

地方公共団体における テレワーク推進のための 手引き

令和3年4月



総務省自治行政局公務員部

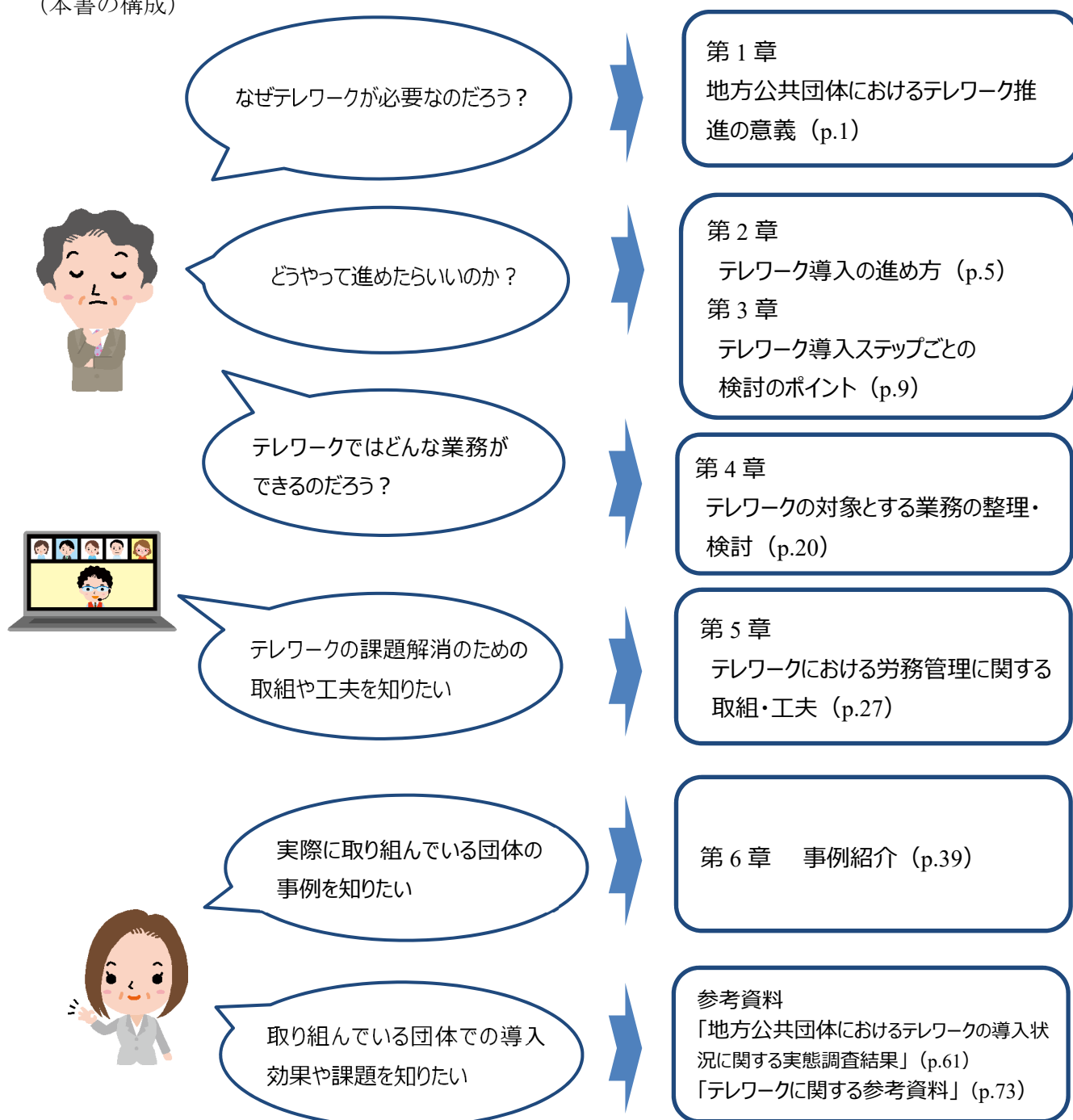
目次

第1章 地方公共団体におけるテレワーク推進の意義	1
第2章 テレワーク導入の進め方	5
第3章 テレワーク導入ステップごとの検討のポイント	9
1. ステップ1：推進体制の構築	9
2. ステップ2：＜試行実施＞実態把握・課題整理	10
3. ステップ3：＜試行実施＞環境整備（ハード面・ソフト面）	10
4. ステップ4：＜試行実施＞試行	12
5. ステップ5：＜試行実施＞検証	13
6. ステップ6：＜本格実施＞全体の実態把握・課題整理	14
7. ステップ7：＜本格実施＞導入目的・対象者の明確化	15
8. ステップ8：＜本格実施＞当面の推進方針決定	16
9. ステップ9：＜本格実施＞環境整備（ハード面・ソフト面）	17
10. ステップ10：＜本格実施＞本格実施・中長期の展望検討	19
第4章 テレワークの対象とする業務の整理・検討	20
第5章 テレワークにおける労務管理に関する取組・工夫	27
1. 労働時間の管理	28
2. 業務中のコミュニケーション	32
3. 公正な評価	38
第6章 事例紹介	39
参考資料1：地方公共団体におけるテレワークの導入状況に関する実態調査結果	61
1. 調査の概要	62
2. 調査結果	63
参考資料2：テレワークに関する資料	73

本書の構成

本書の第1章では、地方公共団体においてテレワーク推進が求められる背景や導入の意義について、説明しています。また、第2章ではテレワーク導入の進め方、第3章ではテレワーク導入ステップごとの検討のポイント、第4章ではテレワークにおける業務を整理・検討する際の考え方について説明しています。さらに、第5章ではテレワークにおける労務管理に関する取組・工夫として、取組方法、ポイント、留意点等を説明しています。最後に第6章では、地方公共団体でのテレワークの導入事例を紹介しています。また、巻末には地方公共団体のテレワーク導入状況に関する実態調査結果を掲載しています。お使いになる方の目的や問題意識に応じて、関心のあるところからご覧ください。

(本書の構成)



第1章 地方公共団体におけるテレワーク推進の意義

■なぜテレワークの推進が必要なのか

- ①育児や介護など時間的制約を抱える職員を含め、職員一人ひとりが多様な働き方を実現できる「働き方改革」の切り札
- ②結果として、業務の効率化が図られることで行政サービスの向上にも効果
