

第4章

基礎自治体における テレワーク導入モデルの イメージ



第4章 基礎自治体におけるテレワーク導入モデルのイメージ

第3章の基礎自治体におけるテレワーク導入のインパクト（影響要因）を受けて、ここではテレワーク導入モデルを策定するための要素についてまとめる。

本研究会で実施したアンケート調査並びに先行自治体ヒアリング調査、さらには企業を含むテレワーク導入に関する文献調査を基に、基礎自治体におけるテレワーク導入モデルを抽出すると、主に以下の3つの要素に区分される。一つは「目的別要素」、二つは「方法的要素」、三つは「関係性要素」である。

目的別要素とは、国が推奨する働き方改革の動向を受けて、基礎自治体においても「職員の働き方改革」を検討する背景があること、また、自治体運営において住民サービスの向上を図るために求められる生産性の向上や業務の効率化を目指す「業務改革」の要素を示す。テレワークは働き方改革を促進する有力な方法として普及しつつあるが、何を実現するためにテレワークを導入するのかという「目的」を明確にすることで導入が進むことは明らかである。

方法的要素とは、策定された目的を達成するための具体的な方法を決定していくことである。一般的にテレワークを働き方改革等の実現方法として捉える場合、必要な要素は、テレワークを実現するための制度的側面の改革と運用を支援するICT技術活用の側面であるとされている。

関係性要素は、遠隔での業務が行われることで発生するコミュニケーションの要素である。これは、職員間だけでなく、住民とのコミュニケーションのあり方にも影響を与えるため、広く要素別に検討すべき課題といえる。

以上の3つの要素を、導入モデルを検討するためのテーマにより区分したものが以下の図表である。

図表 133 テレワーク導入モデル構築のための要素区分

項目	導入モデルの位置付け
目的別要素	業務改善・業務効率化／働きやすさ・子育て支援
方法的要素	仕事の仕方を変える／電子自治体／BCP／アウトソーシング
関係性要素	商店街活性化／コワーキングオフィス／自治体相互乗り入れ

検討すべき要素は他にもあるが、本研究会で実施した先行自治体のヒアリング等から得たテレワークの実施状況を参照し、今後のテレワーク導入モデル策

定のためのファクターとして捉えていただければ幸いである。以下、それぞれの要素別に代表的なテレワーク導入モデルのイメージを整理する。

1 目的別要素

(1) 業務改善・業務効率化テレワークモデル（イメージ）

目的別要素の一つである基礎自治体職員のテレワークとして想定される“業務改善・業務効率化テレワークモデル”は、自治体運営の戦略的課題を解決していく重要なモデル（イメージ）である。

テレワークは「時間的、場所的な制約にとられない働き方」を実現すると言われていて。仕事の進め方では、遠隔での業務を促進する観点から、テレワークを実施するために「情報の共有化・見える化」を必要とする。その結果、ナレッジ共有化の方法は暗黙知型から型式知型に変えていくことが要求されるため、テレワークの実施を契機として、業務の効率化や生産性の向上に繋がる要因となることが多い。

自治体業務の改善計画を実現するために、テレワークを一つのインパクトとして活用することができるという意味で、“業務改善・業務効率化テレワークモデル”は有効であるといえる。

その際、「職員間のコミュニケーション充実・活性化」のため、Skype等による迅速なコミュニケーション・資料等の共同作成を、「会議等の効率化・質の向上」のため、モバイルパソコンによる会議資料・打合せメモの共有、会議録の作成・共有、事前の会議目的、確認事項、検討事項、意見収集、到達目標の明確化などの着実な取組みをベースとしたい。

