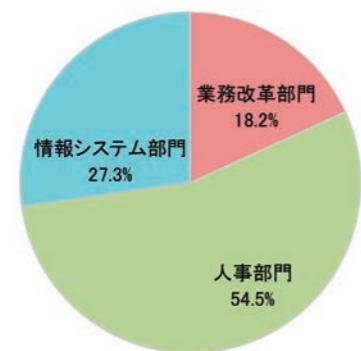
図表 48 試行の体制

[Q13]貴市では、「テレワーク」の試行(トライアル)に際して、どのような体制で実施しましたか or 実施していますか。次の選択肢から、あてはまるものを1つだけ選んでください。<SA>
(n=11)



図表 49 試行の主管課

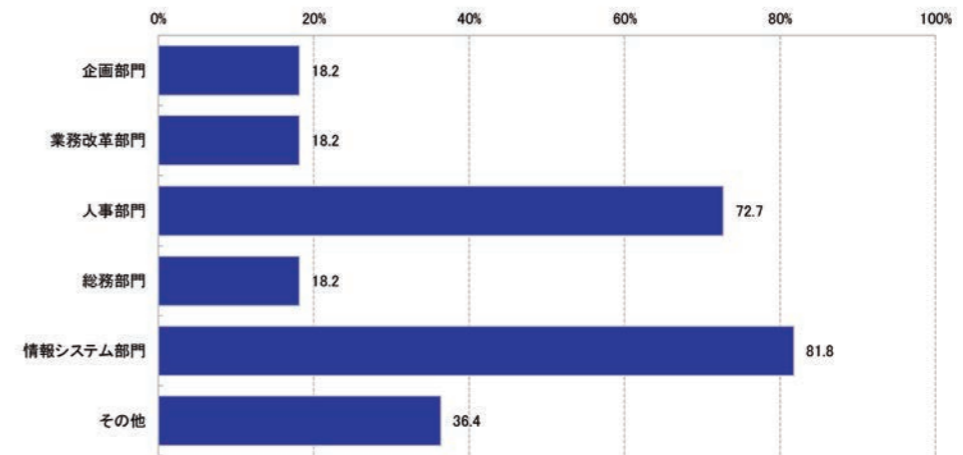
[Q14]貴市では、「テレワーク」の試行(トライアル)に際して、どの部門が中心になって実施しましたか or 実施していますか。次の選択肢から、あてはまるものを1つだけ選んでください。<SA>
(n=11)



また、情報システム部門、人事部門が参画中心となって試行を実施した市が最も多いが、試行には様々な関係部署が参画する傾向にある。

図表 50 試行に参画した部署

[Q15]貴市では、「テレワーク」の試行(トライアル)に際して、どの部門が参画して実施しましたか or 実施していますか。次の選択肢から、あてはまるものを幾つでも選んでください。<MA>
(n=11)

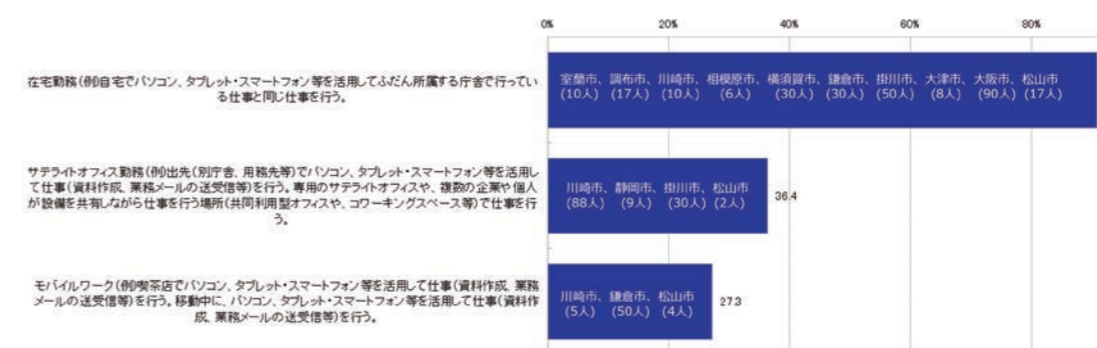


試行したテレワークの類型としては、ほとんどの試行市が在宅勤務を試行している。

サテライトオフィス勤務やモバイルワークの試行市も3分の1ずつあるが、全類型を試行しているケース(川崎市・松山市)もある。

図表 51 試行したテレワークの類型

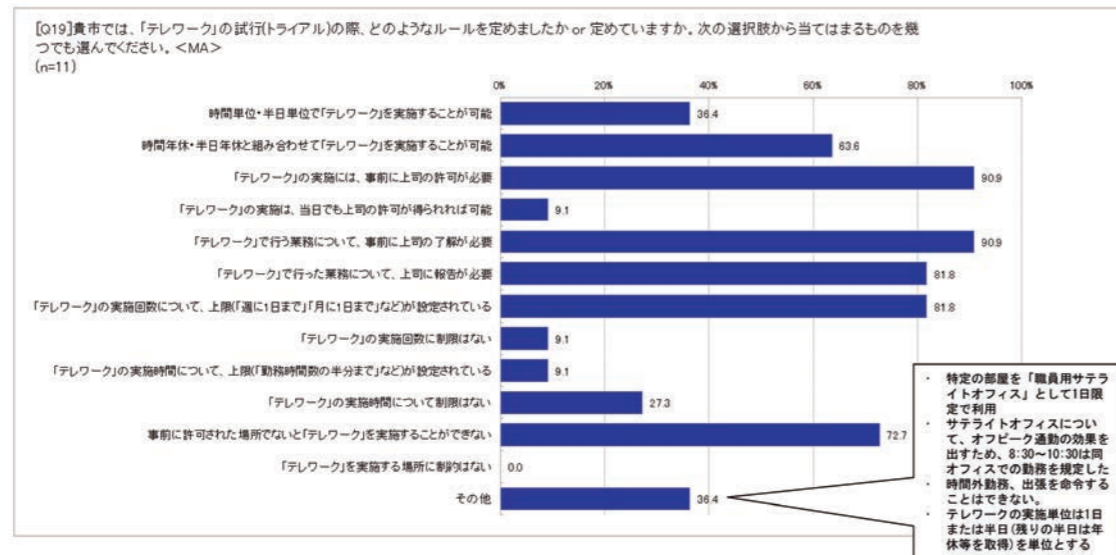
[Q17]貴市では、「テレワーク」の試行(トライアル)の際は、どのような種類の「テレワーク」を実施しましたか or 実施していますか。次の選択肢から、あてはまるものを幾つでも選んでください。<MA>
(n=11)



テレワーク実施・内容について、事前に上司の許可・事後に上司への報告を必要とする市が大半である。

実施回数(頻度)や場所に制約のある市も多い。

図表 52 試行時のテレワークルール

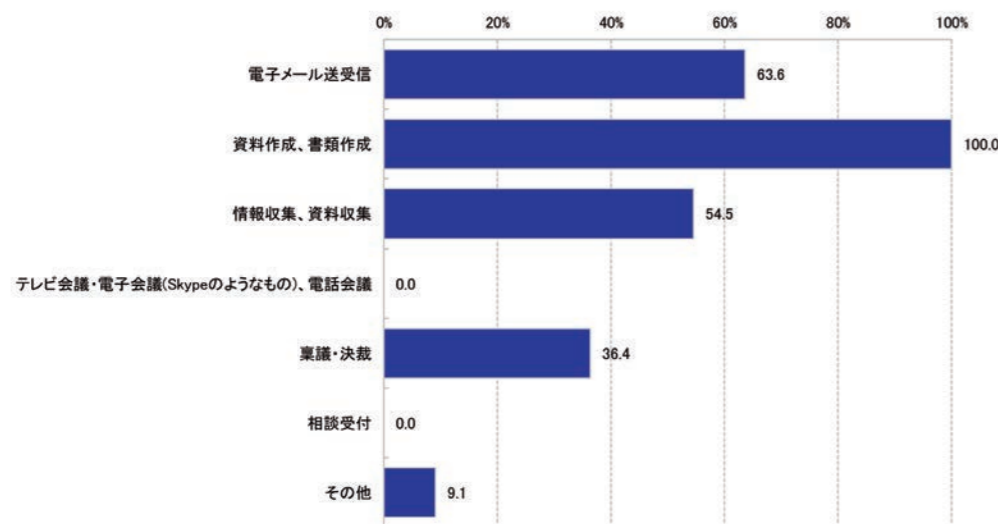


試行時に実施された業務としては、すべての市が「資料作成、書類作成」を実施している。

他には、電子メール送受信、情報収集・資料収集などの業務を実施した市が多い。

図表 53 試行時のテレワーク業務

[Q20]貴市では、「テレワーク」の試行(トライアル)の際、職員はどのような業務を行いましたか or 行っていますか。次の選択肢から当てはまるものを幾つでも選んでください。<MA> (n=11)



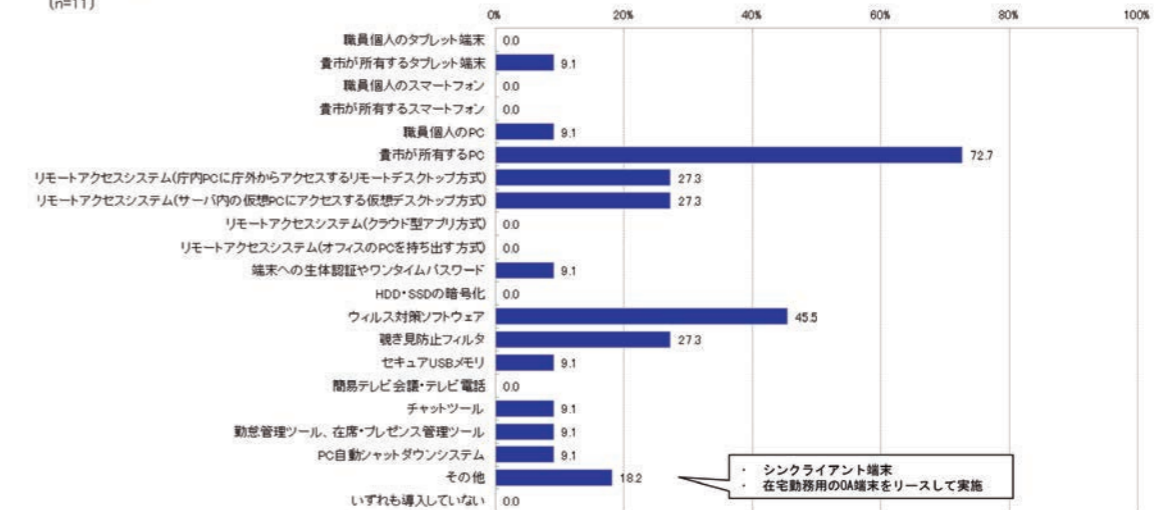
試行時に利用されたICTツールとしては、市が所有するPCパソコンを利用している市が大半である。また、仮想デスクトップ方式のリモートアクセス

や、アンチウイルスソフトを利用した市が3分の1程度ある。

しかしながら、テレワークのための本格的なシステムを構築した市が多いわけではない。

図表 54 テレワーク試行時のICTツール

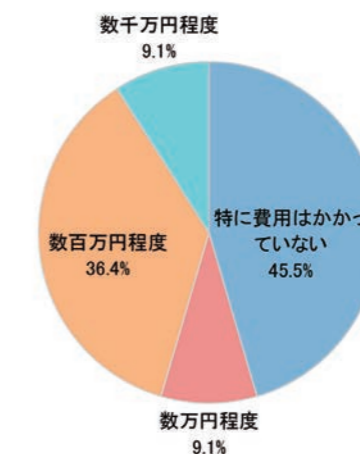
[Q21]貴市では、「テレワーク」の試行(トライアル)の際には、どのようなICTツール(機器・システム・ソフトウェア等)を利用しましたか or 利用していますか。次の選択肢から、あてはまるものを幾つでも選んでください。<MA> (n=11)



上記の反映もあり、試行にあたって、特に費用がかかっていない市が半数弱であるが、費用がかかった市では、数百万円程度の市が最も多い。

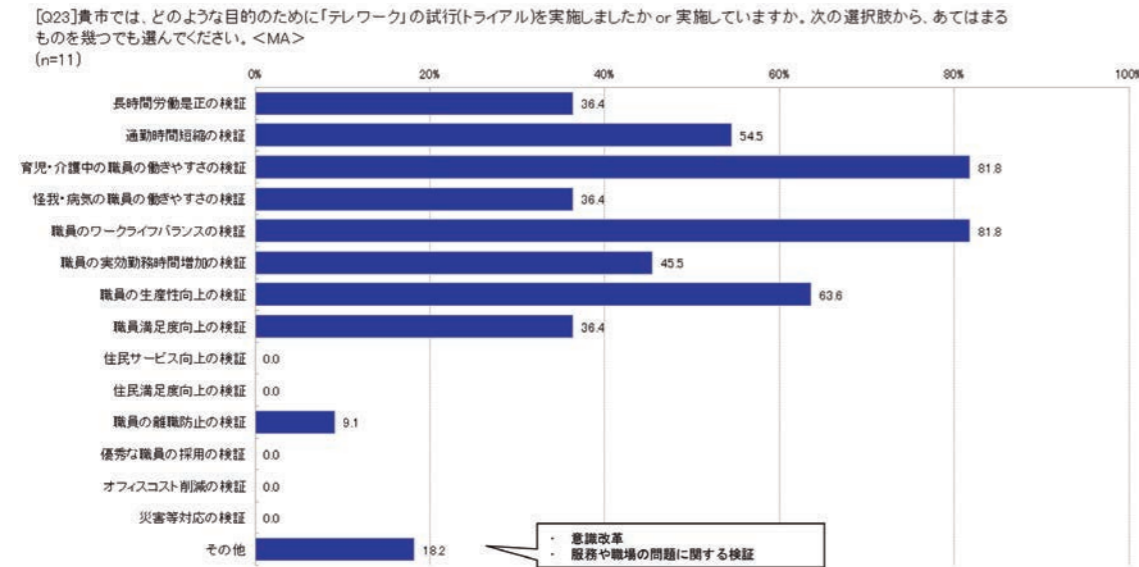
図表 55 テレワークの試行予算

[Q22]貴市では、「テレワーク」の試行(トライアル)の実施にどの程度の費用がかかりましたか or かかっていませんか。次の選択肢から、最も近いものを1つだけ選んでください。<SA> (n=11)



そもそも、テレワークの試行目的としては、育児・介護中の職員の働きやすさや、ワークライフバランスの検証を目的とする市が大多数であった。

図表 56 テレワークの試行目的

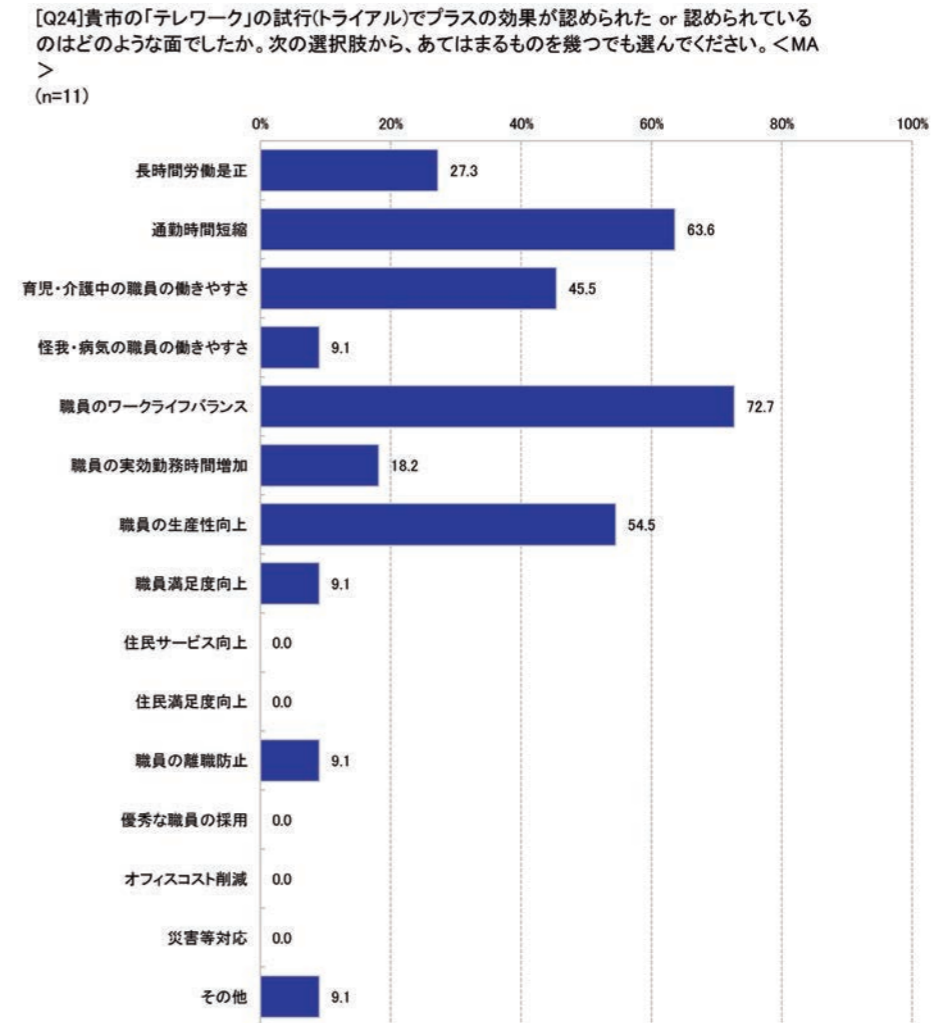


その結果、多くの市で、ワークライフバランス、通勤時間短縮、といった効果が認められている。

また、生産性向上を認めている市も多い。

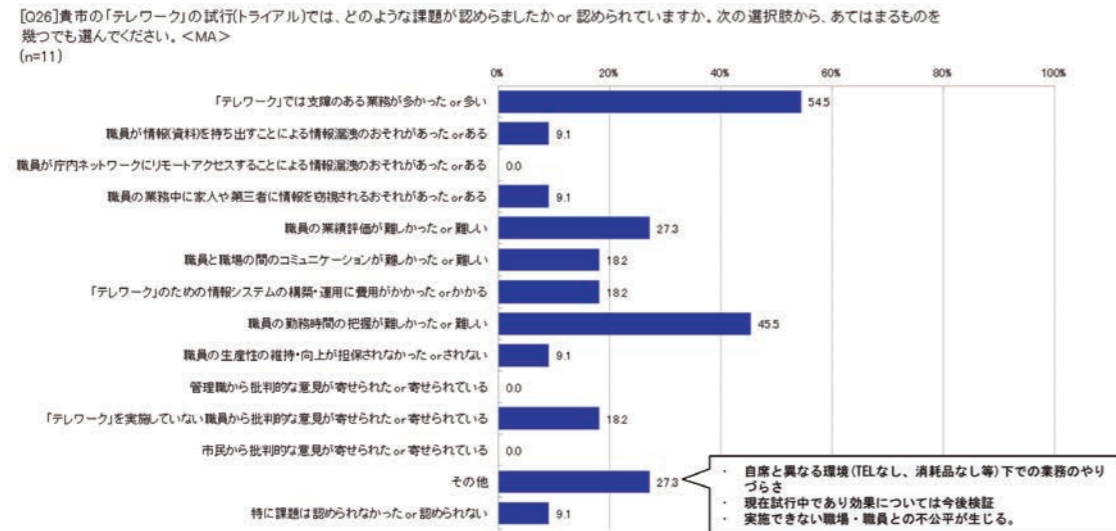
ただし、効果検証方法は、3分の2の市がアンケート調査によるものである点には留意が必要である。