- ③感染症対策に加え、災害時における行政機能の維持のための有効な手段

新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受けて、令和2年2月以降、政府から地方公共団体や企業に対して、時差出勤やテレワーク¹等を強力に推進することが呼びかけられました²。地方公共団体におけるテレワークの導入状況を見ると、令和元年10月時点では、都道府県や政令市で導入している団体がみられたものの、市区町村ではほとんどが未導入でした。しかし、令和2年10月時点では、都道府県や政令市では大半が導入済み、市区町村では約2割が導入しており、今後導入を検討している団体も増加しています。

このように、感染症対策の必要性を背景として普及・拡大したテレワークですが、そもそも、なぜ地方公共団体においてテレワークを推進することが必要なのでしょうか。

その理由としては、大きく3点を挙げることができます。

1点目の理由は、多様な働き方を実現できる「働き方改革の切り札」であることです。労働力人口が減少するなか、行政を支える人材を確保するためにも、ライフステージに合わせた柔軟な働き方ができるようにし、多様な人材が活躍できる組織や職場環境を整えることが不可欠です。テレワークは、「時間や空間の制約にとらわれることなく働くことができるため、子育て、介護と仕事の両立の手段」³となるとして、長時間労働の抑制や休暇取得促進と合わせて、「働き方改革」における重要な取組の一つとなっています。

また、働く時間や場所を柔軟にすることは、単に子育てや介護との両立が容易になるというだけでなく、時間制約がある職員が担当できる職務の幅を広げたり、中長期的なキャリア形成など、多様な人材が能力を発揮できる職場環境を推進する上でも、非常に重要な取組といえます。

働き手の多様化だけではなく、今後は、住民ニーズの多様化もより一層進み、特に、弱い立場の方々にきめ細やかな行政サービスを届けることが求められるでしょう。すなわち、これからの自治体業務は、庁舎に来た住民に対して行政サービスを提供するだけにとどまらず、職員が積極的にアウトリーチ（現場に出ること）を行っていくことがますます重要になってくると考えられます。このような観点からも、場所にとらわれず働くことができる環境を整備することは、ひいては住民サービスの向上につながるもの

¹ 「tele（離れたところで）」と「work（働く）」を合わせた造語。「情報通信技術を利用して行う事業場外での勤務」を指し、在宅勤務、サテライトオフィス勤務、モバイルワークの3つの形態がある。