図表 134 業務改善・業務効率化テレワークモデルのイメージ



(2) 働きやすさ・子育て支援テレワークモデル（イメージ）

目的別要素の二つ目は、基礎自治体職員のテレワークとして想定される“働きやすさ・子育て支援テレワークモデル”である。

これまでテレワークの導入において先行する企業の事例を見る限り、「働き方の変化への抵抗感」は必然的に発生する。長い時間をかけて作り上げてきた働き方のルーティンは、心理的な抵抗感を醸成する。その抵抗感を排除し、ある程度の時間をかけてテレワークの拡張を実現していく方法として、職員のワークライフバランスの実現を目的とする導入モデルは有効である。

少子高齢化は自治体職員の採用面にも影響を与える。その意味で、職員の雇用の継続性の確保の観点からも、子育て・介護を支援するためにテレワークを導入することは、納得性が高い施策といえる。

ただし、テレワーク導入の目的を「働きやすさ・子育て支援」としてモデル化することは、あくまでも一部の職員のためのものであり、テレワークの実施比率を高めることには繋がらないので、全庁的にテレワークを導入するための「入口の入口」と捉えることが重要である。

図表 135 働きやすさ・子育て支援テレワークモデルのイメージ



2 方法的要素

(1) 仕事の仕方を変えるテレワークモデル（イメージ）

方法的要素の一つ目は、基礎自治体職員のテレワークとして想定される“仕事の仕方を変えるテレワークモデル”の構築である。

自治体における仕事の進め方において、各種申請・登録・決裁等を実施するための制度的規定は極めて重要である。しかし、テレワークの導入は、今まで目に見えなかった暗黙の了解事項をさらに見える化する。

例えば、業務の開始・終了の連絡、日々の業務内容の報告などは、テレワークを実施する場合の必要条件として制度化される。ICTを活用しての勤怠管理システムの新たな設定により、データでのやりとりで完了する報告・連絡事項ではあるが、手続きの方法の変更は仕事の仕方そのものを変える。また、出張や出先への移動にも「帰庁」は絶対条件ではなくなるため、時間を効果的に活用することができる。

“仕事の仕方を変えるテレワークモデル”は、テレワークの効果として定義されている「効果的な時間の使い方」を促進する。

その際、「出張先での庁内情報の閲覧、資料作成、庁内との情報共有」や「休日・夜間の庁内情報の閲覧・活用（メール、予定表、資料等）」といった手段を検討したい。

図表 136 仕事の仕方を変えるテレワークモデルのイメージ



(2) 電子自治体テレワークモデル（イメージ）

基礎自治体職員のテレワークとして想定される“電子自治体テレワークモデル”は、自治体の仕事の性格上最も重要なモデルといえる。

電子自治体とは、情報通信技術（ICT）を行政のあらゆる分野に活用することにより、住民や企業の事務負担の軽減や利便性の向上、行政事務の簡素化・合理化などを図り、効率的・効果的な自治体を実現しようとするものである。

一般的に、分割された庁内ネットワークのうち、「マイナンバー系」は「LIGWAN接続系」「インターネット接続系」ネットワークとの通信を遮断する必要があり、アクセスの制限やPCパソコンなどからの情報持ち出しができないようにセキュリティ強化が進められている。PCパソコンの外部への持ち出しを伴うテレワークでは、これらのセキュリティ強化の方向は阻害要因となる。そのため、端末とネットワークの双方から、自治体のテレワーク導入に必要なすべての対策をワンストップ化するの望ましい。

一方で、テレワークを実施するには、軽量、長時間使用を可能とするモバイル端末の導入が欠かせない。庁内での仕事の延長上にあるテレワークを実施するための端末の導入は必須の条件である。モバイル化を含めて電子自治体に対応した導入モデルが必要である。

基礎自治体の本旨である「住民サービスの充実」のため、窓口でのモバイルパソコンやタブレット等による手続き案内・申請支援、出先窓口でのSkype等による各種相談対応・外国人通訳対応等、モバイルパソコン等を活用した住民宅や地域での各種行政手続き受付等の方策や、「住民や地域（現場、集会所、他地域施設等）との情報共有の推進」のため、地域現場等での情報収集・庁内とのコミュニケーション、地域現場等での庁内情報の閲覧・資料作成・庁内との情報共有などを図る仕組みを探っていきたい。