図表 57 テレワーク試行の効果



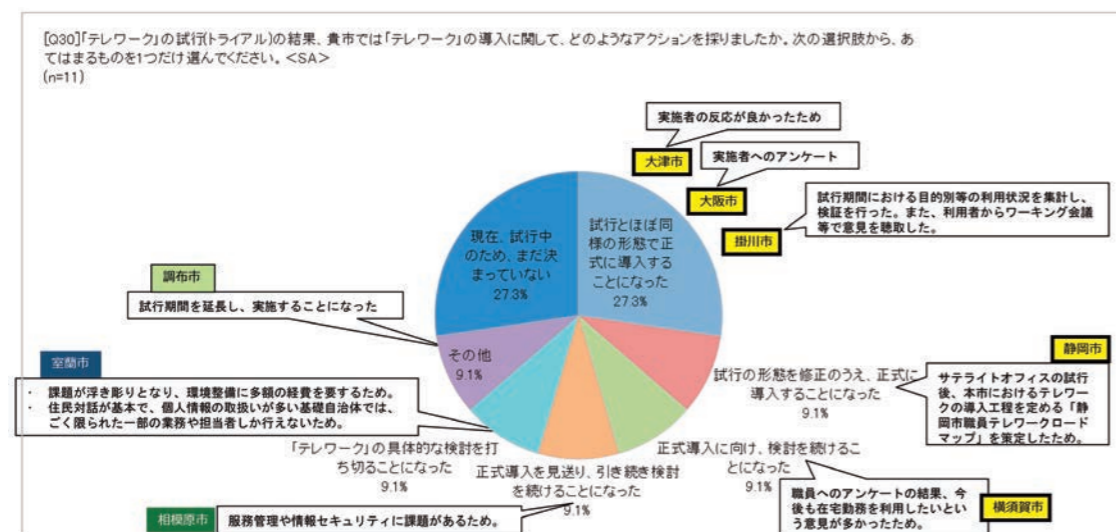
一方、試行の結果の課題としては、支障のある業務が多いとする市、勤務時間の把握が難しいとする市が最も多いが、ほとんどのテレワーク試行市が共通に認める明確な課題はない。

図表 58 テレワーク試行の課題



テレワークの試行の結果、試行を終えた市の半分程度がテレワークを正式導入へ進めている。逆に、試行による課題の顕在化を受けて、テレワーク導入を見送り、断念した市もある。

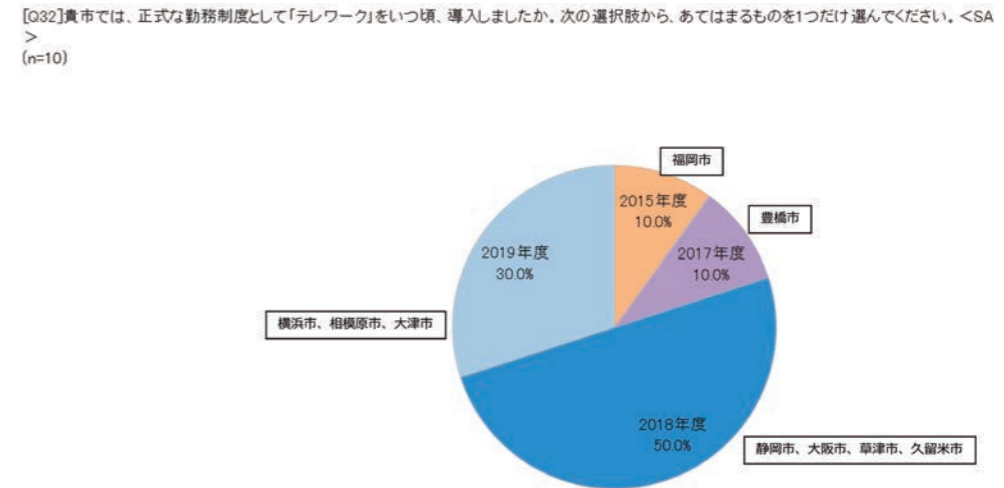
図表 59 テレワークの試行の結果



(ウ) テレワークの正式導入

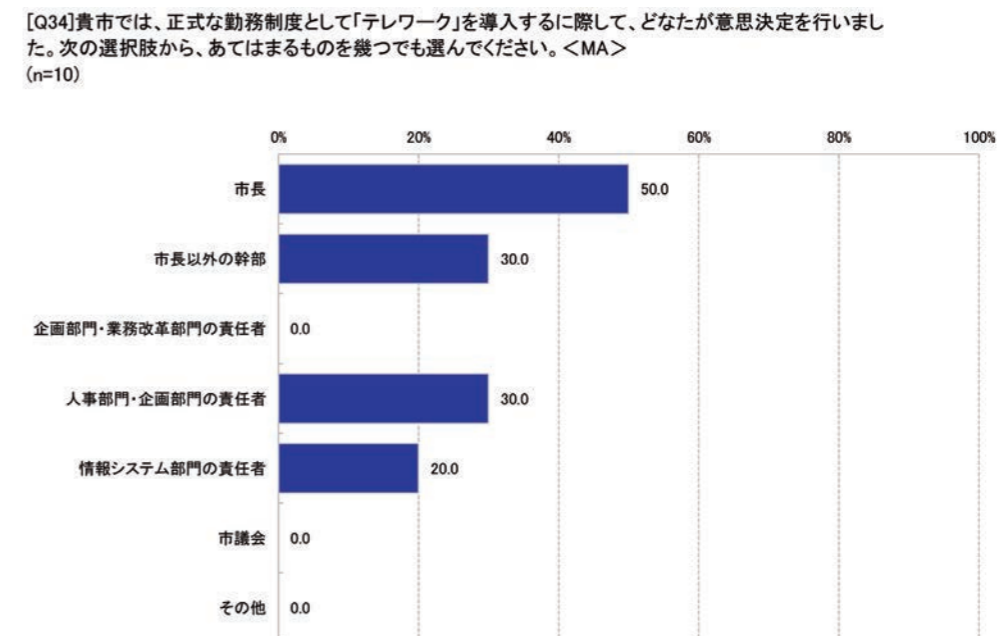
横浜市、相模原市、静岡市、掛川市、豊橋市、大津市、草津市、大阪市、福岡市、久留米市の10市が正式にテレワークを導入しているが、正式導入市の大半が一昨年度以降にテレワークを導入しており、比較的最近の取組みといえる。

図表 60 テレワークの正式導入時期



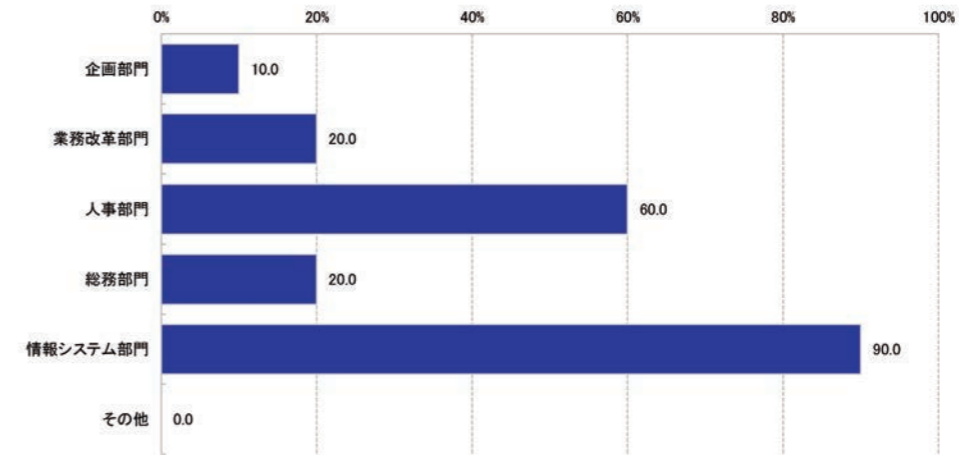
テレワークの正式導入の意思決定は、試行と異なり、市長による意思決定を経て、テレワークを正式導入した市が多い。

図表 61 正式導入の意思決定者



図表 64 正式導入に参画した部署

[Q37]貴市では、正式な勤務制度として「テレワーク」を導入するに際して、どの部門が参画して導入しましたか。次の選択肢から、あてはまるものを幾つでも選んでください。<MA>
(n=10)

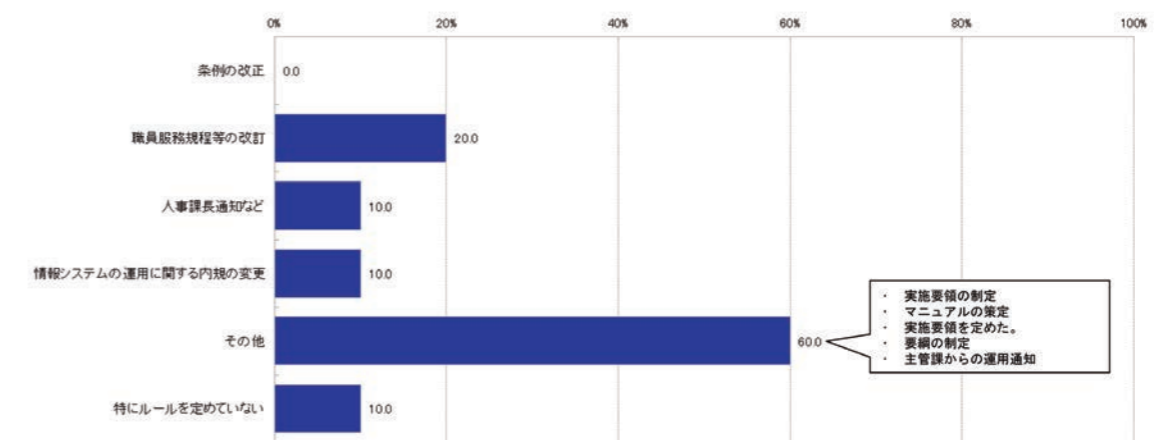


正式導入に当たっては、テレワークに関する実施要領・要綱類を制定して正式導入を図る市が多い。

おしなべて、サービス規程を含め、何らかの規程類を整備する傾向が認められる。

図表 65 正式導入時のテレワーク規程

[Q38]貴市では、正式な勤務制度として「テレワーク」を導入するにあたり、どのような形態でルールを定めましたか。次の選択肢から、あてはまるものを幾つでも選んでください。<MA>
(n=10)



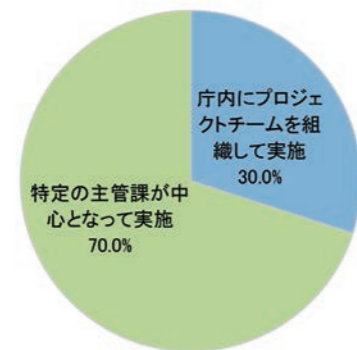
正式導入したテレワークの類型としては、在宅勤務を正式導入した市が最も多い。次いで、サテライトオフィス勤務が多い。

また、正式導入に際しては、特定の主管課が中心となって試行を実施した市が大半であり、試行実施の際と傾向を異にする。

なお、人事部門が中心となって正式導入を実施した市が最も多いが、情報システム部門が中心となった市、業務改革部門が中心となった市もある。

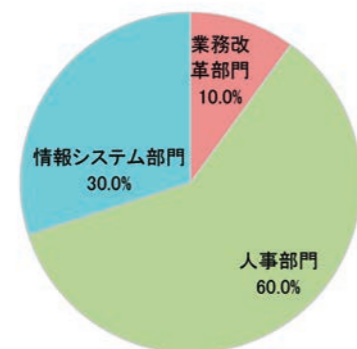
図表 62 正式導入の体制

[Q35]貴市では、正式な勤務制度として「テレワーク」を導入するに際して、どのような体制で導入しましたか。次の選択肢から、あてはまるものを1つだけ選んでください。<SA>
(n=10)



図表 63 正式導入の主管課

[Q36]貴市では、正式な勤務制度として「テレワーク」を導入するに際して、どの部門が中心になって導入しましたか。次の選択肢から、あてはまるものを1つだけ選んでください。<SA>
(n=10)