² 新型コロナウイルス感染症対策本部決定「新型コロナウイルス感染症対策の基本方針」令和2年2月25日
<https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/000599698.pdf>

新型コロナウイルス感染症対策本部決定「新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針」令和2年4月7日改正
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryoku/kihon_h\(4.7\).pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryoku/kihon_h(4.7).pdf)

³ 「働き方改革実行計画」（平成29年3月28日働き方改革実現会議決定）

といえます。

2点目の理由は、業務の効率化が図られることで、行政サービスの向上にも効果が見込まれることです。テレワークの導入・推進のためには、従来の紙資料を基本とした業務から、資料の電子化や決裁の電子化など、ペーパーレス化を推進することが欠かせません。令和2年12月に策定された「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」⁴においても、「行政サービスについて、デジタル技術やデータを活用して、住民の利便性を向上させるとともに、デジタル技術やAI等の活用により業務効率化を図り、人的資源を行政サービスの更なる向上に繋げていく」としており、重点取組事項の一つとして、テレワークの推進が挙げられています。テレワーク導入をきっかけとして業務のICT化を推進すること、その中で、これまで「当たり前」と考えられてきた業務の進め方を見直すことで、業務の効率化や生産性の向上を実現し、限られた行政資源をより住民サービスの向上に充てることができると考えられます。

3点目の理由は、感染症対策に加え、災害時における行政機能の維持のための有効な手段であることです。各団体では、災害や感染症拡大時に備え、業務継続計画を策定していますが、感染症予防のため接触を避けながら業務を継続することや、災害時の非常時優先業務を円滑に遂行するためにも、職員の自宅やサテライトオフィスで業務ができる環境を整え、業務継続計画にテレワークを組み込んでいくことが、地域を守る持続的な行政運営、ひいては社会全体の安定のために必要な取組といえるでしょう。



⁴ 総務省「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」（令和2年12月25日）
https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01gyosei07_02000106.html

■テレワークの3つの形態

① 在宅勤務

《勤務地に出勤せず、自宅でPC等を活用して業務を遂行する形態》

- ・通勤負担が軽減され、通勤に使っていた時間の有効活用ができます。
- ・また、育児・介護との両立等、職員のワーク・ライフ・バランス向上にも効果的です。
- ・職場に比べて、電話等で業務を中断されることが少ないと考えられるため、業務に集中することができます。



② サテライトオフィス勤務

《勤務地以外の出先機関・公共施設等で、PC等を活用して業務を遂行する形態》

- ・自宅の近くにある最寄りの出先機関・公共施設等で業務を行うことが可能となり、移動時間の短縮や移動コストの低減につながります。
- ・イントラネット等への接続環境が整っている支所など既存のネットワークが使用できる施設を活用することで、大規模な投資を要することなく、庁舎と同等の物理的な対策・セキュリティを確保した上であれば、住民情報を含めた LGWAN 接続系の情報資産へアクセスでき、通常の出勤時と大きく変わらない環境で業務を遂行できます。
- ・災害時に職員が本庁舎への出勤が難しい場合でも、自宅から近い支所等で業務継続が可能となり、災害への備えとしても非常に有用です。



③ モバイルワーク

《外出先・出張先や、移動中（交通機関の車内など）に、PCやタブレット等のモバイル端末等を活用して、業務を遂行する形態》

- ・現場業務に従事する職員であってもノートPCやタブレット等のモバイル端末等を活用して、現場業務終了後も庁舎に戻らずに、現場で業務報告を作成・実施したり、待ち時間などの合間にメール対応・書類作成等を行ったりすることで、移動時間の短縮及び業務効率の向上を図ることができます。
- ・現場に出向いた職員が写真・動画等を本庁へ送信してその場で判断を仰ぐことで、迅速な対応ができたり、出先にいる職員が本庁へ問い合わせを行う際に資料の共有・閲覧ができたりするなど、情報の伝達性が向上することで、より円滑な業務の実施が見込まれます。



感染症の拡大を機に注目が集まるテレワークですが、先述のとおり、それ以前はテレワークを積極的に推進しようとする団体は、一部にとどまっていました。また、令和2年度に地方公共団体へ行ったアンケート調査⁵では、導入した団体が増加(51団体(令和2年3月時点)→342団体(令和2年10月時点))したものの、指定都市を除く市区町村では、今後導入を予定しない(未定も含む)と回答した団体が全体の約6割にのぼるなど、実情をみると、未だ広く普及しているとはいえない状況です。なぜ、市区町村を中心にテレワークの導入がなかなか進まないのでしょうか。

