

第5章

今後の展望



第5章 今後の展望

■テレワークの多様性

これまで、第1章でテレワークの概要を、第2章で基礎自治体のテレワークの実態を、第3章で情報システムや労務管理などのテレワークをとりまく課題を概観した。そのうえで、第4章では、基礎自治体として検討しうるテレワークのモデルについて、幾つかの例を掲げた。

ここから見えてくるのは、実際に導入されているテレワークや想定し得るテレワークには、意外と多様性があるという事実である。

『『テレワーク』イコール『育児介護の要のあるワーカーの在宅勤務』』という固定観念に囚われていると、「適した仕事が少ない」「生産性が低くても仕方がない」「特別な人たちの特別な働き方」といった位置づけの働き方とみなされ、テレワークの導入そのものが自己目的化しやすく、制度づくりに多大なエネルギーを注いで、導入してみれば非常に少数のワーカーのみが利用する制度で終わってしまう、というケースが少なくない。

■手段としてのテレワーク

ところが、基礎自治体の業務改革のための方策、電子自治体の推進とともに変容する住民と自治体のコミュニケーションのための方策、地域活性化のための方策など、何らかの政策目標を達成するための方策の一つとして、テレワークをとらえた場合、テレワークの導入は、目的ではなく、単なる手段に過ぎず、テレワークの導入がゴールではない。

全職員がテレワークをしなくてはならない訳ではない。テレワーカーが、週5日、テレワークをしなくてはならない訳でもない。テレワークの方が効率的に業務を進められる職員がいれば、その業務をテレワークに置き換えるだけの話に過ぎない。

第4章で例示したように、基礎自治体のテレワークといっても、いろいろなモデルがあり得る。業務改革の進展の方向性がテレワークと合致していれば、テレワークを導入する意味があるだろう。ICTの活用の方向性がテレワークと合致していれば、テレワークを導入する意味があるだろう。あるいは、電子自治体の推進とともに変容する住民と自治体のコミュニケーションのあり方の方向性がテレワークと合致していれば、テレワークを導入する意味があると考えられる。

その意味で、先進的な基礎自治体では、必ずしも在宅勤務を優先させずに、まずはモバイルワークから働き方を変革しようとしている自治体が目立つこと

は分かりやすい証左といえ、後に続く基礎自治体には大いに参考となるところである。

■中間管理職の活用

また、仕事のやり方が変わらないまま、テレワークの制度だけを導入しても、必ずしも業務改革やマネジメント改革にはつながらない例も散見されている。

民間企業では、テレワーク導入による業務改革の妨げとして、中間管理職が立ちはだかることが良く知られている。従来の仕事のやり方、マネジメントのやり方が、テレワークを導入すると通用しなくなるためである。

その意味で、豊島区や町田市など、あえて中間管理職に率先してテレワークを実施させる導入プロセスは、非常に貴重なケースといえる。中間管理職にテレワークの実態を認識して貰えるばかりか、稟議等を滞らせがちな中間管理職の働き方を変えさせ、職場全体の効率化を体感させることができる。

ただ単に、適用しやすい層の職員から優先して試行的に制度適用を行う、といった理由から「まずは、管理職を対象としたテレワークを導入する」という考え方だけではなく、テレワークを働き方改革に結びつけるための巧妙な戦術でもあると捉えることができる。

■トップマネジメントの意欲

このように、テレワークを導入し、その効果を発揮させるためには、単にテレワークの制度を導入すれば完了するものではなく、幾つかの段階に分けて計画的に導入する必要がある。

静岡市や神戸市などの先進自治体では、これを「ロードマップ」と呼び、数年単位の業務改善計画として、計画的に遂行している。

先に、幾つかの基礎自治体の先行事例に基づき、想定し得るロードマップの例を示した。【導入前】⇒【導入】⇒【展開】のそれぞれのフェーズごとになすべきことを計画的に配置し、単なるテレワーク制度の導入に留まらず、その効果を発揮すべくプロセスを進める必要がある。

そして、ロードマップに表されるプロセス全体を通じて最も肝要なのは、トップマネジメントの意欲といえる。

民間企業においても、中間管理職とは異なり、一般的にトップマネジメントは抵抗勢力とはなりにくく、推進力として機能することが多いが、問題はその推進力であり、テレワーク導入の意義について、いかにトップマネジメントの課題認識として強力に打ち出すことができるかが問われている。