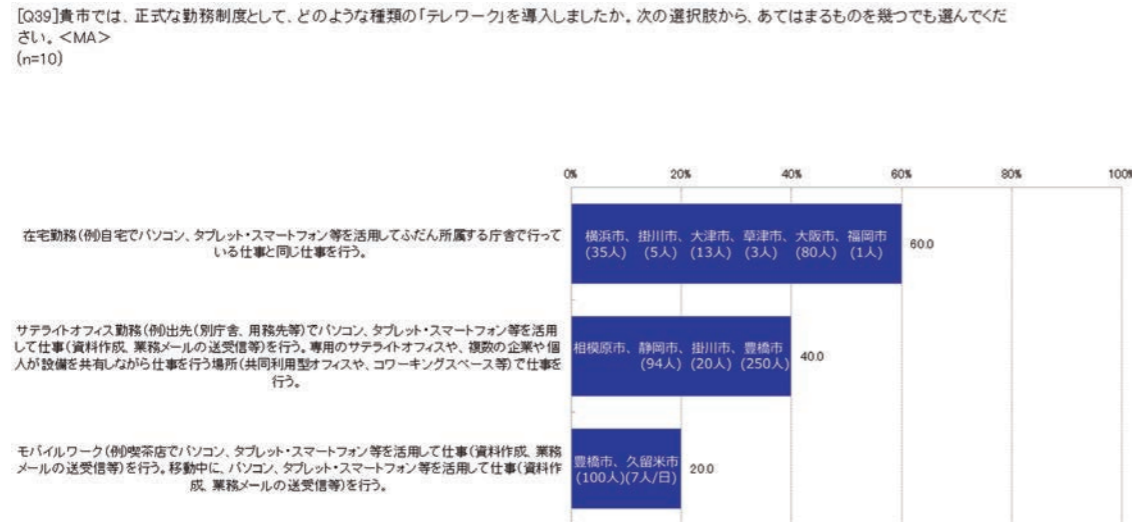


また、情報システム部門、人事部門が参画中心となって正式導入を実施した市が最も多いが、正式導入には様々な関係部署が参画する傾向にある。

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

在宅勤務は少人数だが、サテライトオフィス、モバイルワークは実施職員数が多い傾向にある。

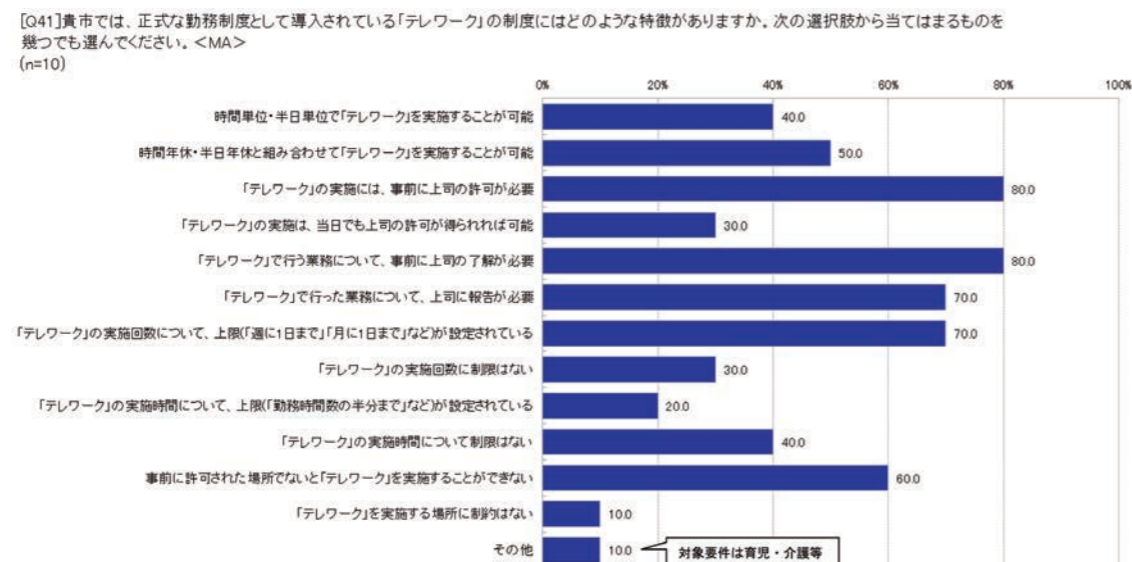
図表 66 正式導入したテレワークの種類



テレワーク実施・内容について、事前に上司の許可・事後に上司への報告を必要とする市が大半である。

また、実施回数(頻度)や場所に制約のある市も多い。

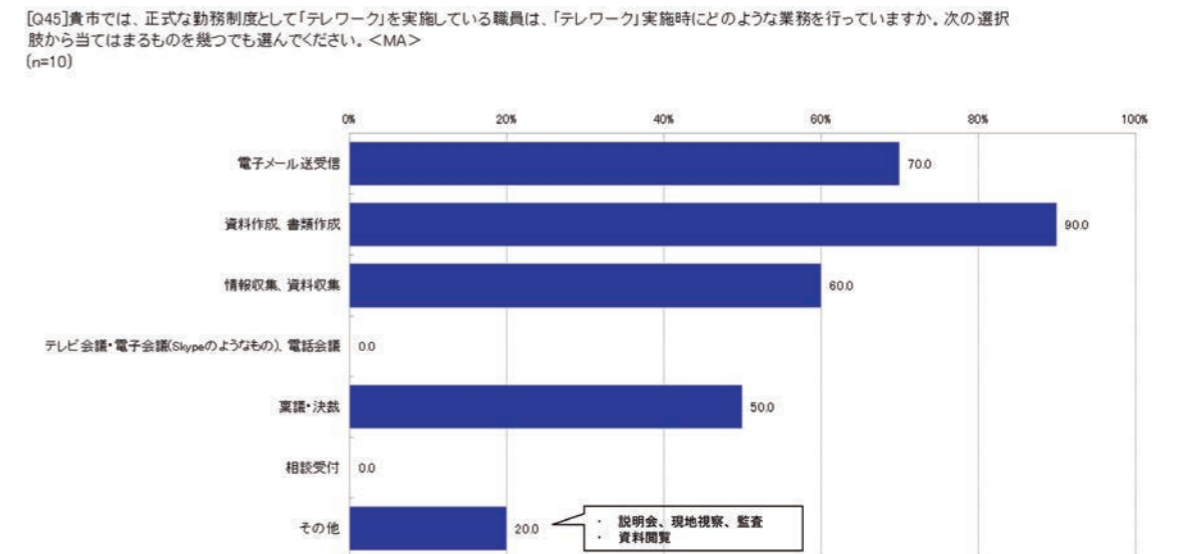
図表 67 正式導入時のテレワークルール



正式導入時に実施された業務としては、資料作成・書類作成に従事する職員が大半で、ほかに、電子メール送受信や情報収集・資料収集、稟議・決裁など

の業務を行う職員も多い。

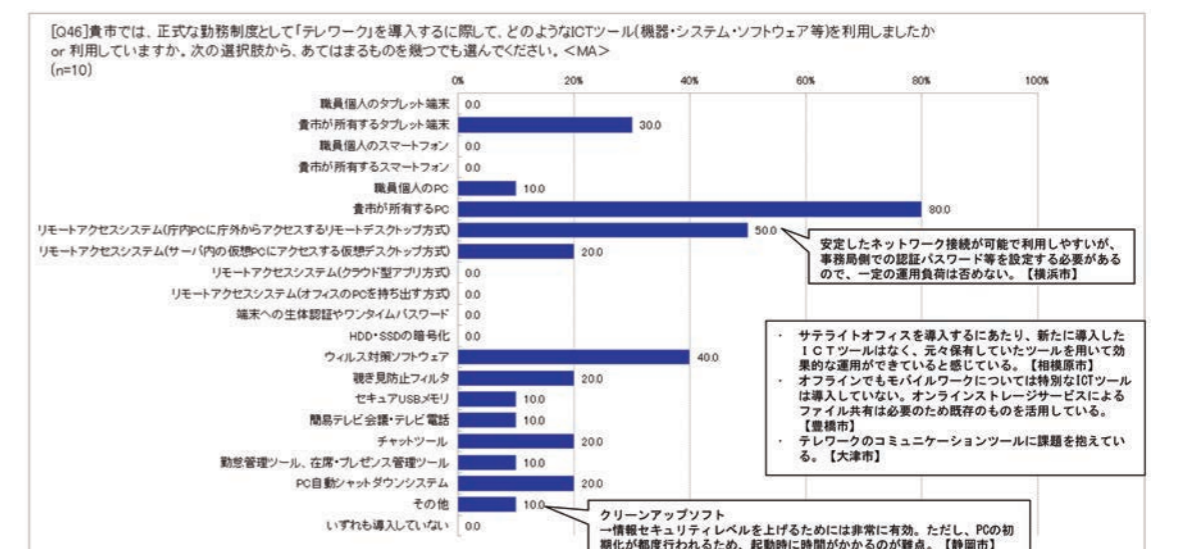
図表 68 正式導入時のテレワーク業務



正式導入時に利用されたICTツールとしては、市が所有するパソコンを利用している市が大半であり、庁内PCパソコンへのリモートアクセスも少なくない。

テレワークのための本格的なシステムを構築した市が多いわけではない。

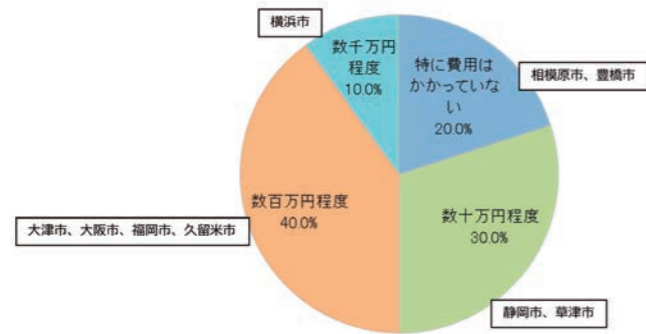
図表 69 テレワーク正式導入時のICTツール



試行とは異なり、正式導入に際しては、数千万円の費用がかかった市まで幅広く分布している。

図表 70 テレワークの正式導入予算

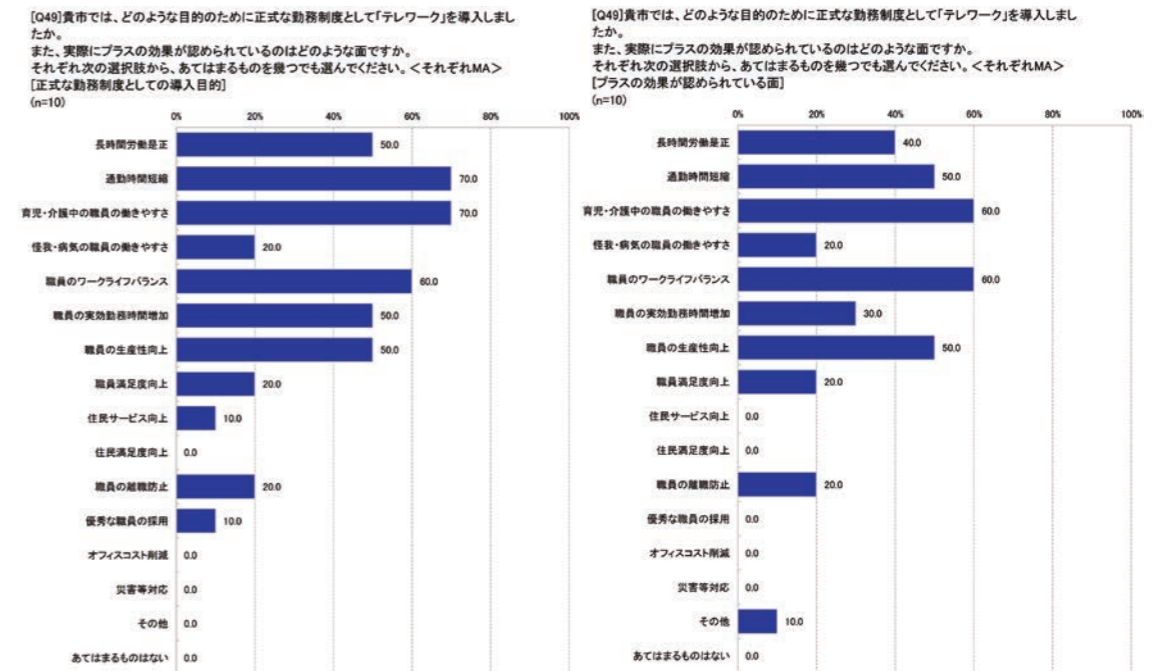
[Q48]貴市では、正式な勤務制度として「テレワーク」を導入するにあたり、どの程度の費用がかかりましたか。次の選択肢から、最も近いものを1つだけ選んでください。<SA>
(n=10)



そもそも、テレワークの正式導入目的としては、通勤時間の短縮や育児・介護中の職員の働きやすさを追求したテレワーク制度導入が多い。

実際には、正式導入後、効果³が認められない面もある。(特に時間の側面)

図表 71 テレワークの正式導入目的及び効果

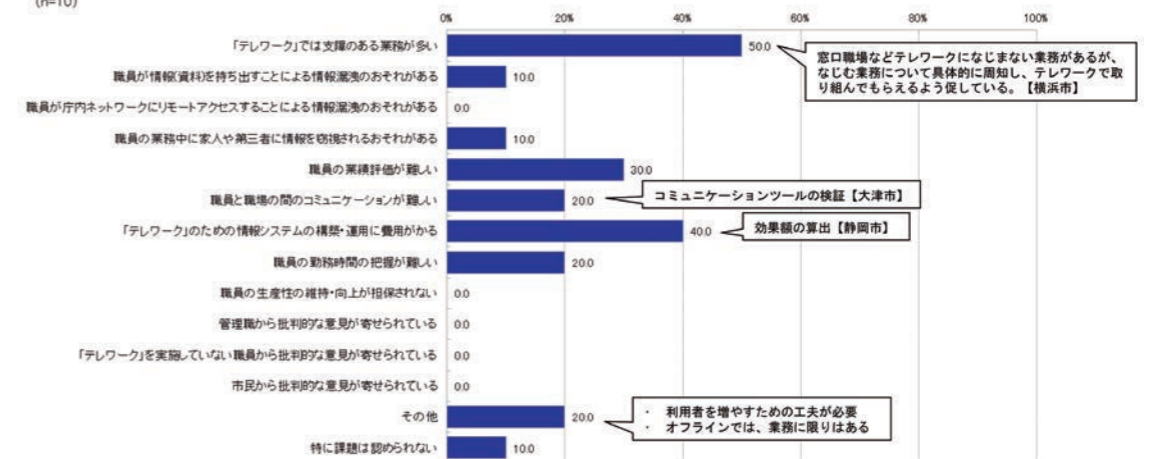


一方、正式導入の結果の課題としては、適用業務を課題視する市が半数あり、情報システムを課題視する市も多い。

ほとんどのテレワーク正式導入市が共通して認める明確な課題はない。

図表 72 テレワーク正式導入の課題

[Q51]貴市で正式な勤務制度として「テレワーク」を導入した結果、どのような課題が認められていますか。次の選択肢から、あてはまるものを選んでください。<MA>
(n=10)



テレワークの正式導入を行った市は、テレワークの普及のためには、様々な観点からの工夫が必要と認識している。

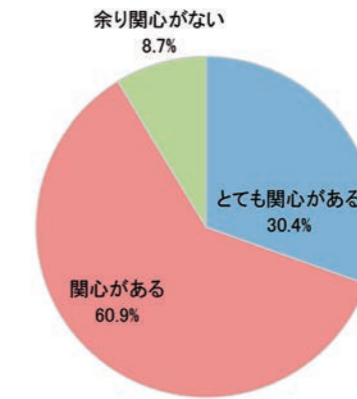
3 ただし、定量的な効果は、いずれの市でも把握できていない。

図表 73 正式導入したテレワークの普及のための工夫

観 点	工 夫
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務になじむ業務の抽出の考え方、やり方【福岡市】
利便性向上	<ul style="list-style-type: none"> 自席とほぼ同様であり、制限・ストレスなく業務を行うことができる環境を整備すること【静岡市】 利便性、効果【豊橋市】 モバイル端末の増設【久留米市】 利便性【大阪市】
周知	<ul style="list-style-type: none"> 更なるテレワークの周知が必要だと考えております。【横浜市】 整備した環境を職員に利用して貰うための工夫・仕掛けをすること【静岡市】 テレワークの活用事例の周知【大津市】 一層の周知に努める【久留米市】
意識改革	<ul style="list-style-type: none"> 制度を当然のこととして受けとめる職員の意識改革・職場風土の醸成【草津市】

図表 75 特別区のテレワークへの関心

[Q4]「テレワーク」とは、「ICT等を活用した、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」のことで、具体的には、『在宅勤務』『サテライトオフィス勤務』『モバイルワーク』などの形態があります。貴区では、このような「テレワーク」という働き方に関心がありますか。次の選択肢から、あてはまるものを1つだけ選んでください。<SA>
(n=23)



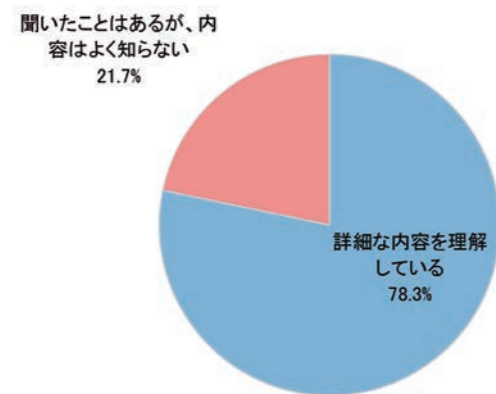
③特別区調査結果の概要

(ア) テレワークに対する認識

約8割の特別区がテレワークについて理解しているが、他方、約2割の特別区は聞いたことがある程度の理解に留まる。

図表 74 特別区のテレワークの理解

[Q3]貴区では、「テレワーク」という働き方をご存じでしたか。次の選択肢から、あてはまるものを1つだけ選んでください。<SA>
(n=23)



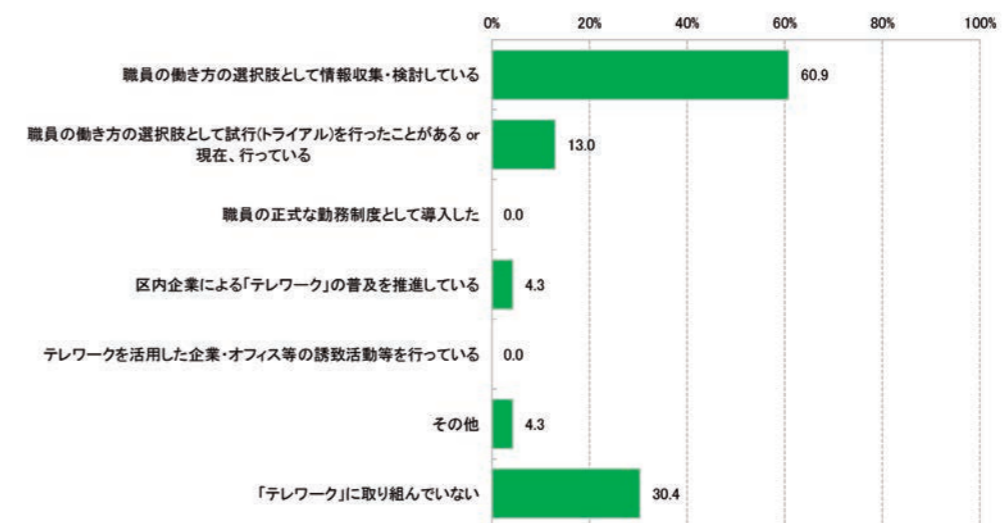
約3割の特別区がテレワークについて積極的な関心を示しており、消極的な関心を含め、ほとんどの特別区がテレワークに関心を示している。

テレワークに対して、情報収集・検討段階の特別区が約6割を占め、試行段階の特別区が3区（港区・渋谷区・豊島区）となっている。

正式導入の特別区はなく、3分の1の特別区はテレワークに取り組んでいない。

図表 76 特別区のテレワークへの取組み

[Q6]貴区では、「テレワーク」に取り組んでいますか。次の選択肢から、あてはまるものを幾つでも選んでください。<MA>
(n=23)

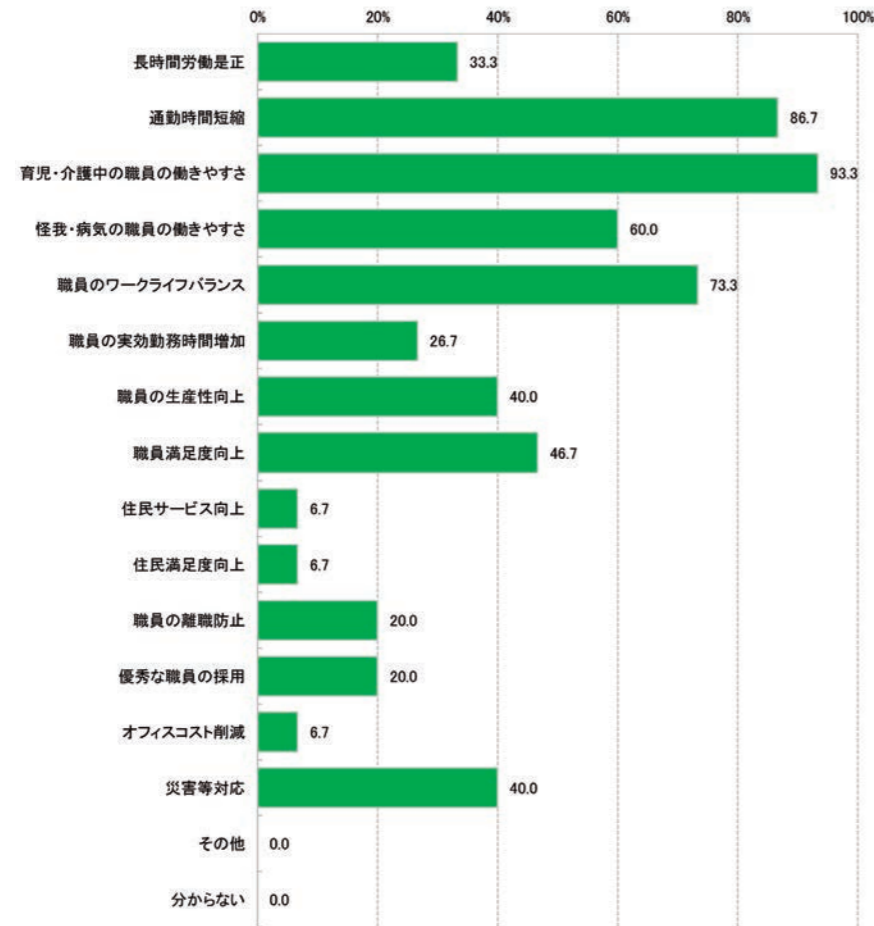


テレワークに対して、何らかの取組みをしている特別区が考える効果は、通勤時間短縮や育児・介護中の職員向けの観点からの効果が大半である。

なお、災害対応を掲げる特別区が多い点が市との相違点といえる。

図表 77 テレワークに取り組む特別区が考える効果

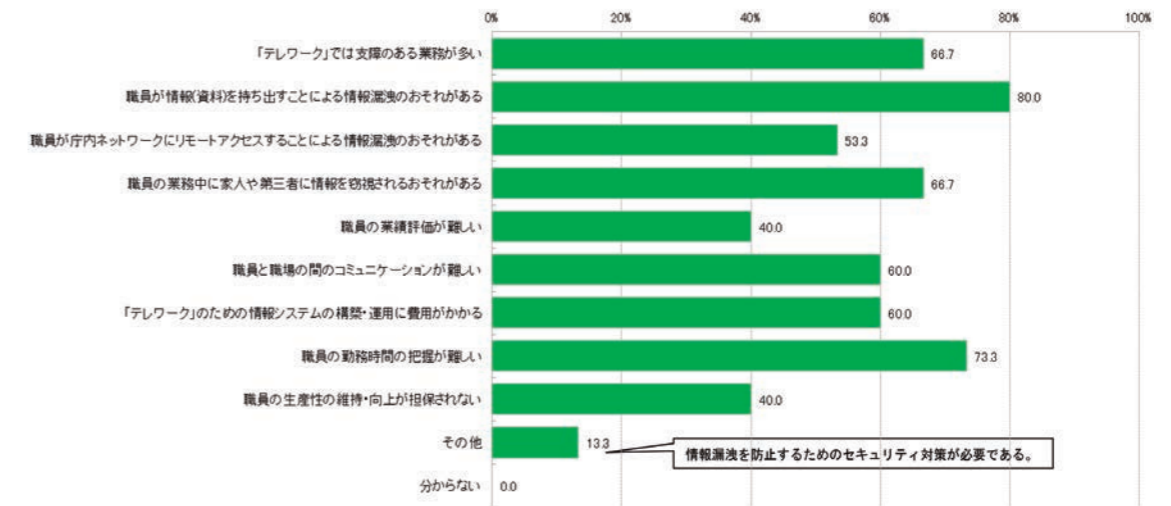
[Q7]貴区では、「テレワーク」について、どのような効果があると考えていますか。次の選択肢から、あてはまるものを幾つでも選んでください。<MA>
(n=15)



一方、テレワークに対して、何らかの取組みをしている特別区が考える課題としては、セキュリティ、適用業務、コスト、労務管理などが多く、市と同様の傾向にある。

図表 78 テレワークに取り組む特別区が考える課題

[Q8]貴区では、「テレワーク」について、どのような課題があると考えていますか。次の選択肢から、あてはまるものを幾つでも選んでください。<MA>
(n=15)

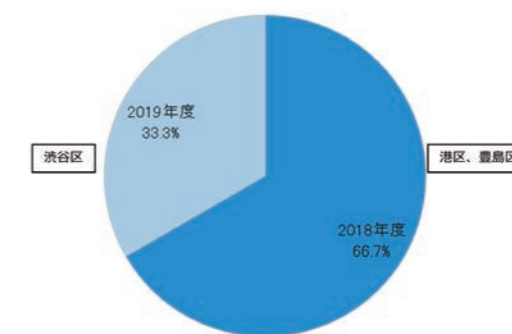


(イ) テレワークの試行 (トライアル)

港区と豊島区が昨年度、渋谷区が今年度、試行に取り組んでいる。

図表 79 テレワークの試行時期

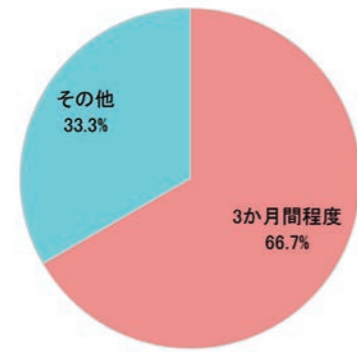
[Q9]貴区では、「テレワーク」の試行(トライアル)はいつ頃、実施しましたか。次の選択肢から、あてはまるものを1つだけ選んでください。複数年度にまたがる場合は、試行(トライアル)の開始時期をお答えください。<SA>
(n=3)