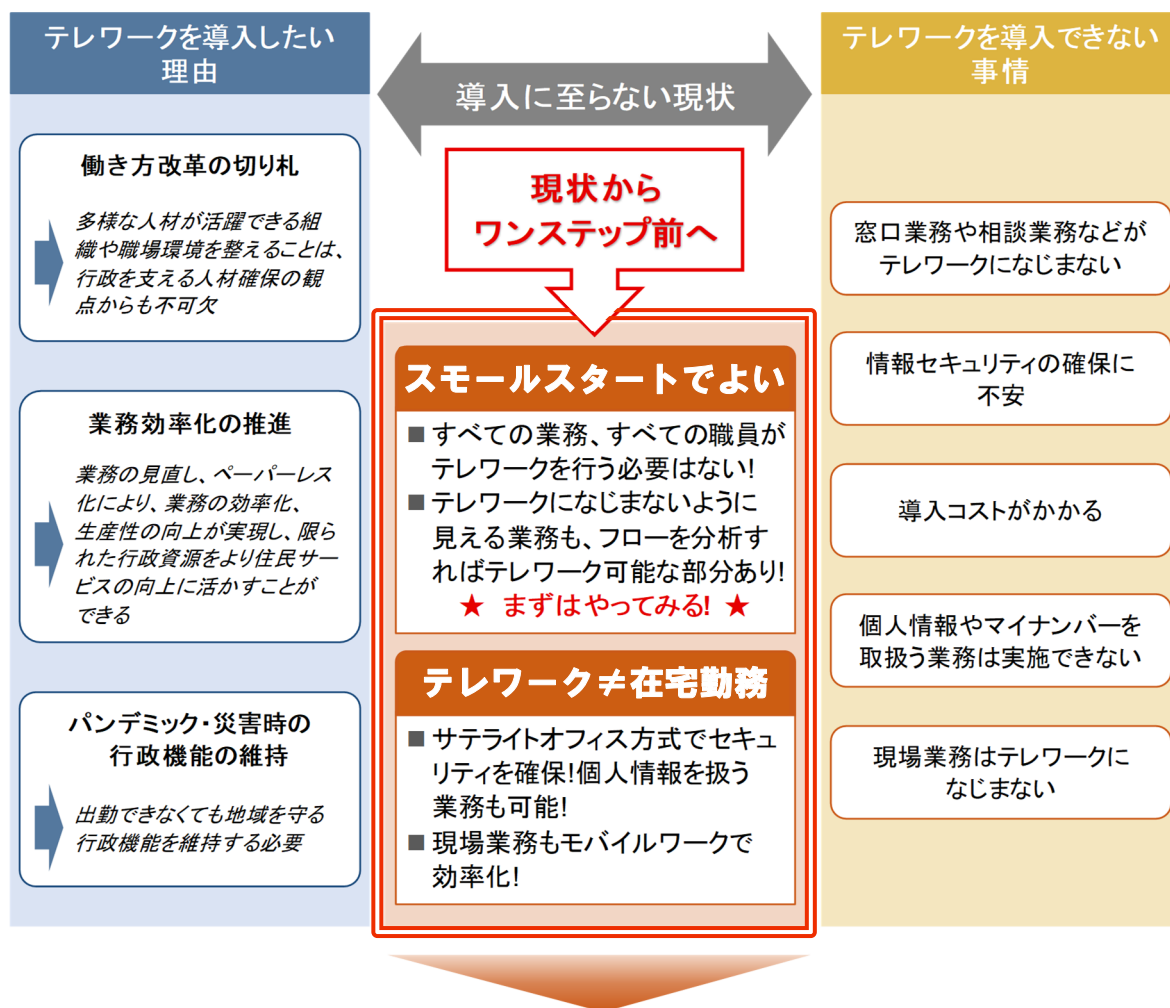
テレワーク未導入の団体から、導入しない理由として多く挙げられるのは、「情報セキュリティの確保に不安がある」「導入コストがかかる」のほか、「個人情報扱えない」「窓口業務や相談業務などがテレワークになじまない」「現場業務はテレワークになじまない」など、テレワークに適した業務がないという点です。