■次年度の調査研究に向けて

本調査研究は、テレワークの実態について明らかにすることに多くの時間を割き、検討を進めてきた。

次のステップとしては、意欲を持ったトップマネジメントのもとで、実際にテレワークを導入し、その効果を発揮するための方法論について検討を進める必要がある。

例えば、労務管理の問題や情報システム、個人情報保護の問題など、テレワークを導入しようとする基礎自治体が共通して直面する課題について、各自自治体ごとに一から検討を積み重ねることは効率が悪く、いつの間にかテレワークの導入そのものが目的となってしまうがちであることから、共通の導入プロセスについて、一定程度明らかにし、容易に参照できるドキュメントが必要である。

そこで、次年度は、主として、

- テレワーク導入のメリット、効果の分析
- 人事制度や個人情報保護制度等、関係する法制度上の課題と対応策の整理
- テレワーク導入モデル案の実現可能性の精査
- テレワークの事業化に向けたアクションプランの作成

に重点を置いた考察を深め、それらの情報が整理されれば、基礎自治体にとっては大いに参考となるものと考えられる。

基礎自治体がエネルギーを注ぐべきは、導入されたテレワークを活用して、トップマネジメントの意欲をいかに引き出すかであり、そのためのプラットフォームは共通のものとして用意されることが望ましい。

なお、本調査研究終了後、新型コロナウイルスの問題が発生し、政府からもテレワークの推進が求められている。

本調査研究報告書の中では、BCPの観点からのテレワークモデルのイメージが示されているが、今後、こうした状況を踏まえて、基礎自治体におけるテレワークの推進が、望ましいというレベルを超えて必須なものになっていくことを最後に付け加えておきたい。

■研究体制

リーダー	明治大学名誉教授 市川 宏雄 (機構顧問、日本テレワーク学会会長)
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> 企画部情報推進課長 山本 浩一 企画部情報推進課情報推進担当主査 吉野 誠 企画部企画担当付主査 藤村 信介 企画部情報推進課情報推進担当 宮内 良平 企画部情報推進課情報推進担当 渡邊 健太 総務部人事課制度・定数担当主査 高橋 亮裕 総務部人事課制度・定数担当主査 庄司 貴史 <新宿区> 総合政策部情報システム課課長補佐 村田 新 <文京区> 企画政策部情報政策課主査 梅田 祐次
コンサルタント	株式会社 情報通信総合研究所

■活動実績

年月日			活動内容
令和元年	5月	17日(金)	第1回研究会 (キックオフ)
	6月	27日(木)	第2回研究会
	7月	30日(火)	先行事例ヒアリング調査 (横浜市)
	8月	6日(火)	先行事例ヒアリング調査 (大阪市)
		7日(水)	先行事例ヒアリング調査 (豊島区)
		22日(木)	先行事例ヒアリング調査 (町田市)
		29日(木)	先行事例ヒアリング調査 (静岡市)
	9月	3日(火)	第3回研究会
		11日(水)	先行事例ヒアリング調査 (神戸市)
	10月	1日(火)	先行事例ヒアリング調査 (鎌倉市)
		3日(木)	先行事例ヒアリング調査 (渋谷区)
		15日(火)	第4回研究会
	12月	2日(月)	第5回研究会
令和2年	1月	9日(木)	第6回研究会
	2月	25日(火)	第7回研究会

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

令和元年度

特別区長会調査研究機構調査研究テーマ

テーマ名	提案区等
特別区が取り組んでいる施策の効果が日本全体に与える影響	港
基礎自治体におけるテレワークの活用と実現方法	品川
AI等の先端技術を活用した業務効率化 ～電子自治体への移行に向けて～	大田 葛飾
特別区のスケールメリットを生かした業務効率化	渋谷
「持続可能な開発のための目標（SDGs）」に関して、 特別区として取り組むべき実行性のある施策について	荒川
自尊感情とレジリエンスの向上に着目した、育児期女性に対する 支援体制構築に向けての基礎研究	板橋
大局的に見た特別区の将来像	江戸川
特別区における小地域人口・世帯分析及び壮年期単身者の現状と課題	基礎調査

以上の8テーマを各テーマ別の報告書（計8冊）にまとめ発行しています。
各報告書は、特別区長会調査研究機構ホームページで閲覧できます。

特別区長会調査研究機構

検索

CLICK!



令和元年度 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

令和2年3月30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

※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