試行期間については、港区は「テレワーク・デイズ」に合わせ、1週間のテレワークを試行したもので、渋谷区と豊島区は3ヶ月間程度のトライアルである。

図表 80 テレワークの試行期間

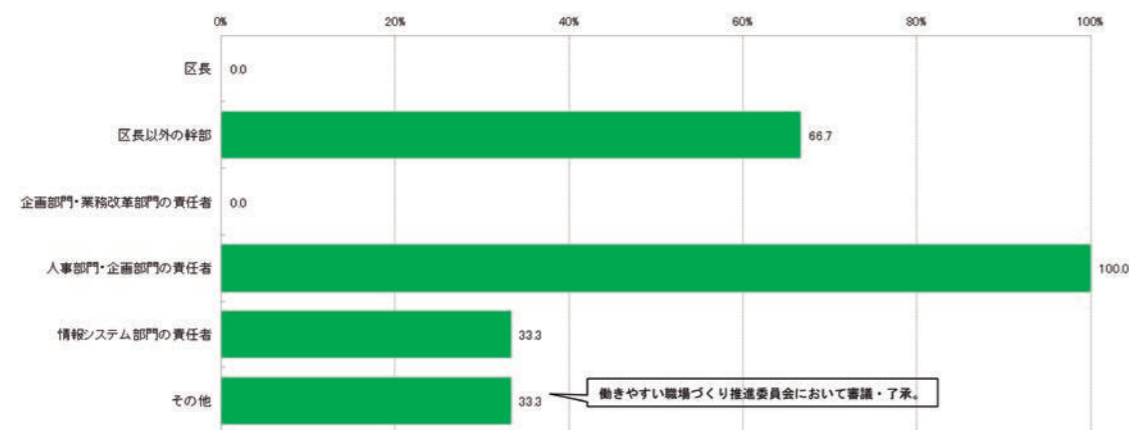
[Q10]貴区では、「テレワーク」の試行(トライアル)はどのくらいの期間、実施しましたか or 実施していますか。次の選択肢から、あてはまるものを1つだけ選んでください。現在、試行(トライアル)実施中の場合は、予定期間をお答えください。<SA>
(n=3)



3区とも試行の意思決定は、人事部門・企画部門の責任者によるものである。港区は、働きやすい職場づくり推進委員会において意思決定を行った。

図表 81 試行の意思決定者

[Q12]貴区では、「テレワーク」の試行(トライアル)に際して、どなたが意思決定を行いました。次の選択肢から、あてはまるものを幾つでも選んでください。<MA>
(n=3)

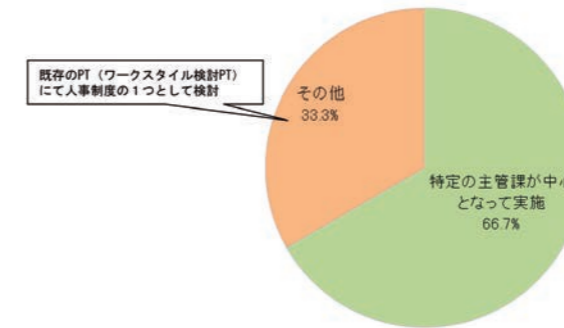


また、試行の体制としては、豊島区では、プロジェクトチームが中心となって試行を実施した。

なお、中心となった部署は、渋谷区と豊島区では人事部門が中心となり、港区では情報システム部門が中心となって試行を実施した。

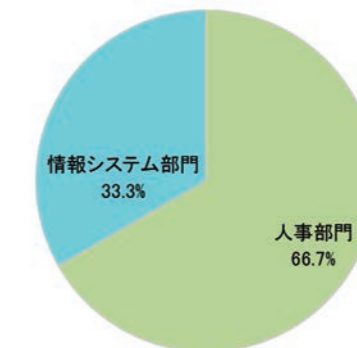
図表 82 試行の体制

[Q13]貴区では、「テレワーク」の試行(トライアル)に際して、どのような体制で実施しましたか or 実施していますか。次の選択肢から、あてはまるものを1つだけ選んでください。<SA>
(n=3)



図表 83 試行の主管課

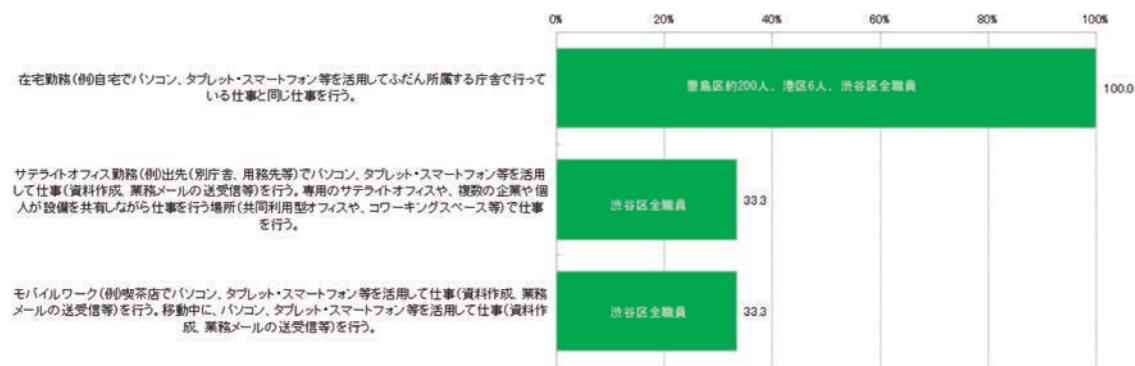
[Q14]貴区では、「テレワーク」の試行(トライアル)に際して、どの部門が中心になって実施しましたか or 実施していますか。次の選択肢から、あてはまるものを1つだけ選んでください。<SA>
(n=3)



試行したテレワークの類型としては、3特別区で在宅勤務を試行している。渋谷区はサテライトオフィス勤務やモバイルワークも試行している。

図表 84 試行したテレワークの種類

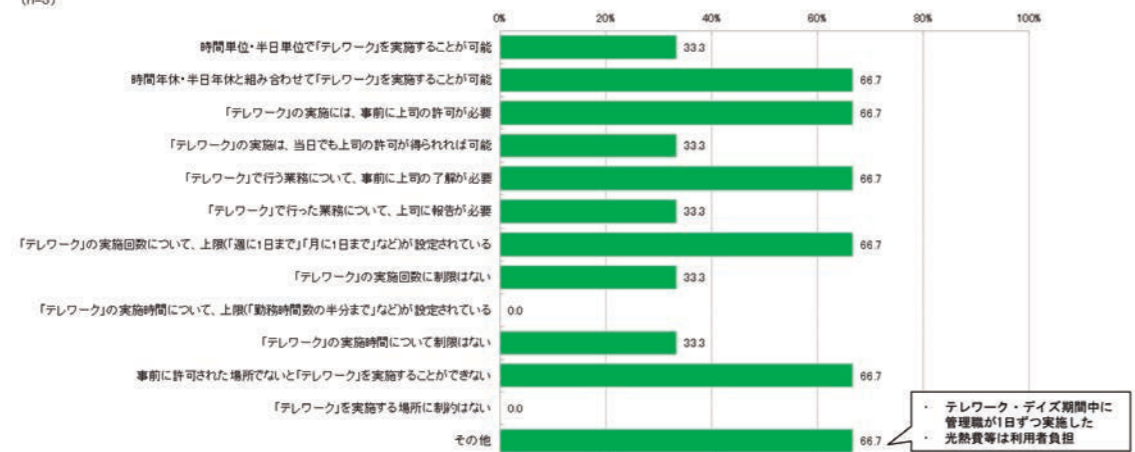
[Q17]貴区では、「テレワーク」の試行(トライアル)の際には、どのような種類の「テレワーク」を実施しましたか or 実施していますか。次の選択肢から、あてはまるものを幾つでも選んでください。<MA>
(n=3)



試行時のテレワークのルールについては、試行3特別区においてまちまちである。

図表 85 試行時のテレワークルール

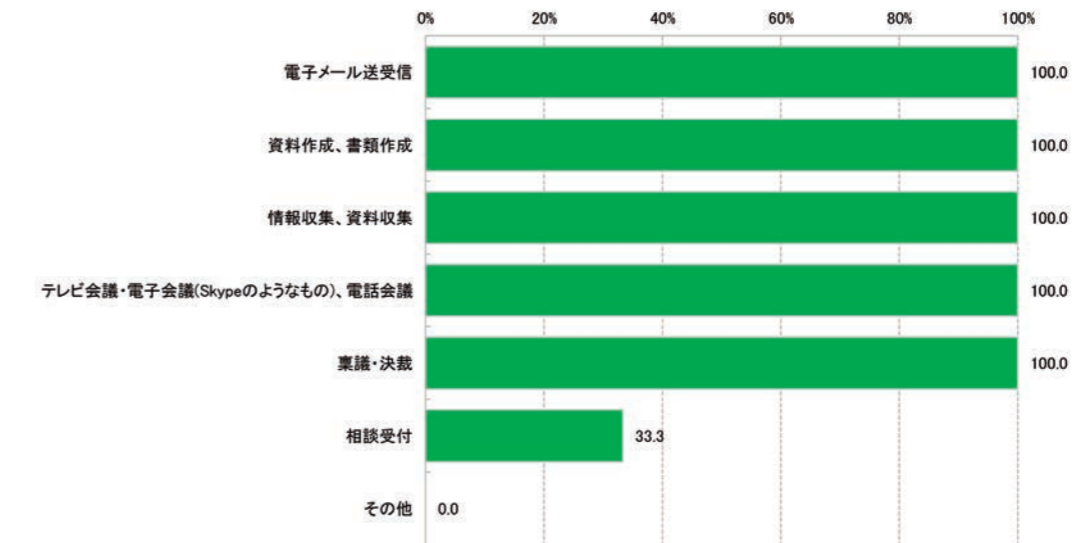
[Q19]貴区では、「テレワーク」の試行(トライアル)の際、どのようなルールを定めましたか or 定めていますか。次の選択肢から当てはまるものを幾つでも選んでください。<MA>
(n=3)



試行時に実施された業務としては、どの特別区もほぼ同様である。
試行に際して、「電子メール送受信」「資料作成、書類作成」「情報収集、資料収集」「テレビ会議・電子会議・電話会議」「稟議・決裁」などの業務を実施している。

図表 86 試行時のテレワーク業務

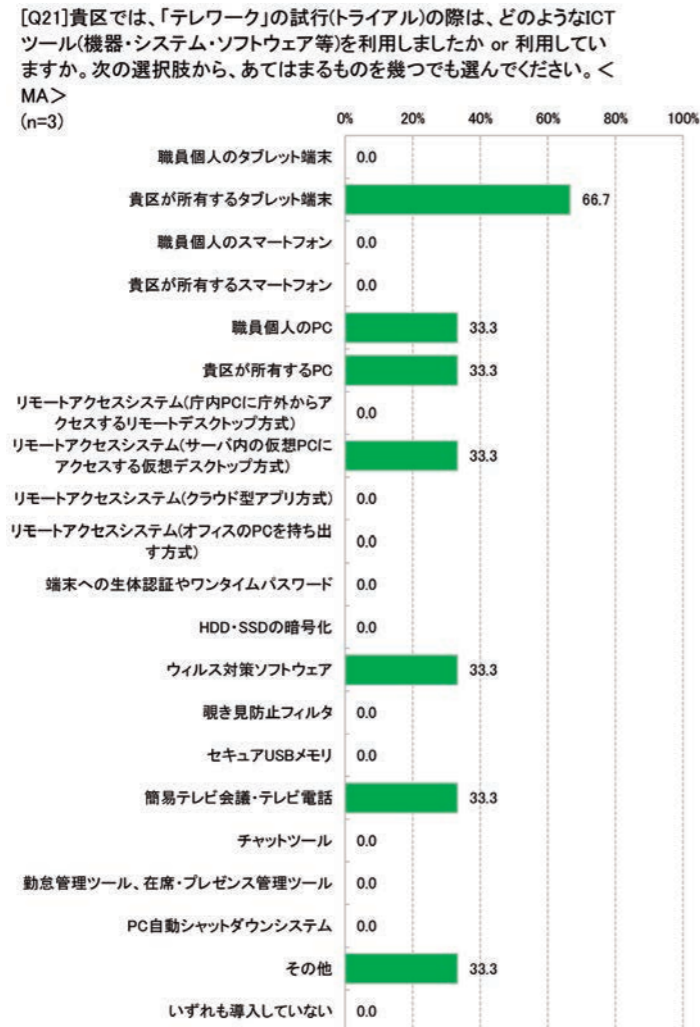
[Q20]貴区では、「テレワーク」の試行(トライアル)の際、職員はどのような業務を行いましたか or 行っていますか。次の選択肢から当てはまるものを幾つでも選んでください。<MA>
(n=3)



試行時に利用されたICTツールとしては、港区がBYOD⁴を許容している点が目立つ。

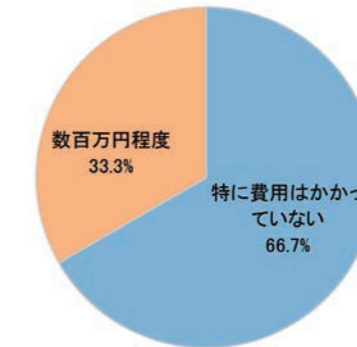
4 “Bring Your Own Device”の略称。社員や職員が個人で所有しているスマートフォンやタブレット、ノートパソコンといった機器を業務でも利用すること。電話・メール・スケジュール管理などにモバイル端末を用いるのが一般的となり、個人の機器を業務に利用した方が効率のよいケースが少なくないため、個人の機器を業務用途で利用できるようにする組織が増えている。

図表 87 テレワーク試行時のICTツール



図表 88 テレワークの試行予算

[Q22]貴区では、「テレワーク」の試行(トライアル)の実施にどの程度の費用がかかりましたか or かかっていますか。次の選択肢から、最も近いものを1つだけ選んでください。<SA> (n=3)



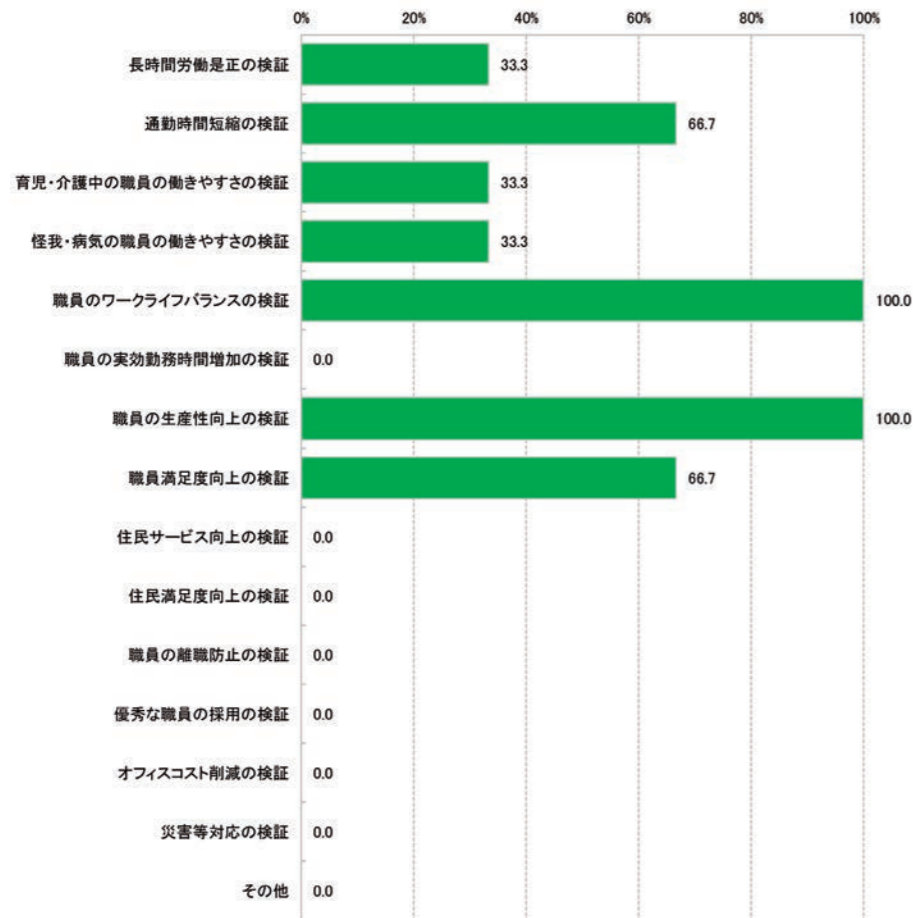
そもそも、テレワークの試行目的としては、通勤時間短縮の検証、ワークライフバランスの検証、職員の生産性向上、職員満足度の向上の検証が多い。

港区では、テレワークの試行の際、数百万円程度の費用をかけたが、渋谷区と豊島区は特段の費用をかけていない。

- 序章
- 第1章
 - 1
 - 2
- 第2章
 - 1
 - 2
 - 3
- 第3章
 - 1
 - 2
 - 3
- 第4章
 - 1
 - 2
 - 3
- 第5章

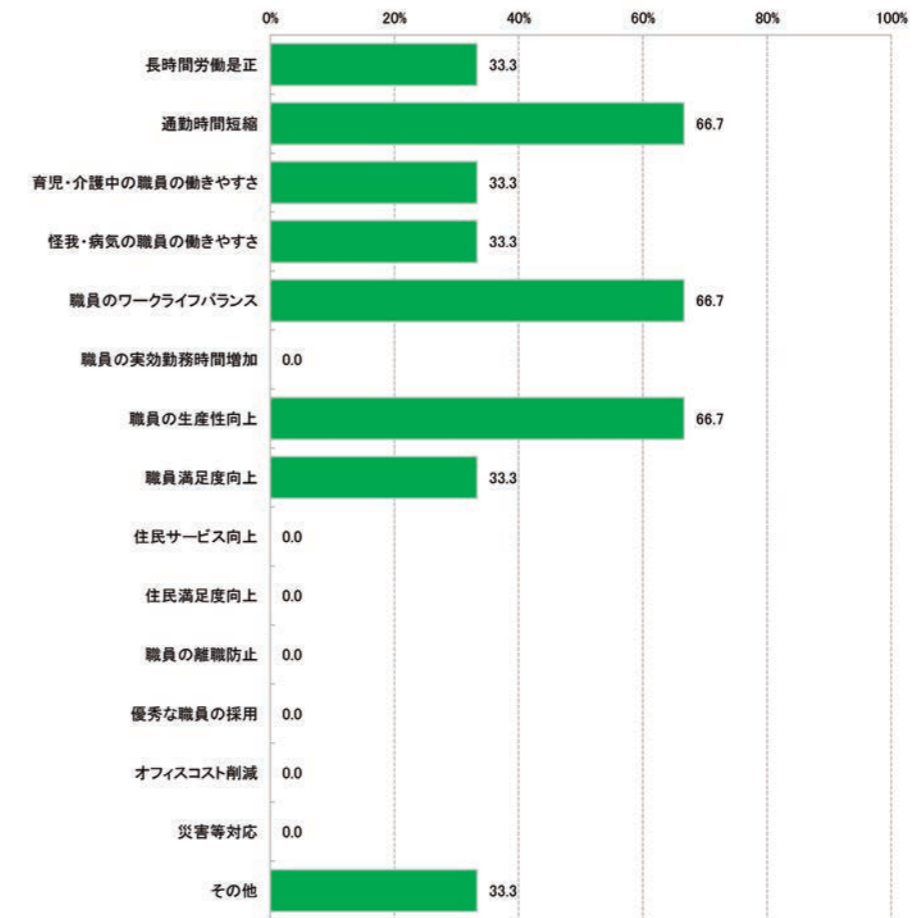
図表 89 テレワークの試行目的

[Q23]貴区では、どのような目的のために「テレワーク」の試行(トライアル)を実施しましたか or 実施していますか。次の選択肢から、あてはまるものを幾つでも選んでください。<MA>
>
(n=3)