図表 137 電子自治体テレワークモデルのイメージ



(3) BCPテレワークモデル（イメージ）

基礎自治体職員のテレワークとして想定される“BCPテレワークモデル”は、テレワーク導入の大きな効果として位置付けられている。

厚労省がテレワークによるBCP対策としての効果として、「災害発生時でも出勤することなく自宅で業務が可能のため事業を継続でき、事業利益の損害を最小限にとどめることができる。災害発生時に無理に通勤する必要がないため、職員の生命を守ることができる。新型インフルエンザなどのパンデミック発生時には、他人との接触を防ぐことによって感染拡大を抑止できる。」などを挙げている。

一般企業と同様のBCP対応メリットを得られることは少ないかも知れないが、自治体は、災害発生時には災害対応をすることが義務付けられているので、緊急時・非常時に、在宅勤務や職場分散化などによる業務継続が可能になるとともに、外出先での対応が可能になることにより、非常時の際の迅速な情報伝達や情報の共有化が可能になる利点も見逃せない要素である。

ただし、緊急時対応は、ある程度平常時にテレワークの体験を積んでおかないと咄嗟の対応はできないことも実証されているので、自治体職員のテレワーク体験は緊急時対応の準備としても有効であるといえる。

その際、「休日・夜間における災害発生時の庁内外（自宅・出張先等）の情報共有」や「災害派遣先での庁内との情報共有（メール、予定表、資料等）」のツールは整備しておきたい。

図表 138 BCPテレワークモデルのイメージ



(4) アウトソーシングテレワークモデル（イメージ）

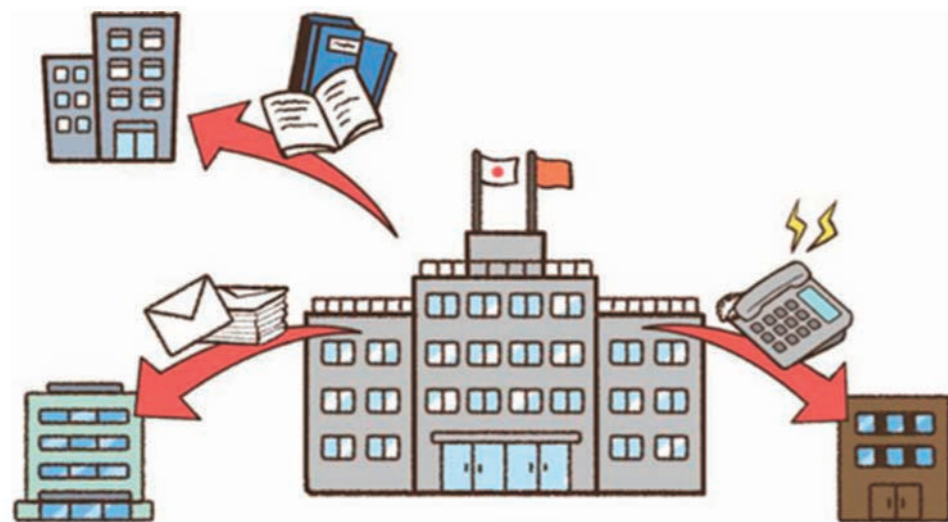
基礎自治体職員のテレワークとして想定される“アウトソーシングテレワークモデル”については、多くのコスト削減効果が得られるという視点で効果的である。

自治体業務のうち、窓口業務の民間委託については、メリット・デメリットが明らかになりつつあるが、内閣府が調査したデータによると、神奈川県海老名市のように、市民総合窓口業務と福祉総合窓口を民間委託したことにより、年間6,900万円のコスト削減を実現したという報告例もある。保険の総合窓口や福祉相談などの民間委託でも、同様の効果が得られている例もある。