ここで重要なことは、一口にテレワークといっても様々な働き方があり、テレワークのできる業務も、どのような働き方をするのかによって非常に多様である、という点です。緊急事態宣言下で政府がテレワークの積極的な推進を呼びかけた際、民間企業も含めて急速に拡大したのは、感染症の拡大防止という観点から、テレワークの中でもとりわけ自宅で業務を行う「在宅勤務」でした。地方公共団体では、各職場で職員を2~3交代制などに分けて出勤をシフト制とし、庁舎に出勤しない職員は自宅で勤務する体制をとった団体が多くみられました。事前準備の期間もなく急遽テレワークを行った団体では、PCをはじめとして職員が自宅で業務を行うために必要なICT機器が不足していたり、外部からネットワークに接続する環境整備ができておらず、結果として、在宅勤務では思うように業務ができないという声が多く挙げられました。テレワークには、「在宅勤務」「サテライトオフィス勤務」「モバイルワーク」の3つの形態がありますが、これらの経験から、テレワークというと、まず「在宅勤務」を想起するような状況が生じたといえます。

しかし、在宅勤務、サテライトオフィス勤務、モバイルワークは、職員が通常勤務する庁舎の外で働くという点では共通しているものの、それぞれの形態ごとに実施できる業務や、必要な環境整備等は、大きく異なります。それぞれの特徴を踏まえ、導入するテレワークの形態を検討しましょう。

⁵ 総務省「地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」(令和2年)。詳細は、巻末の参考資料1を参照のこと。

第2章 テレワーク導入の進め方



- **職員一人一人がテレワークの意義を理解し、活用に向けて1歩先に進むために、トップが団体の将来像を描き、覚悟を持ってリーダーシップを発揮**

- **「こんな手順・こんな手法でテレワーク!」**

⇒ 本手引きで、テレワーク導入の標準的なステップ、業務整理の手法、テレワークの回し方の「コツ」を整理



■テレワークを導入するために

テレワークの導入に興味を持っている団体は、「働き方改革を進めたい」等、導入したい理由がある一方で、情報セキュリティやコストの問題など、なかなか導入できない事情もあるでしょう。また、「進めたいけれど、何から手をつけてよいのか分からない」、「これまでの仕事の質が維持できるか」、「同僚とのコミュニケーションがうまくとれるか」といった不安を抱える団体も多いと思います。

そのようなみなさんは、まずは、(1) スモールスタートで始めること、(2) 在宅勤務だけがテレワークではない、ということを念頭に、検討に着手してみましょう。

(1) スモールスタートで始めること

課題はいろいろありますが、まずは、実施しやすい業務やテレワークのニーズの高い職員等に限定して始めてみましょう。

第4章では、テレワークの対象とする業務の整理・検討の方法について事例を示していますが、既に本格的にテレワークを実施している団体でも、まずはじめは、試行的に、一部の業務や、一部の部局、一部の職員を対象にスタートしています。

地方公共団体の業務は多種多様で、各団体の ICT 環境も様々ですので、はじめから広範囲のテレワークを一気に進めることは現実的ではありません。先進団体の取組例等も参考にしつつ、自らの団体で着手しやすい業務や部局、対象職員を選定し、一定期間、まずは実施してみましょう。そして、その試行結果を検証した上で、ソフト、ハード面での環境整備を進め、対象業務、対象部局、対象職員等を徐々に拡大しながら、本格実施につなげていくことが、円滑に進めるためのポイントとなります。

(2) 在宅勤務だけがテレワークではない

「テレワーク」というと、在宅勤務をイメージしますが、前章で解説したとおり、それ以外の形態（サテライトオフィスからのリモートワークや現場におけるモバイルワーク）もあり、事務によっては、日常の業務のやり方そのものからテレワークを導入することによって、業務の効率化、高度化が可能になる場合もあります。

例えば、LGWAN がつながっている支所等の公共施設があれば、これをサテライトオフィスとして位置づけ、セキュリティを確保した上で、大量または機微な住民の情報を扱う業務についても実施することが比較的容易にできるのではないのでしょうか。希望する職員に、自宅に近いサテライトオフィスでの勤務を認めることもできますし、普段は本庁舎に勤務する職員が、災害時や今回のような新型コロナウイルス感染症の感染防止のために、一時的にこのサテライトオフィスで勤務することで業務を継続することも可能となります。