図表 90 テレワーク試行の効果

[Q24]貴区の「テレワーク」の試行(トライアル)でプラスの効果が認められた or 認められているのはどのような面でしたか。次の選択肢から、あてはまるものを幾つでも選んでください。<MA>
(n=3)

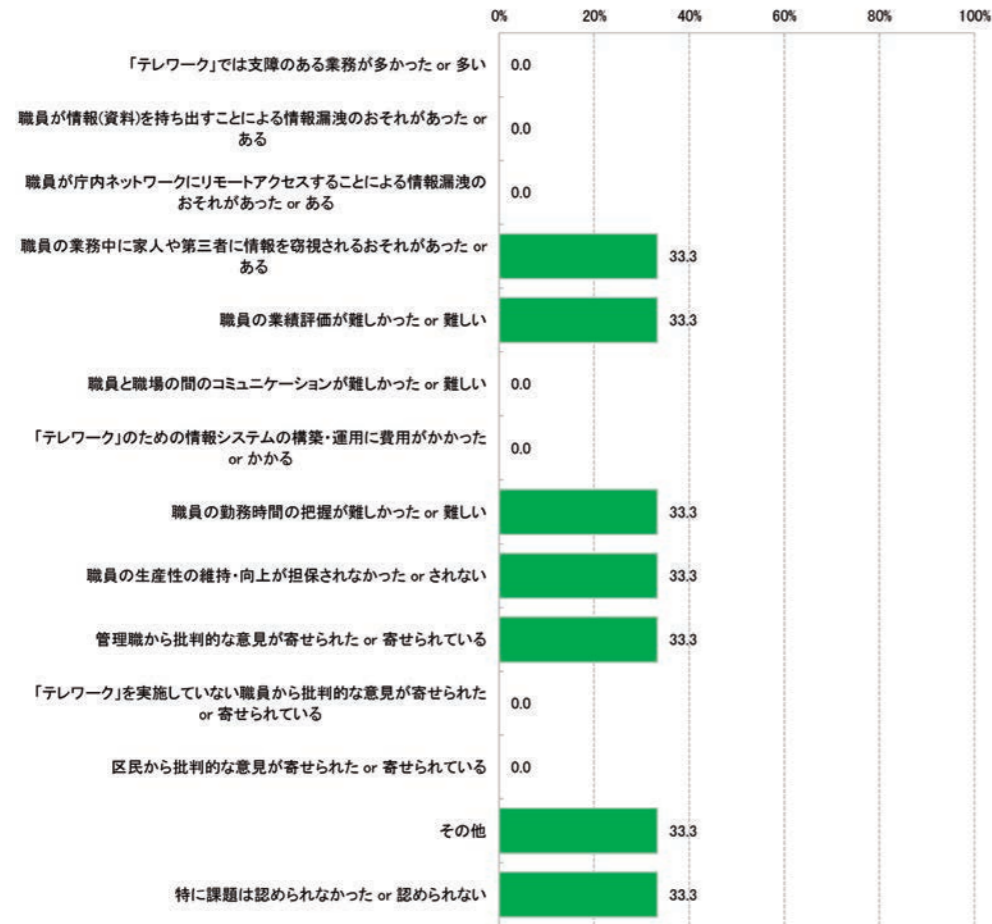


その結果、ワークライフバランス、通勤時間短縮、生産性向上などが認められている。

一方、試行の結果、豊島区からいくつかの課題が認識されている。

図表 91 テレワーク試行の課題

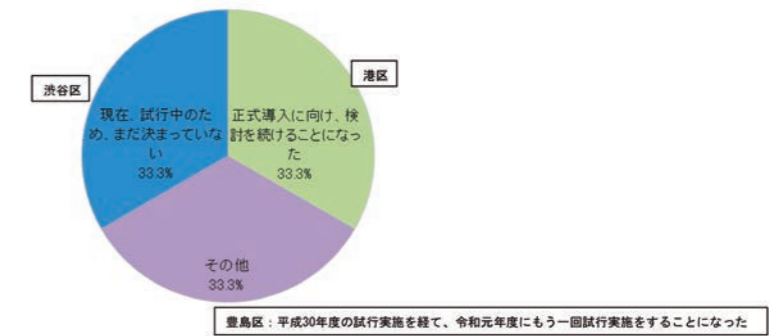
[Q26]貴区の「テレワーク」の試行(トライアル)では、どのような課題が認められましたか or 認められていますか。次の選択肢から、あてはまるものを幾つでも選んでください。<MA>
(n=3)



テレワークの試行の結果、正式導入に進むか否か、三者三様の状態にある。

図表 92 テレワークの試行の結果

[Q30]「テレワーク」の試行(トライアル)の結果、貴区では「テレワーク」の導入に関して、どのようなアクションを採りましたか。次の選択肢から、あてはまるものを1つだけ選んでください。<SA>
(n=3)



(ウ) テレワークの正式導入

テレワークを正式導入した特別区はない。

序章
第1章
1
2
第2章
1
2
3
第3章
1
2
3
第4章
1
2
3
第5章

(2) テレワーク導入の先行事例（ヒアリング調査結果の分析）

①ヒアリング調査概要

(ア) ヒアリング調査のねらい

場所や時間にとらわれない柔軟な働き方である「テレワーク」は、働き方改革の一つとして、企業や団体などで注目を浴びている。一方、地方自治体におけるテレワークの実施、普及に関わる取組み状況は、総務省が行った調査結果では、既に取り組みを推進している地方自治体が8.6%となっているが、この普及率は決して高いとはいえない。

その背景には、地方自治体の職員の業務には「テレワーク」に適した業務がないと思われることや、セキュリティの確保等に課題を感じていることが指摘されている。

そこで本調査では、多様化する住民ニーズへの対応、職員のワークライフバランスの充実、キャリアを生かした人材の効率的な活用などを推進するための重要なテーマとして、基礎的な自治体における「テレワーク」活用の可能性とその導入実現方法等の現状と課題を明らかにするため、先行する自治体を抽出し、訪問型ヒアリングにより調査した。

(イ) 調査対象自治体

今回のヒアリング対象自治体と訪問先部門、調査実施日は、以下のとおりである。

図表 93 ヒアリング調査対象自治体

	対 象	実施日	訪問先部門
1	横浜市	7月30日	総務局 しごと改革室 行政・情報マネジメント
2	大阪市	8月6日	人事室 人事課 ICT 戦略室基盤担当
3	豊島区	8月7日	総務部 人事課 政策経営部情報管理課
4	町田市	8月22日	総務部 情報システム課 未来づくり研究所
5	静岡市	8月29日	総務局 人事課 人事第2係
6	神戸市	9月11日	企画調整局 情報化戦略部 ICT 業務改革担当
7	鎌倉市	10月1日	行政経営部 行政経営課
8	渋谷区	10月3日	総務部 人事課 ワークスタイル改革担当

(ウ) ヒアリング調査実施体制

今回のヒアリング対象実施者は、以下のとおりである。

図表 94 ヒアリング調査実施体制

研究会副リーダー	帝京大学知的財産センター長・教授 中西穂高
研究員	品川区、新宿区、文京区から適宜参加
事務局	特別区長会調査研究機構事務局
コンサルタント	株式会社情報通信総合研究所主任研究員 國井昭男 同 客員研究員 三浦拓馬

(エ) 主なヒアリング内容

今回のヒアリングにあたっては、以下の質問項目を事前に対象者に送付し対応した。（実際の質問項目は自治体等により差異がある。）

- ◆ テレワークの導入目的について
- ◆ テレワークの具体的な実施までのプロセス、体制・意思決定等について
- ◆ テレワークの内容（制度、運用等）について
- ◆ テレワークの浸透度合い（従事職員の人数や属性、頻度等）について
- ◆ テレワークで行われている業務について
- ◆ テレワークで利用されている情報システムや予算について
- ◆ テレワークにより顕在化している課題と解決策について
- ◆ その他

②ヒアリング調査結果

ヒアリング調査は、全体で8自治体への訪問による聞き取り調査を実施した。以下の報告では、8自治体のヒアリング結果を整理し、テレワークを実施する先行自治体の実施概要、特徴、課題、対策などについてまとめている。

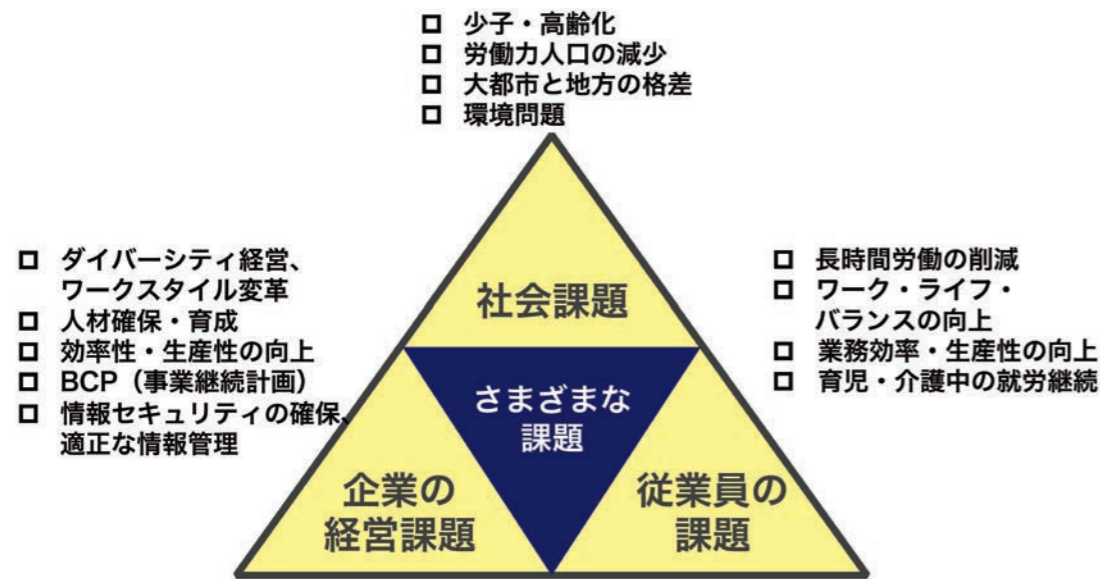
(ア) テレワークの導入目的について

テレワークを実施する場合、地方自治体、民間企業にかかわらず、その導入目的には様々な入口がある。

実施組織の業界特性や組織の歴史的流れなどによって、一般的には、以下の2つの側面がある。

- 組織の福利厚生的側面（ワークライフバランス等）を重視した導入
- 組織の業務改善や生産性向上・効率化の側面を重視した導入

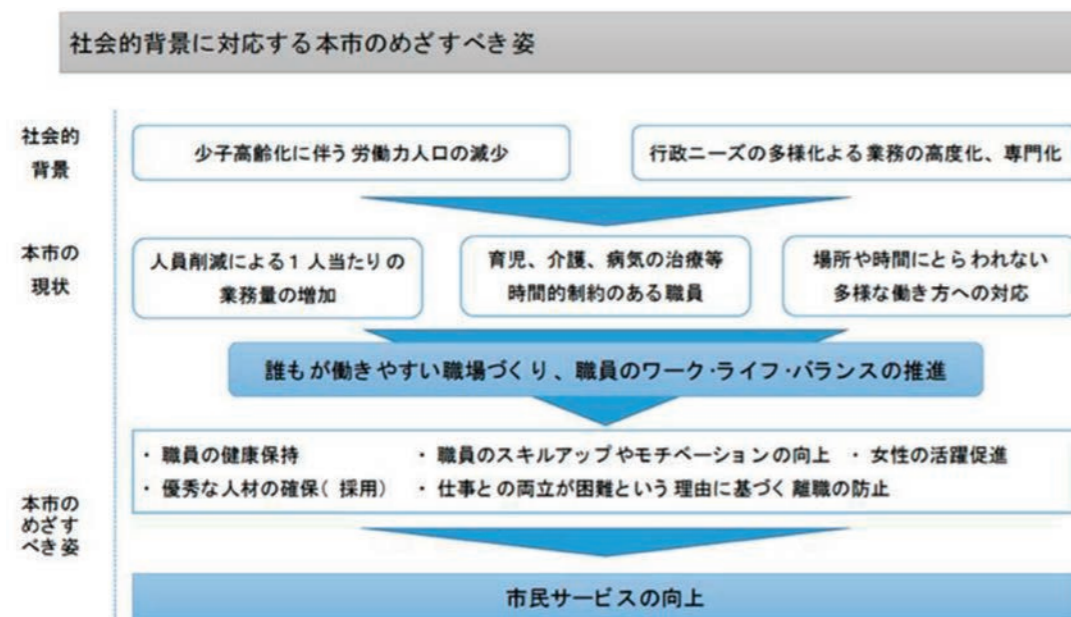
図表 95 テレワークの導入目的（テレワークが解決する様々な課題目的）⁵



(出所) 日本テレワーク協会

参考までに、テレワークを含めた働き方改革の目的と目指すべき姿をまとめたものとして、今回のヒアリングで得た大阪市の導入目的を示すフロー図がわかりやすいので掲載する。(図表 96)

図表 96 大阪市が定義する働き方改革の背景理解



(出所) 大阪市

⁵ わが国全体に共通する「テレワークにより解決すると期待される課題」を、社会課題、企業課題、従業員課題に分類して整理したもの。自治体においても、同じ課題意識を持ってテレワークを導入する視点が重要であるとともに、自治体独自の導入理由として「住民サービスの向上」という問題意識が含まれることが重要である。

また、導入の意思決定には、以下の2つの意思決定方式がある。

- トップダウン方式
- ボトムアップ方式

このことから、今回のヒアリング対象自治体を上記の類型に区分してみると、以下のように整理できる。

図表 97 自治体のテレワーク導入の類型

項	類型	内容	対象自治体	意思決定方式
A	福利厚生の側面を重視した導入	対象者が育児介護に限定	横浜市／大阪市	ボトムアップ
B	生産性向上の側面を重視した導入	業務改善、生産性の向上	豊島区／町田市／渋谷区	トップダウン
C	AとBのミックス型	両者のミックスを目標に	静岡市／神戸市／鎌倉市	トップダウン

Aは、テレワークの実施については、育児・介護を必要とする職員に限定して実施している自治体

Bは、自治体の新庁舎の建設や、基幹システムの入れ替えなどを契機とした業務改善、コスト削減などを目的とした自治体

Cは、AとBのミックス型の自治体。Cにはさらに、テレワークというキーワードを積極的にまちづくりに活かそうという発想により、地域のコワーキング施設の積極的な導入(あるいは導入企業や団体の支援)や移住促進、ワーケーションなどのテーマを取り込んでいる自治体も含まれる。

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

(参考) 総務省がまとめた「自治体のテレワーク導入」に関する実態調査より

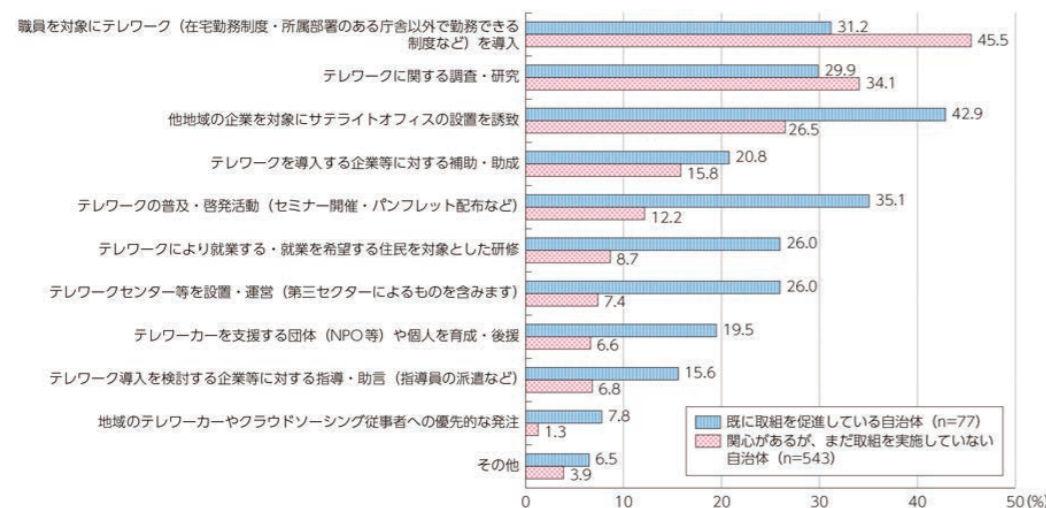
●自治体におけるテレワーク導入実績

図1は、平成29年度の情報通信白書（総務省）に掲載されている自治体テレワークの実態調査結果である。ここでは、77の自治体が既にテレワークを実施していると回答し、543の自治体が、関心があるがまだ実施していないと回答している。

未実施の自治体では、制度導入の調査や研究が中心だが、実施自治体では、サテライトオフィスの誘致や普及啓発など具体的な施策が展開されていることが分かる。

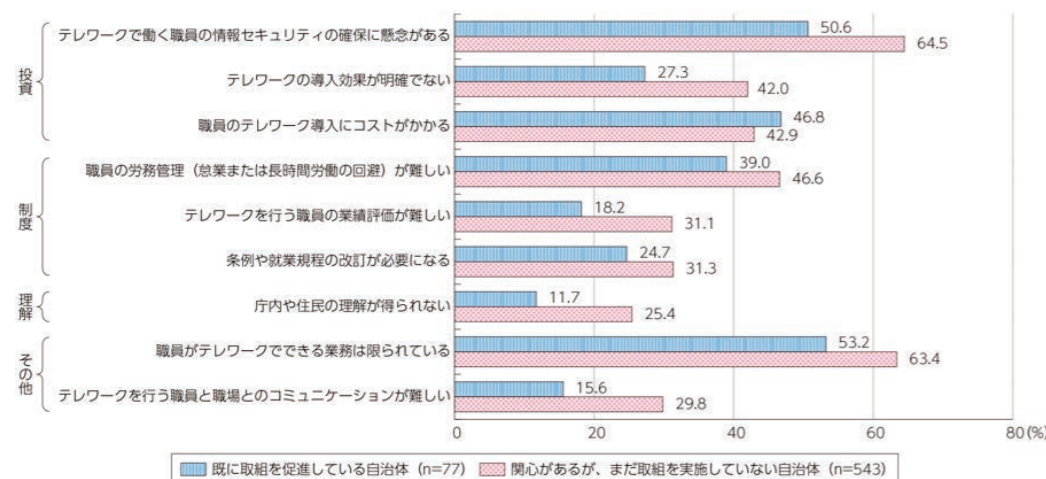
また図2にあるように、自治体がテレワークを実施しようとする場合、セキュリティの確保の課題、並びにテレワークに適した仕事がないという課題に多くの関心が寄せられていることが分かる。今後の働き方改革推進の参照データとして掲載した。

図1 テレワーク実施に関連する活動内容



(出典 平成29年度総務省 情報通信白書)

図2 自治体テレワーク実施における課題



(出典 平成29年度総務省 情報通信白書)