さらに、民間委託の結果、余裕の出た正規職員を他の業務にシフトさせることなどにより、行政サービスの質が向上したという報告も多い。

他方、自治体業務のうち、窓口業務だけでなく、様々な業務のテレワークによるアウトソーシングモデルも考えられる。セキュリティの確保は絶対条件だが、単純にデータを入力する業務、議会の議事録作成など記録を支援する業務、総務系業務、就労支援などの相談系業務などは、既にいくつかの自治体で実施されているモデルである。

図表 139 アウトソーシングテレワークモデルのイメージ



3 関係性要素

(1) 商店街活性化テレワークモデル（イメージ）

自治体内部のテレワークの実施は、多くの波及効果がある。従来から地域の活性化のための様々な施策を展開する自治体は、特に商店街等の活性化、再生支援に積極的である。

基礎自治体職員のテレワークとして想定される“商店街活性化テレワークモデル”は、地域における関係性再構築のニーズに対応するモデルである。

商店街を構成する店舗は、郊外に出店する大規模ショッピングセンターだけでなく、ネットワークでのECサイトの普及により苦戦を余儀なくされるなど、商店街のあり方が問われている。

こうした中、閉鎖した商店施設をテレワークで利活用しようとする動きが高まっている。地域のフリーランスや起業家たちが利用するサテライトオフィスの設置、地域で共通する企業従業員が利用できる飲食施設（鎌倉市の試み等）の設置などがその例である。また、自治体がそうした新しい情報拠点ともいえる施設の設置を支援する動きは、地域再生の起爆剤にもなっている。

図表 140 商店街活性化テレワークモデルのイメージ



(2) コワーキングオフィステレワークモデル（イメージ）

基礎自治体職員のテレワークとして想定される“コワーキングオフィステレワークモデル”は、自治体職員自らが活用する新しいワークスペースだけでなく、地域の起業家、地域外からの来訪者にも開かれた新しいオフィスモデルとして注目されている。

サードワークプレイスと呼ばれるコワーキングオフィスは、地域への移住促進やワーケーション（2000年代に米国で生まれた、「ワーク」と「バケーション」を組み合わせた造語。リゾートなどの環境のよい場所で、休暇を兼ねてリモートワークを行う労働形態を指すことが多い）の効果を生み出している。テレワークを地域へ導入する象徴的な施策として、自治体が積極的に推進している動きが活発化している。

図表 141 コワーキングオフィステレワークモデルのイメージ



(3) 自治体相互乗り入れテレワークモデル（イメージ）

基礎自治体職員のテレワークとして想定される“自治体相互乗り入れテレワークモデル”は、地域におけるテレワークの波及効果モデルとして今後普及していくと予想されている。

住民が住まい以外の場所で予防接種を受ける、行政の枠を超えて運行するコミュニティバスを運行する、流行のシェア自転車の利用エリアを拡大する、公共施設の地域を超えた利活用の活発化など、自治体の相互乗り入れの動きは活発化している。

テレワークを活用した自治体の相互乗り入れにも期待は高い。A特別区の職員がB特別区の庁舎で勤務する、B特別区の職員がA特別区の庁舎で勤務する、といった働き方が、働きやすさや業務効率化につながるのであれば、地域の図書館の利用、地域に展開されるサテライトオフィスやコワーキング施設の相互利用などの派生形も含めて、テレワークモデルへの期待は大きいといえる。

図表 142 自治体相互乗り入れテレワークモデルのイメージ



以上のとおり、基礎自治体職員のテレワークとして想定されるモデルについてまとめてみた。

テレワークは、場所と時間を超える機能を提供するという利点を活かし、自治体職員のテレワークだけでなく、地域へと発展させ、地域活性化に寄与する施策の一つとして有効活用することが期待されている。

そのためには、まず、自治体職員自身がテレワークにチャレンジすることが必要である。