(イ) テレワークの具体的な実施までのプロセス、体制・意思決定等について

自治体がテレワークを実施する場合、どのようなプロセスをたどって実施に至っているかを明らかにするため、実施までのプロセス、体制や意思決定の現状について聞いた。

ここでは、以下のことが明らかになった。

●実施プロセス・体制（ヒアリング結果のポイント）

- i 働き方改革や、その一環として導入するテレワーク（多くは在宅勤務制度、ないしはモバイルワーク制度）は、総じて「段階的に導入すること」が共通している。
- ii 準備のための主管部門（人事、情報システムが軸）で検討が開始され、実証実験（テレワーク・デイズなどの国の事業を大義とする場合もある）を経て、本格実施に移行する。
- iii 準備にかかる期間は、最低1年、最大3年程度
- iv 福利厚生的側面を重視した導入では、対象が育児介護等に限定されているためWLB（ワークライフバランス）の充実が主旨となる。
- v 生産性向上の側面を重視した導入では、施設の新築・移転や情報システムの改定などを契機に、業務改善、生産性の向上、コスト削減などを目的にテレワークにたどり着く場合が多い。
- vi また、神戸市のように、育児介護からスタートした場合、対象者が限定されるため普及の足取りが遅いというデメリットも顕在化している。そのため、育児介護型のスタートではあっても、段階を追って生産性向上などにテーマを拡大し全職員に拡大することが望ましいという意見が有力であった。
- vii なお、静岡市のように上記 iii と iv のミックス型では、最終目標を「職員間のコミュニケーション力の強化」に繋げていく、としている点に注目しておきたい。

図表 98 テレワークの具体的な実施までのプロセス等

項	対 象	テレワークの具体的な実施までのプロセス等
1	横浜市	令和 2 (2020) 年 7 月に実施予定の新市庁舎移転を目標として始まった「働き方改革」の施策の中で、様々な業務改善が進んでいるうちのひとつとしてテレワークがある。子育て介護との両立。モデル局を 3 局設定し、今後は区役所に対象を広げ、段階的に拡張する計画
2	大阪市	平成 27 (2015) 年 3 月の「特定事業主行動計画」策定の中で、テレワーク等を含む働き方について検討を始めた。育児や介護等の生活と仕事の両立支援。「大阪市ワーク・ライフ・バランス推進プラン 2.0」(平成 30 年 9 月) の中に「テレワーク制度の実施」を盛り込む。
3	豊島区	平成 28 (2016) 年 5 月、高野区長からの指示により、業務改善、超過勤務の縮減およびその他ワークスタイルの変革に係る諸課題の検討を行うための検討組織 (WSPT ワークスタイル検討プロジェクトチーム) を設置して本格的な活動が開始された。
4	町田市	平成 23 (2011) 年ごろから、モバイルワークにフォーカスし、携帯用の端末、iPad のような携帯端末を使って何かできないのかという問題提起から検討開始。ICT 基盤の再整備が契機となってシンククライアント端末を設置したことでテレワーク制度を実施することになった。
5	静岡市	平成 29 (2017) 年 7 月のテレワーク・デイに「1 日サテライトオフィス勤務」を実施 (9 人・経済局職員が隙間時間活用を目的に実施) したのが契機。ロードマップに記載され市職員の働き方改革の一環としてテレワークを推進している。
6	神戸市	子育て・介護などに配慮したワークライフバランスの推進が課題となる中、市長の強い意向もあり、働き方改革推進チームが組織され活動を開始した。神戸市のユニークなところは、働き方改革の促進のために民間人材の活用を進めており、ICT 改革専門官として活躍していること
7	鎌倉市	鎌倉でテレワークができるまちづくりを目標にし、平成 30 (2018) 年度に半年間の試行実験を実施。令和元 (2019) 年度 8 月から本格導入。まずはテレワークを浸透させるため管理職から実験を開始している。
8	渋谷区	新庁舎開設に伴う ICT 基盤の活用の一環として、総務省ほかの主催で呼びかけている国民運動「テレワーク・デイズ」の機を捉え、テレワークを体験する機会の設定、時差勤務の定着に向けた取組み、計画的な夏季休暇・有給休暇の取得奨励などを実施

●実施主体のタイプ

初期の実証実験の段階では、管理職に限定して実施するケースが多く、実証実験終了後は全職員対象に拡張しているのが特徴。運営主体は、人事部門と情報システム部門が連携して実施されているケースが多かった。(図表 99)

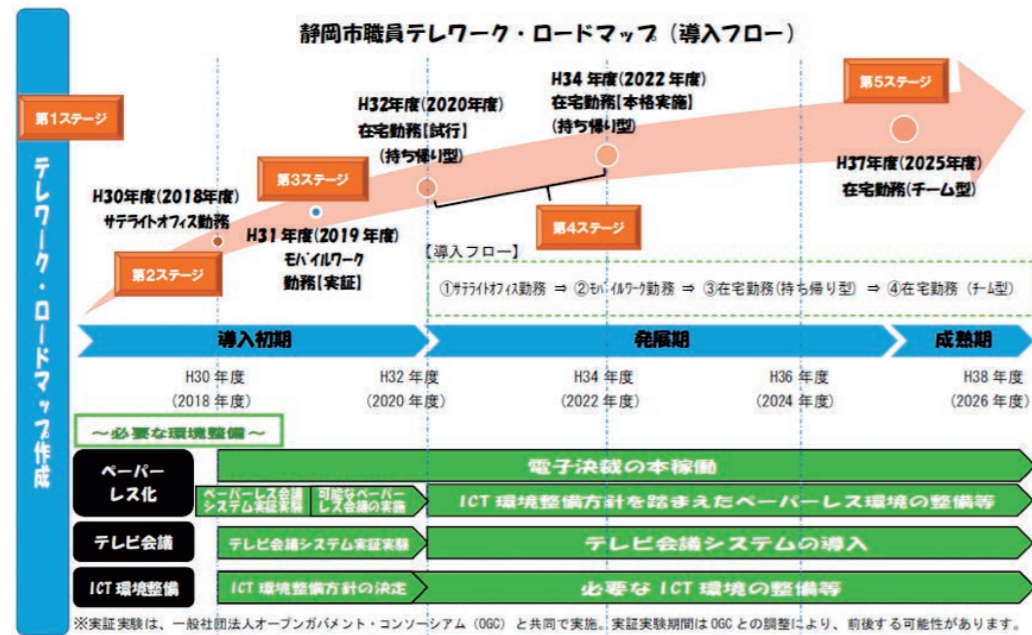
図表 99 テレワークの導入実施主体など

項	対 象	主管部門など	実施対象
1	横浜市	総務局行政・情報マネジメント課が推進事務局の役割担当	全職員
2	大阪市	人事室人事課 (制度面)、ICT 戦略室 (システム面) の連携	全職員
3	豊島区	総務部人事課・政策経営部情報管理課、WS 検討プロジェクトチームで準備	全職員
4	町田市	総務部情報システム課が主体	全職員
5	静岡市	総務局人事課 ロードマップは、総務局、総務課、人事課、ICT 推進課が連携	全職員
6	神戸市	行財政局組織制度課・企画調整局情報化戦略部 働き方改革推進チーム	全職員
7	鎌倉市	行政経営部 行政経営課 情報システム部門がサポート	管理職
8	渋谷区	総務部人事課 ワークスタイル改革担当が主体	全職員

(参考) 実施までのプロセス、体制・意思決定等

●ロードマップの作成による中期的アクションプランの策定

以下は、今回のヒアリング対象自治体の中で、明確にロードマップを策定して実践している静岡市と神戸市の資料である。ロードマップに落とし込み、段階的な実施プロセスを「見える化」しているのが特徴である。



神戸市

② 区役所業務改革のロードマップ

～スマートで優しい市民サービス～

目標・具体施策	2018年度	2019年度	2020年度	取組内容
目標 ○市民サービス更なる向上 ○業務効率化・生産性向上				○スマートで優しい市民サービスの実現 ・事務処理や問合せ対応等を最大限効率化 ・市民福祉に資するより付加価値の高い相談・対応力を質的に向上
施策1 来庁せずできる手続き拡大	①申請書ダウンロードサイト新設 (市民向け、事業者向け) ②郵送申請対象業務の拡大 ③電子申請対象業務の拡大 ④行政事務センターの活用拡大	サイト設置、書式の簡素化 (対象書式選定、記入例整備) 対象業務の選定、一部拡大 対象業務の選定、一部拡大 活用拡大 (RPA導入等) の検討、一部拡大	対象書式の拡大 対象業務の拡大 対象業務の拡大 拡大実施、機能の拡充	(施策1) ・ほぼ全ての申請・登録等手続きは来庁が不要に ・事務処理業務をセンター集約化、区役所内の処理作業は最小限に
施策2 ICT活用による利便性向上と事務効率化	①タブレット端末の設置 ②ナビゲーション機能付き申請書作成システムの導入 ③マイナンバーカードの交付促進 ④外国人対応の充実	一部区・窓口へ端末設置 開発・構築、実証実験 マルチコピー機の設置等 タブレットを使ったテレビ電話通話の導入	他区・他窓口へ設置拡大 一部区・業務で導入 マルチコピー機の設置拡大 タブレットを使ったテレビ電話通話を全区に導入	(施策2) ・ICT活用で、煩雑・多岐にわたる手続きも市民は簡単迅速に ・バックヤード処理も効率的に
施策3 電話問合せ対応業務の大幅削減	①問合せ電話のCC集約化 ②専用コールセンターの拡充 ③申込受付のWeb方式導入 ④チャットボット・AIの導入	問合せ電話のCC集約化促進 専用コールセンターの拡充 Web方式の導入開始 チャットボットの一部試行導入	個人的問合せに対応可能なコールセンター機能の検討 FAQ機能の高度化 問合せ電話 (一時的、個人的) の集約化 (専門業務経験者のCC活用)	(施策3) ・市民の問合せは、電話・Web・AI活用で効率的に集約。いつ、どこからでも満足できる回答を得られる
施策4 改革を促進する意識の醸成	①職員研修の活用迅速化 ②職員研修 ③業務標準化の促進	事務改善カード・アイデア募集の創設・実施 (意識改革の促進) 管理職特別研修の実施 マニュアル・通知書・FAQ整備	事務改善カード・アイデア募集継続実施 (意識浸透と実践) 職員研修の充実 マニュアル等の利便性向上	(施策1～4により) ・職員は複雑で難しい対面での相談に、親切・丁寧にわかりやすく対応できる

(参考) 実施までのプロセス、体制・意思決定等 続き

●目指すべきアクションプランをイラストで表現するとわかりやすい

以下は、神戸市が職員向けに配付しているロードマップに記載されている「働き方改革のめざす姿」の説明資料である。また、ロードマップに記載されたテーマについて、具体的な推進手法を整理したものである。

■神戸市働き方改革 (業務改革) のめざす姿

① 働き方改革 (業務改革) ～スマートなワークスタイル、働きやすい職場～

1 多様な柔軟な働き方の実現

- 在宅勤務の普及
- モバイルワークの普及
- フレックスタイム等の普及
- フリーアドレスオフィスの導入 (無線ネットワーク環境整備)

(例) 在宅勤務の普及

2 業務省力化、電子化による生産性向上

- ペーパーレス化促進
- 文書管理の効率化
- 内部事務作業の効率化
- 内部共通事務のシステム化

(例) ペーパーレス会議の実施

3 全庁コミュニケーションと協働の促進

- 全庁グループウェアの導入
- 区役所と本庁間の問合せ対応業務の効率化 (AI活用)
- Web会議の活用促進
- 庁内広域の積極的活用

(例) Web会議の活用

② 区役所業務改革 ～スマートで優しい市民サービス～

1 来庁せずできる手続きの拡大

- 申請書ダウンロードサイト新設 (市民向け、事業者向け)
- 郵送申請対象業務の拡大
- 電子申請対象業務の拡大
- 行政事務センターの活用拡大

(例) 郵送・電子申請の拡大

2 ICT活用による利便性向上と事務効率化

- タブレット端末の設置
- ナビゲーション機能付き申請書作成システムの導入
- マイナンバーカードの交付促進
- 外国人対応の充実

(例) タブレットによる各種申請

3 電話問合せ対応業務の大幅削減

- 問合せ電話のコールセンター集約化
- 専用コールセンターの拡充
- 申込受付のWeb方式導入
- チャットボット・AIの導入

(例) チャットボットの導入

神戸市における働き方改革の推進手法

改革の柱	個別項目	手段・時期・目標
1. 働き方改革の意識醸成	(1) 管理職の研修・評価、意識醸成 (2) 在宅勤務・モバイルワークのモデルケース普及 (3) 最新技術・民間先進事例の吸収・応用・試行	◆ 局長・管理職のリーダーシップ発揮 ○ 各局長の働き方改革方針の策定 (29年度) ◆ 在宅勤務推進期間の設定 (29年7月～9月) ◆ 最新技術の導入可能性の検討 ○ AI等の導入に向けた調査・検討 (29年度～) ・民間企業等の事例を庁内に発信
2. 多様な働き方の推進	(1) テレワークの推進 (2) 柔軟な勤務体制・制度の整備	◆ 柔軟な勤務制度の整備 ○ 在宅勤務取得職員数を100名に拡大 (29年度末、28年度末実績の倍22人) ・在宅勤務申請手続きの簡素化 ・端末管理の柔軟化
3. 業務の省力化・生産性向上	(1) Web会議導入、ペーパーレス化の加速 (2) 業務標準化・簡素化 (3) 行政事務センター・総務事務センターの活用等 (4) 庁内コミュニケーションの円滑化 (5) 郵送・電子申請拡大、マイナンバー活用	◆ Web会議の導入 ○ 局長会議をWeb会議で実施 (29年度から) ◆ ペーパーレス化の加速 ○ 会議室の大型ディスプレイ配置による会議のペーパーレス化 (29年度から) ◆ 印刷環境の再構築 ○ 年間2億枚 (推計) のプリンタ・コピーからの紙資料排出の削減 (30年度) ◆ 29年度に稼働した行政事務センターの機能拡大 (30年度～順次) ・グループウェアの活用、コミュニケーションの円滑化 ・業務手順書・マニュアル・FAQの整備
4. 時間外勤務の削減	(1) 時間外勤務発生原因の分析と具体的な対策による長時間勤務の削減	◆ 所属ヒアリング・業務分析の実施 ○ 長時間勤務者数の削減 ・職員部が各局を巡回し定時退庁日の早期退庁を呼びかけ

序章

第1章

1

2

第2章

1

2

3

第3章

1

2

3

第4章

1

2

3

第5章

(ウ) テレワークの内容（制度、運用等）について

自治体が実施するテレワークの内容について、以下のことが明らかになった。

●テレワークの内容・制度等（ヒアリング結果のポイント）

- i 基本的にテレワークの実施にあたっては、職員在宅勤務制度（名称は様々）を策定のうえ、運用規定を作成し運用している。実施要綱の作成によって運用する方法が一般的で、特にいわゆる「就業規則」等の変更は必要とされていない。
- ii 制度では、対象者、実施日の規定（週1日又は2日以内等）、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が厳密に規定されている。
- iii 共通しているのは、利用時はテレワーク・在宅勤務をするために登録制度を実施していること
- iv 上長の承認により登録は完了する。実施は登録者本人の事前の申告による。
- v 自宅等での実施環境では、貸出専用のPCパソコン又はモバイル端末が貸し出され、終了すると返却する方法が一般的である。
- vi ただし、庁内のICT基盤の再整備により、庁内のパソコンがモバイル型又はシンクライアント対応に変更された場合は、在宅勤務においてもそのままの端末を活用することができるため、貸出専用PCパソコンを活用する方式から変化しはじめている。

図表 100 テレワークの内容（制度等）

項	対象	テレワークの内容（制度等）
1	横浜市	テレワーク実施規定による。利用登録制度
2	大阪市	テレワーク実施規定による。利用登録制度
3	豊島区	テレワーク制度の試行期間中は、運用の幅を大きくして、様々なサンプルを取得中
4	町田市	各種テレワーク実施制度がある。利用登録制度
5	静岡市	サテライトオフィス勤務。モバイル勤務。利用登録制度
6	神戸市	在宅勤務制度、モバイルワーク制度。フレックスタイム制度との併用可能
7	鎌倉市	テレワーク制度。在宅勤務とモバイルワークが内容となっている
8	渋谷区	テレワークを体験する機会の設定の段階。モバイル、サテライト、在宅勤務の3タイプ

図表 101 テレワークの運用における標準的な様式（制度・運用等）

●横浜市の在宅勤務実施時の様式（事前登録申請書 事例）

様式 1

在宅型テレワーク事前登録申請書

平成 年 月 日

私は次のとおり在宅型テレワークの事前登録を申請します。
 なお、在宅型テレワークの実施にあたっては、横浜市職員在宅型テレワーク実施要綱を遵守します。

所属名	区・局・統括本部			部	課
補職名					
氏名					
職場の電話連絡先	()				
対象要件	<input type="checkbox"/>	子育て			
		子の年齢	()	歳	
	<input type="checkbox"/>	介護			
		被介護者の続柄	()	被介護者の住居	(同居・別居)
		介護が必要となった時期	()	年	月 日
	被介護者の状態及び具体的な介護の内容 ()				
	<input type="checkbox"/>	一時的に通勤負担が大きい状況			
		具体的な内容	()		
実施場所	<input type="checkbox"/> 自宅 <input type="checkbox"/> 要介護者の自宅（介護を要件とする場合のみ）				
テレワーク実施中の電話連絡先	自宅：	()			
	要介護者の自宅：	()			
	携帯：	()			
◆在宅型テレワーク実施中に確実に連絡のとれる電話番号を記入してください。					
テレワークを希望する主な理由					
テレワークで実施することが想定される主な業務内容	(例) テレワークの要領等の作成、ワークスタイル改革プロジェクトの資料作成、新市庁舎モデルオフィスに関するアンケート結果の集計				
(留意事項) 在宅型テレワークでは、本市が貸与するパソコン端末等を使用して、自宅から職場のパソコン端末を遠隔操作する「リモートアクセス」により業務を行います。リモートアクセスに必要な通信回線を構築するための通信用USBを併せて貸与しますが、通信にあたっては、電波の受信が必要となります。電波が受信できない場所では、リモートアクセスができませんのでご注意ください。					

● 横浜市の在宅勤務実施時の様式（業務計画書 兼 実績報告書 事例）

様式 2

在宅型テレワーク業務計画書 兼 実績報告書

所属名	区・局・統括本部	部	課
補職名			
氏名			
実施場所	<input type="checkbox"/> 自宅 <input type="checkbox"/> 要介護者の自宅（介護を要件とする場合のみ）		

在宅型テレワーク業務計画書	
実施希望日	月 日 ()
文書管理システム等 使用希望欄 *1	<input type="checkbox"/> 文書管理システム <input type="checkbox"/> 財務会計システム <input type="checkbox"/> 庶務事務システム <input type="checkbox"/> その他 ()
テレワークで 実施する 具体的な業務内容 (予定)	(午前)
	(午後)
備考 *2	

*1…文書管理システム等の使用について承認を受けた時は、在宅型テレワーク実施日の前日又は当日に、区局統括本部人事担当者に認証方法の切り替えを依頼してください。認証方法の切り替え処理を行った当日と翌日はID/パスワード認証となります。

*2…在宅型テレワーク実施日の休暇等の取得予定のほか、特記事項があれば記入してください。

在宅型テレワーク実績報告書	
実施日	月 日 ()
テレワークで 実施した 具体的な業務内容 (実績) *3	(午前)
	(午後)
備考 *4	

*3…実績報告を行うにあたっては、所属長に成果物を報告してください。

*4…在宅型テレワーク実施日の休暇等の取得実績のほか、特記事項があれば記入してください。
「在宅型テレワーク業務計画書兼実績報告書（様式2）」は1日ごとに作成してください。

自治体により様式は様々だが、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、専用パソコン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る。

(エ) テレワークの浸透度合い（従事職員の人数や属性、頻度等）について

自治体の働き方改革は始まったばかりである。国が推奨している企業におけるテレワークの浸透比率は18.2%である。自治体のテレワーク実施比率の割合は、総務省が全国の地方自治体を対象に実施したアンケート調査の結果を参照すると、テレワークの実施や普及を支援する取組みを実施していると回答した自治体は全体の7%程度であった。テレワークに関わる取組みに関心を持っている自治体を含めるとその割合は半数を超えており、テレワークに関心を持っている自治体は少なくないことが分かるとしている。（平成29年度情報通信白書）

そこで、自治体の中で、テレワークを実施している比率がどの程度なのかについて聞いたところ、以下のことが明らかになった。

● テレワークの浸透度（ヒアリング結果のポイント）

- i 総じて実証実験中の自治体も多く、浸透度は高いとはいえない。
- ii 職員数が多い自治体で10%程度。目的により対象者数にも差異が見られた。（育児介護対象の場合は対象者そのものが低い。）
- iii 対象者が管理者のみの場合と、全職員を対象とする場合がある。管理者の場合は、全管理者が対象となるため浸透度は高いが、全職員を対象としてWLB（ワークライフバランス）を重視した制度の場合は、実施比率はまだ低い。
- iv 今後の活動により、利用者数の増大が図れるかどうか課題である。

図表 102 テレワークの浸透度合い

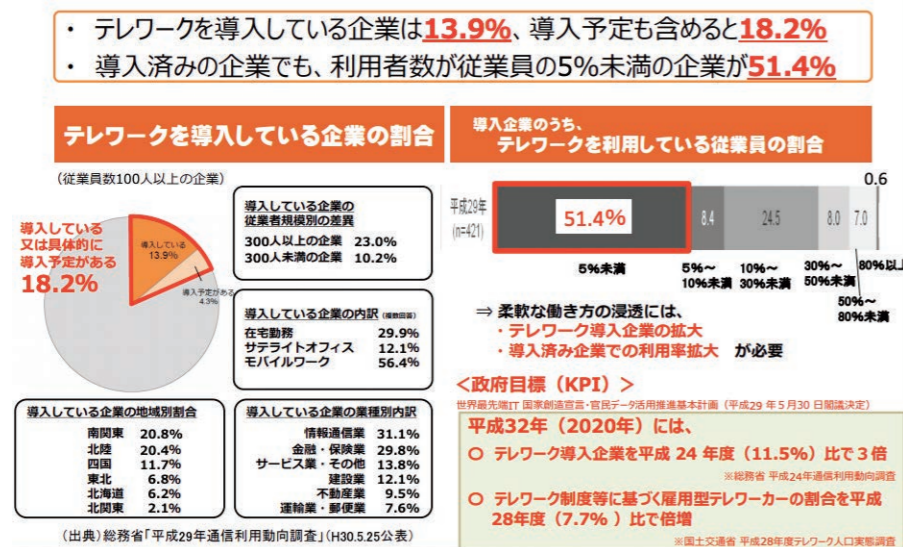
項	対 象	テレワークの浸透度合い
1	横浜市	利用者数は 30 名弱
2	大阪市	利用者数は 30 名弱。パソコンの稼働率で見ると 10% 程度の浸透度
3	豊島区	現時点で 220 人が実施
4	町田市	250 人の管理職。職員の登録者は 50 人
5	静岡市	平成 30(2018)年度のサテライトオフィス利用者は 94 人。テレワークはこれからスタート
6	神戸市	平成 27 (2015) 年の在宅勤務制度開始年から令和元年度までの延べの利用者数は 282 人
7	鎌倉市	在宅勤務 約 30 人、モバイルワーク 約 50 人
8	渋谷区	在宅勤務型テレワーク 94 人。サテライトオフィス型 1 日あたり約 30 人

(参考) 浸透度合い (従事職員の人数や属性、頻度等)

● 全国のテレワーク普及率は、18.2%

総務省がまとめた企業のテレワーク導入比率を示したものである。特に大企業の普及率は50%を超え、急速に浸透してきていることが分かる。

テレワークの普及率は18.2%



(出典 総務省)

● 庁内での浸透を図るために国主催の国民運動に連動することが効果的

総務省、厚労省、経産省、国土交通省、内閣府、東京都などが主催するテレワーク・デイズ。2020年の東京オリパラ開催時の都内混雑解消などを目的にテレワークの積極的な実施を呼びかけている。自治体が働き方改革やテレワークを実施する場合、この国民運動に参加するという大義は有効である。今回の対象自治体も活用している。

「2020年に向けたテレワーク国民運動」プロジェクト



(オ) テレワークで行われている業務について

情報通信白書で示されていたように、自治体がテレワークを導入する場合「テレワークに適した仕事がない」という評価が根強く、実施の障壁になっていることが多い。

ここでは、先行自治体において、どのような業務が対象となっているかについて聞いた。

● テレワークで行われている業務 (ヒアリング結果のポイント)

- i 横浜市が実施している業務進捗管理が参考になる事例。特に、成果が把握しやすい業務を軸にしているのは、テレワークの評価との関連もある。その他、共通しているのは、資料の作成、データの入力、報告書の作成、議会議事録の作成等が代表的な業務内容となっている。
- ii 管理職が実施する場合は、電子決裁は必須になっている。
- iii 各種の基幹システムとの連動により可能な業務は実施可能とする場合と、あくまでも「画面確認のみ」の場合があるので、業務内容にも差異が見られた。
- iv 実証実験中の場合は、意図的に業務を限定しないで実施するケースもある。
- v 総じて、基幹システムと接続しなければできない業務は対象外であることが分かった。

図表 103 テレワークで行われている業務

項	対象	テレワークで行われている業務
1	横浜市	業務進捗管理。成果が把握しやすい業務。資料の作成、データの入力、報告書の作成、議会議事録の作成等
2	大阪市	起案、決済等のほか、会議の議事録、テープ起こし等又は担当する業務の企画、立案が本来の業務
3	豊島区	試行中は業務を限定せず
4	町田市	一般 OA シンククライアントで可能な業務はすべて
5	静岡市	事業の企画立案・課題整理・契約関係、予算・決算関係の資料作成など多数
6	神戸市	庁内システムにアクセスし、自宅での電子メールの送受信、全庁ファイルサーバに保存した電子データなどの利用・編集が可能
7	鎌倉市	管理職の基本的な業務全般。一般職とのコミュニケーションはチャットを頻繁に活用しているのが特徴
8	渋谷区	「集中作業」と「アイデアを生み出す作業」に分けて定義。集中作業には、企画書や報告書、仕様書、プロポーザル資料など。アイデア作業は、少人数の打ち合わせなど

(参考) テレワークで行われている業務**●幅が広がっているテレワークで実施する業務例**

今回のヒアリングで回答を頂いた「テレワーク（在宅勤務）で実施する業務」の事例である。元々、個人情報等を扱う仕事などについては、テレワーク業務の範囲外なので、オフィスワークに関連する業務全般がテレワークで実施されている業務ということができる。

管理職の場合、決裁業務が行えるかどうかでテレワーク実施の可否が決定される場合もあり、システムの電子決裁を活用してテレワーク業務が実施されていることは明らかである。

テレワークで実施されている適用業務の例（静岡市、町田市など）**●在宅勤務の例**

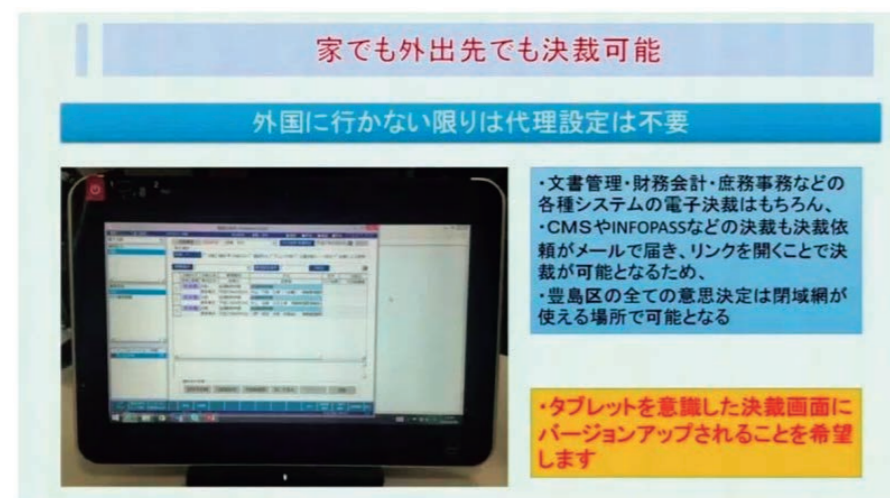
(企画立案) 計画立案、企画書作成、レポートの読み込み、資料作成
 (予算関係) 予算案データ入力、概算見積取得、概算見積内容の確認
 (予算編成) 請求書の内容確認、支払データ入力、月次決算整理、資料作成（予算・決算）
 (契約事務) 調達仕様作成、プロポーザル資料作成、入札手続、契約手続
 (文書管理) 文書の収受、資料作成、起案書作成、電子文書承認
 (会議運営) 会議資料作成、議事録作成
 (庶務事務) メール対応、各種調査回答、消耗品発注、出退勤管理、ファイルサーバ整理、ホームページコンテンツ作成、資料作成
 (システム処理) ファイル転送システム承認、スケジュール入力その他所属長の承認に基づき実施

●サテライトオフィスの例

・事業の企画立案・課題整理
 ・契約関係、予算・決算関係の資料作成
 ・報告書・会議録の作成
 ・資料の作成一般 通知文、説明資料、会議資料作成など
 ・電子決裁・メールの確認・処理
 ・その他 答弁書作成、引き継ぎ書作成など

この中で、電子決裁、資料作成一般の業務が最も多かった。

図2 豊島区で実施されている電子決裁

**(カ) テレワークで利用されている情報システムや経費について**

テレワークを実施する場合、広義のICTの利用は必須である。ここでは、以下のことが明らかになった。

●テレワークで行われている情報システム（ヒアリング結果のポイント）

- i 庁舎移転や情報システムの改定などのタイミングでテレワーク制度を実施する場合は、システムに依存した制度内容となっている。
- ii システム変更などがないタイミングで制度を実施する場合は、基幹システムの運用上、またセキュリティの担保を考慮して、運用は限定的となる。
- iii 業務範囲の観点から、ほぼ庁内で実施されている業務ができると回答した町田市の場合は、情報システムの改定の段階でシンクライアント端末を職員全員が持つ方式となったため、改めてテレワークを実施するための情報システム、端末導入などは必要がないというメリットが見られた。
- iv システムにかかる経費は、庁内全体のシステム導入では大きな経費となるが、貸出用の端末を限定的に活用する場合は、比較的少ない経費で実現できている。
- v クラウドやRPAの活用などの新しい技術導入の検討も進められている自治体があったが、総じて実用の段階までには到達していないという評価であった。

図表 104 テレワークで利用されている情報システム

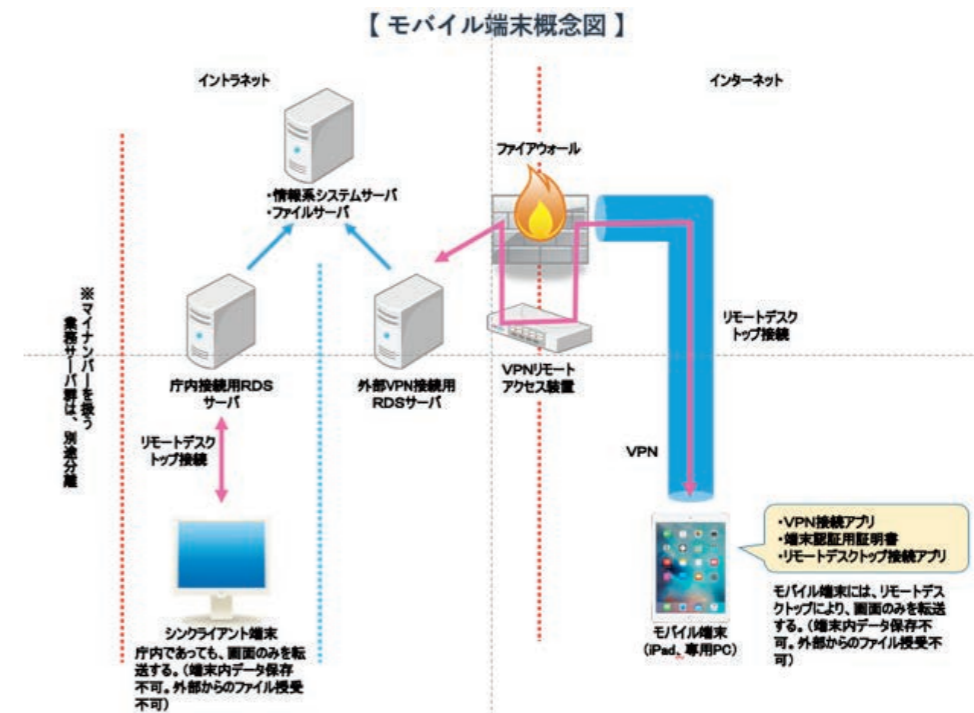
項	対象	テレワークで利用されている情報システム
1	横浜市	端末は、テレワーク用のモバイル端末を総務局で貸与。通信用の USB を使いリモートアクセスを利用して実施
2	大阪市	端末は、貸出専用パソコンのみ。パソコンを一対一で紐づける遠隔でリモートの仕組み。マジックコネクトを活用
3	豊島区	外資系企業などの視察の中でユニファイド コミュニケーションに注目。モバイルワーク環境で実施。『Microsoft Exchange』との連携で『Skype for Business』導入
4	町田市	庁内と全く同じ環境。外部の VPN から接続する RVS サーバを立て、iPad モバイル端末に VPN クライアントを入れ、VPN リモートアクセス装置を活用している。
5	静岡市	席の姿勢パソコンと同様、ログイン後統合型内部情報システム（グループウェア、文書管理システム、財務会計システム、庶務事務システム）を使用
6	神戸市	全庁コミュニケーションと協働の実現を目指し、全庁グループウェアの導入、Web 会議の活用促進、区役所と本庁間の問い合わせ対応業務の効率化などを実現
7	鎌倉市	在宅勤務用のパソコンは、通常使用しているパソコンを在宅で使う。通信は SIM でつないでいるが、基本的に閉域網で、パソコンはシンクライアント端末。静脈認証で活用する。
8	渋谷区	ICT 基盤（ネットワーク・有線 LAN も無線 LAN、クラウド）、2in1 パソコン（パソコンとタブレットが兼用できる端末）。ソフトは Microsoft O365、MS-terms を全面的に採用

(参考) テレワークで利用されている情報システム

●テレワークの実施には情報システム基盤の確立が前提

町田市のモバイル端末の概念図である。町田市の庁舎施設建て替えを契機に、情報基盤をリニューアルした。その時点でモバイルの利用を想定した概念図を確立。そのシステムがテレワークを実施する基盤にもなっている。

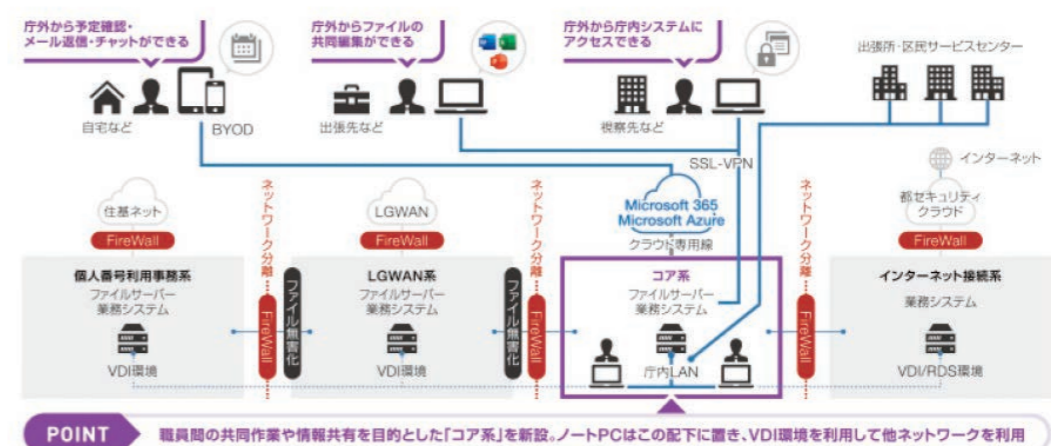
町田市のモバイル系情報システム概念図



渋谷区の ICT 基盤概念図である。基幹系、LGWAN 系、インターネット系のほかに、テレワークを実施するための情報の共有化やコミュニケーションの向上のため、コア系のシステムという概念が導入された。

渋谷区の情報システムとコミュニケーション基盤の連携

サービス品質向上のためのコミュニケーション基盤 - 渋谷区様 新・ICT基盤 概要図 -



序章
第1章
1
2
第2章
1
2
3
第3章
1
2
3
第4章
1
2
3
第5章

(参考) テレワークで利用されている情報システム

●情報基盤の再構築のポイント

豊島区の新庁舎建設時に採用された「ユニファイドコミュニケーション」導入の意思決定に繋がった課題と問題解決のポイントを示したものである。

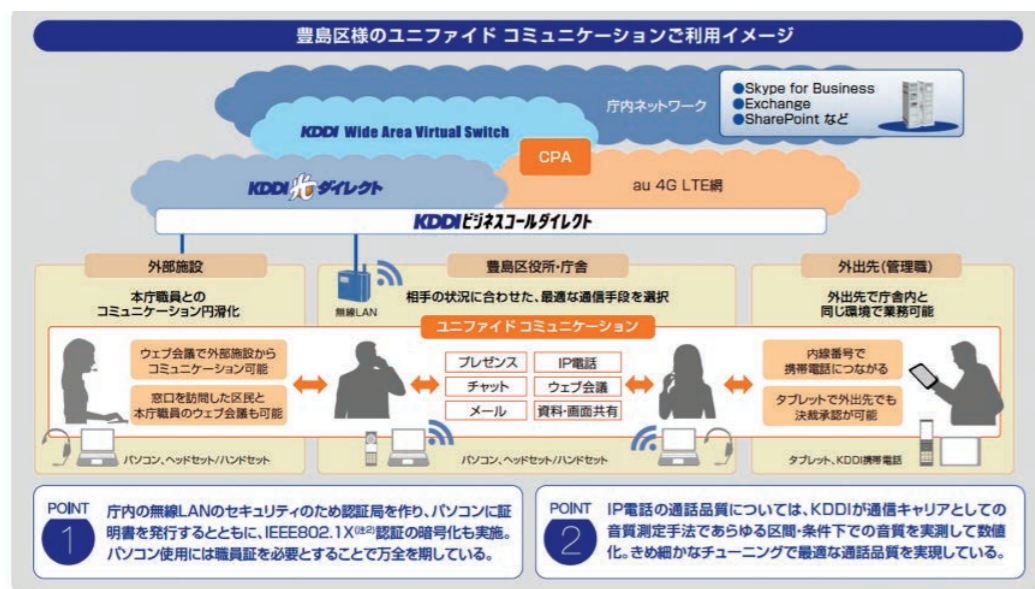
また、「ユニファイドコミュニケーション」の概念図を示した。システムの的には、庁内を完全無線 LAN 化し、IP 電話に変更。防災対策時の情報機能を兼ね備えたシステムとして注目された。

豊島区の情報システム導入効果の定義

導入サービス・ソリューション	
課題	効果
旧庁舎では、各係に1~2台の電話機しかなく、他部署の職員へ連絡する場合も内線電話を取り次いでもらう必要があり、コミュニケーションに時間がかかっていた。	ユニファイドコミュニケーションと「KDDI ビジネスコールダイレクト」の導入で、全職員に内線番号が割り振られ、相手の状況に合わせた最適手段でダイレクトなコミュニケーションを実現。
旧庁舎では、組織変更や人事異動のために電話の移設工が必要になり、多額のコストと手間がかかっていた。また、PBXの維持管理コストも大きな負担になっていた。	ユニファイドコミュニケーションの導入に伴う電話のIP化と、無線LANの導入で職場がケーブルレスになり、電話工事が不要に。PBXも大幅削減でき、劇的なコストダウンを実現。
総合防災拠点としての役割を担う新庁舎では、大規模災害時でも確実につながる通信・通話システムなどBCP(注1)対策の強化が求められた。	アクセス回線が電力系と通信系に冗長化された「KDDI 光ダイレクト」で、災害に強い通信体制を確立。「CPA」で、外部から庁内システムにセキュアにアクセスできBCP対策も強化。

注1)BCP:Business Continuity Plan(事業継続計画)の略で、災害発生時などでも業務を継続するための対策のこと。

豊島区のユニファイドコミュニケーションの概念図



(出典 KDDI資料から)

(参考) テレワークで利用されている情報システム

●情報システムが生み出す様々なテレワーク機能

豊島区のコミュニケーション系情報システムの利点を整理したものである。

また写真は、具体的に情報を共有化してコミュニケーションをとるなど会議の様子を示したものである。これまでの自治体の会議のイメージを刷新している。なお、システムを導入すれば全てよしということはなく、ツールの評価を冷静に実施している大阪市の例も示した。

豊島区のワークスタイル変革

豊島区の会議の様子



図3 大阪市が評価した情報環境のメリットと改善のポイント

実施手法について	メリットと改善のポイント
モバイル端末	<ul style="list-style-type: none"> ログアウトまでの時間が短く、改善が必要である。 メール作成に時間がかかるなど、タブレットの操作性が低い。 タブレットのみでなく、付属機器(マウス・キーボード等)が使えるとよい。
クラウド (Office365)	<ul style="list-style-type: none"> エクセル(web版)の機能が限られていたため、通常のエクセルの使用が望ましい。 作成資料を、翌日上司に説明する必要があるなど、スピード感に課題を感じた。 容量の大きいファイルの利用ができない。
庁内パソコン持ち帰り	<ul style="list-style-type: none"> 持ち運びが困難である。 機器の破損、紛失に気を遣った。 実施手法の内、最も作業を行いやすかった。 データファイル等へのパスワード設定についても問題なく行えた。
テレビ会議	<ul style="list-style-type: none"> 画像、音ともに鮮明で、問題なく実施できた。 打合せ環境を確保するのが困難であった。(音の遮断等)

(キ) テレワークにより顕在化している課題と解決策について

先行自治体の事例でも分かる通り、テレワークにより顕在化している課題は比較的分かりやすい。

ここでは、以下のことが明らかになった。

- テレワークにより顕在化している課題と解決策(ヒアリング結果のポイント)
 - i 総じて企画、資料作成などのテレワークに馴染みやすい業務と、窓口などの馴染みにくい業務があることが明らかである。
 - ii テレワークを制度として実施する場合は、週に1日などの日数制限があるので、実際には大きな問題になることはないが、自席不在時の電話対応などの課題も顕在化している。
 - iii 在宅勤務でのメリットは、集中度が高く、業務の効率性が高く評価されている。一方で、結果的に超過労働を促進してしまう危険性も含まれているため、制度では、厳密に「残業禁止」がうたわれる場合が多い。

図表 105 テレワークにより現在化している課題と解決策

項	対象	テレワークにより顕在化している課題と解決策
1	横浜市	在宅勤務に馴染みやすい業務とそうでない業務があること。浸透していないこと。比較的馴染む業務は「自己完結的で対面によるコミュニケーションが必要ではないもの」としている。
2	大阪市	利用者を拡大すること。テレワークは、職員個人のメリットは十分あり得るが、それが組織として対応、フォローできるのかという課題がある。
3	豊島区	窓口業務など区民対応の職場について、テレワーク制度を全職場対象とするのかどうか、あるいは現業職を除くのかなどの課題がある。
4	町田市	管理の仕方が様々あり、可搬型であることで発生するセキュリティ面が課題。また、iPad などで一般の職員に積極的に貸し出しても、生産性向上に繋がるかという費用対効果の面で課題がある。
5	静岡市	サテライトオフィスなどは、利用者からは総じて好評。一方で利用者が少ないという声もある。
6	神戸市	年間2億枚と言われている紙資源の削減。貸出PCパソコンの運用では、長期間の貸出が可能なため、運用の適切性を評価する必要がある。
7	鎌倉市	BCP 対策として情報共有のツールの活用手順などは、従前から運用体験していくことが必要との教訓から、テレワークで体験しておく。議会対策なども課題
8	渋谷区	コミュニケーションの課題。職場の課題や話題についていけなくなること、チーム全体で実施している業務（特に電話対応、窓口業務等）の負担が他の係内の職員に偏ること

(参考) テレワークにより顕在化している課題と解決策

● テレワークの実証実験によるプラス面とマイナス面

渋谷区が在宅勤務を実証実験した時のシステム環境面での評価内容を挙げる。テレワークを実施することで、全ての課題が問題解決するわけではなく、特にシステムや端末環境などにおいては、ストレスなく活用できるような改善を進める必要があることが明らかである。

渋谷区における実証実験（体験）で得た今後の課題と効果

(効果)

- ・作業への集中が可能。庁舎の外での執務が程よい緊張感を生み、集中度アップ
- ・時間の有効活用。特に出張前後の時間の有効活用
- ・満足度の向上。ストレスの軽減が図られた。・通常と異なる環境での気づき、気分転換に貢献
- ・効率的、計画的な事務執行を考える契機に。・BCP 対策にも有効の中で、電子決裁、資料作成一般の業務が最も多かった。

(今後の課題)

- ・コミュニケーションの課題。週2回以上のテレワークは職場の課題や話題についていけなくなる。
- ・執行体制、所属の理解。チーム全体で実施している業務（特に電話対応窓業務等）の負担が他の係内の職員に偏る。
- ・機密情報の取り扱い。個人情報扱う事務の適否、覗き見の防止など
- ・勤務規律・職員モラル。職務に専念していたかどうかを確認することが難しい。
- ・休憩・息抜き。休憩を忘れて没頭してしまう。離席しての休憩が難しい。
- ・作業環境、移動時の制約。パソコンなどの持ち運びが重くて大変。通信速度が遅くなる。
- ・緊急時対応。所属内でのアクシデント対応が難しくなる。
- ・部署間、担当間の不均衡。テレワーク向きの業務とそうでない業務の不均衡
- ・余暇充実のために通勤経路外でのサテライト勤務の是非

● テレワークの効果測定における生産性向上の評価基準

テレワークの評価は、定量的な効果と定性的な効果がある。一般にテレワークを実施すると生産性が上がるという評価が成果としてあげられる場合が多いが、定量的な効果を見える化したものはまだ少ない。

下図は、静岡市が実施している、生産性の評価基準を定量的に表すための試みの事例である。

静岡市の生産性向上に寄与する定量的評価基準の考え方

【テレワークの推進は、生産性の向上に寄与】



(ク) テレワークの波及効果・相乗効果について

自治体職員のテレワーク導入の波及効果、あるいは他の施策との相乗効果を認識している自治体もあった。

静岡市では、コワーキング施設との連動に取り組んでいる。テレワークは、職員のWLB（ワークライフバランス）の向上や住民サービスの向上、生産性の向上などの効果だけでなく、地域に向けては、地域外からの人の集積を促進する効果もある。（図表 106）

図表 106 観光誘客・移住促進・まちづくりへの波及の例（静岡市）

首都圏企業の皆様に、「お試しテレワーク体験」していただいています！

「まちなか」でのテレワーク 首都圏企業社員様による駅周辺施設での「お試しテレワーク」体験	「郊外」でのテレワーク リノベーション古民家を活用した「ワーケーション」実証
---	---

東京-静岡 新幹線で 1時間	静岡駅周辺の環境 10施設以上 500席以上	静岡駅から2駅7分で 海に面した 自然エリア	リノベーション施設での ワーケーション 可能
----------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------

2018年度は9社・35名の皆様にご体験いただきました！

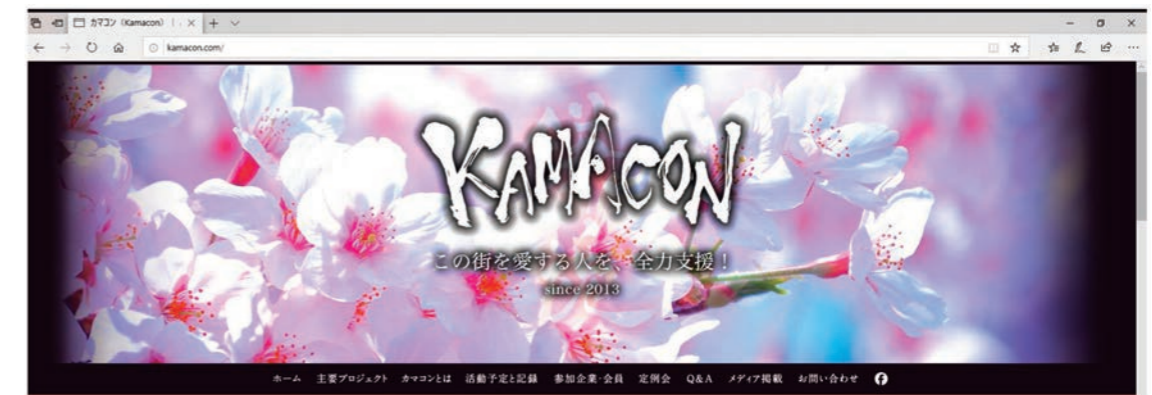
皆様も静岡市で「ワーク・ライフ・チェンジ」しませんか？

静岡市内のサードワークプレイスの位置図（静岡駅周辺）

市民と自治体が一体となったテレワークの活用事例もある。

鎌倉市は、事務局となって鎌倉市内に所在する起業家や事業家がまちづくりを展開する活動のポータルサイトを運営している。テレワークが実現する自治体の外に向けた施策として注目されている。⁶（図表 107）

図表 107 鎌倉市の例（カマコン）



③ヒアリング調査まとめ

総括すると、以下の諸点を指摘することができる。

- 我が国を取り巻く背景として「働き方改革」の促進が強くうたわれる中、自治体職員の「働き方」も改善させる必要があるとの認識は共通して高い。
- 自治体の「働き方改革」を実現するための一つの方法として、テレワーク・在宅勤務があるが、それは、同時に、自治体の戦略的な目標とリンクしている必要があり、働く場所としてのサテライトオフィス勤務やモバイルワークなどと連動して運用されることが効果的である。
- 庁舎移転や情報システムの改定のタイミングは、テレワーク制度導入のために追い風となる。とはいえ、そういうタイミングが計画化されていない自治体の場合は、WLB（ワークライフバランス）の整備など、働き方改革の一つの側面から実証的に実施していく方法が効果的である。
- テレワーク実施者の満足度は、総じて高い。これは民間企業においても同様である。在宅での仕事を進めるにあたって、情報端末やネットワークの

6 ほかに、テレワークを基盤とした「ワーケーション」という概念が注目されており、一般社団法人日本テレワーク協会と、和歌山県、長野県は、ワーケーションをより一層、全国へ普及させることを目的として、「ワーケーション自治体協議会（通称：ワーケーション・アライアンス・ジャパン（WAJ）」を設立した。ワーケーションとは、テレワークを活用し普段の職場や居住地から離れ、リゾート地や温泉地、さらには全国の地域で、仕事を行いつつ、その地域ならではの活動を行う、新しいワークスタイル・ライフスタイル。市民と自治体が一体となったテレワークの活用事例もある。

運用に関する課題はあるが、現時点ではメリットがデメリットを上回っていることは明白である。

- 先行自治体が在宅勤務制度、モバイルワーク制度、サテライトオフィス勤務制度などを実現できている最大の理由は、自治体トップの強い実施意向があるからともいえる。トップダウン方式は、実現の速度が早い。また、従来の部門間の垣根（いわゆる縦割り）を超えることができる。

3 基礎自治体におけるテレワーク導入のニーズ

(1) テレワークに期待するもの

第1章において、企業のテレワークには、「ワークライフバランスを追求するもの」と「生産性や効率化を追求するもの」とがあり⁷、第2章で示したように、先行事例のヒアリング調査等を通じて、自治体において導入されているテレワークも、多くは、このいずれかの目的を追求するものであることが分かった。

図表 42 に示したように、テレワークを採用（試行または正式導入）している市のうち、全市が「育児・介護中の職員の働きやすさ」を期待し、4分の3が「職員のワークライフバランス」に期待している⁸など、基礎自治体において、テレワークとは「ワークライフバランスを追求するもの」といった性格が強い。

ところが、テレワークとは「ワークライフバランスを追求するもの」といった認識は、テレワークを採用していない市でもほぼ同様の傾向にあるのに対し、テレワークを採用している市と採用していない市の間、最も大きな認識の差異が生じているのが「職員の生産性向上」であり、採用市では6割を超えているのに対し、非採用市では約2割に留まっている。

したがって、テレワークを実際に採用する、しないを分ける大きなポイントとして、「職員の生産性向上」への期待が作用していると推測することができる。

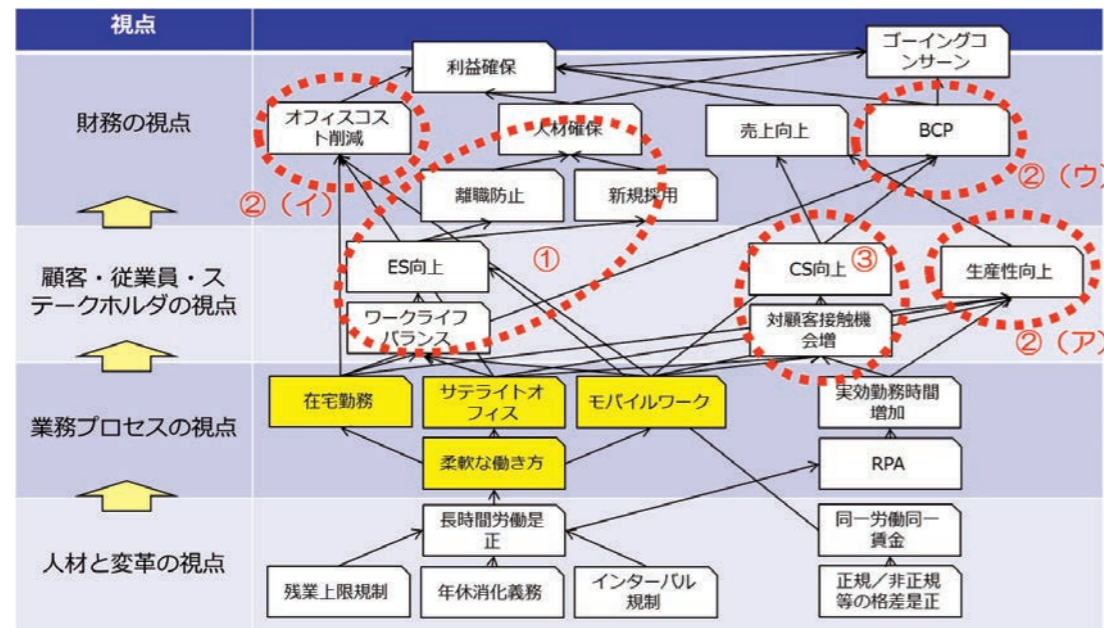
それと同時に、図表 20 に示すように、テレワークの導入によって得られる効果は、非常に重層的かつ複雑なものであることを指摘したところである。

そして、この構造は、ほぼそのまま、基礎自治体におけるテレワーク導入と軌を一にしている。(図表 108)

7 事業継続を追求するものも若干ある。

8 特別区においても同様の傾向が示されている。

図表 108 テレワークの導入効果の構造イメージ (再掲)



(2) 主体別のニーズ

① 職員のニーズへの対応

職員の中には、子育てのため、通常の勤務時間帯における勤務が難しい職員がいる。例えば、保育園の送迎の時間と出退勤時刻が適合しないケースである。これは、子どもが就学した後でも、学童保育等の預かり時間と勤務時間帯が適合しないケースも多く、育児中の職員にとって、育児と仕事の両立を困難にさせる問題である。

多くの基礎自治体では、短時間勤務制度を導入しているが、夫婦の役割の固定化を避ける意味では、テレワークなどの時間や場所にとらわれない柔軟な働き方により、両親ともに育児と仕事の両立を図ることが期待されている。

一方、ベテラン職員の世代では、老親の介護と仕事の両立が課題となる。在宅での介護やデイサービスの利用時間帯など出退勤時刻が適合しないケースがある。

多くの基礎自治体では、介護休職制度を導入しているが、育児と違って介護には“終わりが見えない”特徴があるため、介護離職を余儀なくされるケースもあり、テレワークなどの時間や場所にとらわれない柔軟な働き方により、介護と仕事の両立を図ることが期待されている。

また、特段、育児や介護と仕事の両立が困難に陥っている状態の職員ではなくとも、通勤時間が長い、であるとか、ボランティア活動や自己啓発と仕事を

両立させるワークライフバランスの実現のためにも同様の効果が期待されている。

テレワークによってこのようなニーズに応え、ワークライフバランスの向上を図ることがすなわち、ES(従業員満足度)の向上を導き、職員の離職防止や、優秀な人材の新規採用を実現し、人材の確保を実現する、という文脈において、基礎自治体の職員のテレワークへのニーズを見出すことができる。

② 経営側のニーズへの対応

(ア) 生産性の向上

基礎自治体の職員の業務の中には、電話や打ち合わせ等に影響されない静謐な環境で業務を進めた方が望ましいものもあり、このような業務をテレワークにより行うことで生産性の向上、業務の効率化を期待することができる。

あるいは、出先の業務が多い職員が、業務をテレワークで行うことにより、リアルタイムで業務を進めることができ、生産性の向上、業務の効率化を図ることができる。それと同時に、当該職員とのコラボレーションが必要な業務を担当する職員においても、生産性の向上、業務の効率化の成果を得ることができる。

例えば、庁内稟議の際に、管理職員が出張で不在の場合、テレワークにより決裁を行うことで、全庁的なスピード感を高めることができる。

(イ) オフィスコストの削減

同時に、テレワークの導入に伴い、職員の座席数を減らすことができるため、オフィスコストの削減を図ることが可能である。

狭隘な執務スペースしかない庁舎でも、フリーアドレスとの組み合わせなどにより、余裕のある執務環境を用意できる。

(ウ) BCP

パンデミックや交通障害、自然災害などの際に、職員が庁舎に出勤することが困難になった場合でも、一定程度の業務をテレワークにより実施することで、ダメージを低減させ、あるいは、回復を早めることができる。

③ 住民のニーズへの対応

基礎自治体にとっての顧客は、住民であり、住民との接触の機会は少ないよりは多い方が望ましい。電子自治体化が進展している現状では、多くの住民が庁舎を訪れなくても各種の相談や手続きをとることができる一方で、自治体か

らのケアが必要な住民や、情報通信メディアを使いこなせない住民などに対しては、むしろ、自治体職員の側が積極的に住民に対するアプローチを求められる環境になってきたといえる。

あくまでも、職員が持ち出すことのできる情報（資料）の制約や、適正な労務管理のもとで、といった前提条件付きにはなるが、そのような状況下、職員が外出先で業務を行いやすく、かつ、事務処理のために庁舎に戻る必要がない働き方をとることにより、自治体と住民の接点を増やすことができ、住民の満足度も高まるものと期待できる。