また、各種工事等の現場を確認することや、地域の住民を対象とした保健サービス等、主としてオフィス以外の地域に出て活動する業務も多くありますが、そうした業務に従事する職員にモバイルツールを持ち歩いてもらい、必要な確認事項、報告事項の整理・提出等の事務をオフィスに戻らず現場で実施（モバイルワーク）することで、事務を効率化し、長時間労働の抑制にもつなげることができます。

在宅勤務だけをイメージすると、テレワークを導入する意義や対象業務の範囲も狭く感じられるかもしれませんが、サテライトオフィス勤務や、モバイルワークも選択肢に入れることで、テレワーク導入による効果や業務改革の可能性が広がるのではないのでしょうか。

■取組の進め方

(1) まずは全庁的な推進体制の構築から

地方公共団体全体の業務効率化の観点、行政を支える職員の働き方改革の観点や災害時等の BCP の観点など、テレワークを導入する目的、効果は多岐にわたります。テレワーク導入には ICT 環境の整備を伴うほか、人事管理上の課題、個々の業務の効率化、マネジメントの仕方にも関わり、地方公共団体のサービス提供体制のあり方そのものを議論する必要が生じますので、全庁的な推進体制を構築することが不可欠です。

特に、知事や市町村長が、テレワークの導入により目指す職場像、業務改革などのビジョンを示し、その実現に向けてリーダーシップを発揮していただくことが肝要です。また、マネジメント層である管理職がその考え方を理解し、推進役を担うことも求められます。

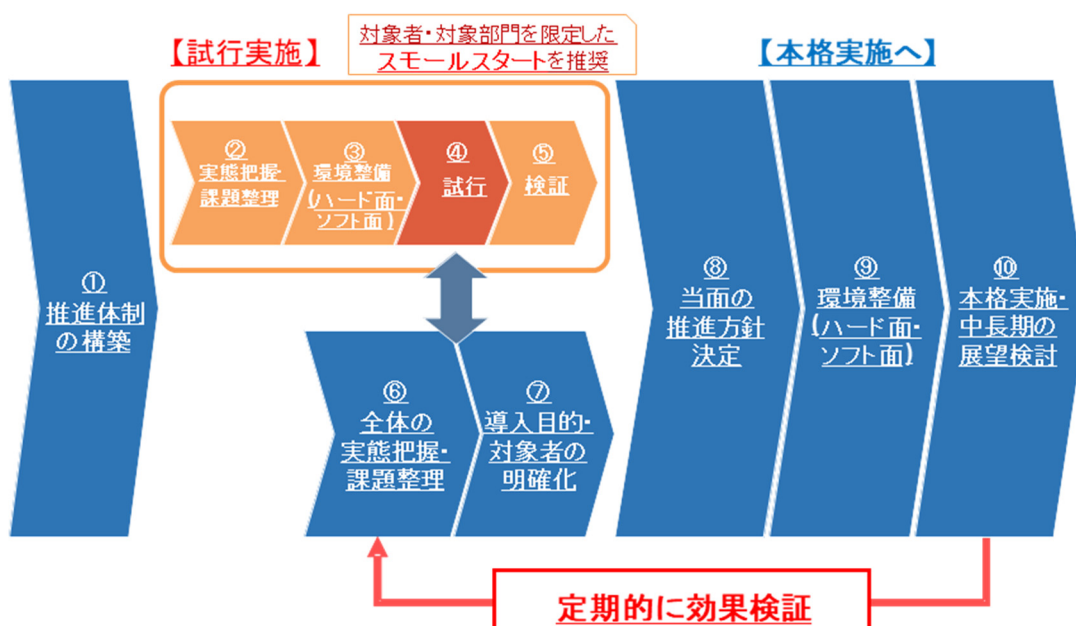
なお、外部の専門家の知見を活用することで、課題解決の支援を受けたい団体は、テレワークマネージャー事業（総務省事業：図表 2）の活用も検討してみましょう。

(2) 試行実施から本格実施へ

まずはできるところから進めるために、試行段階を設定することが必要です。試行するためにも一定のソフト・ハード両面の環境整備が必要になりますし、実施結果を検証することで、本格実施に向けた課題が整理されます。

既にテレワークを導入している団体においても、更なる推進のためには、これまでの実施結果を改めて検証し、次のステップに向けた課題整理を行いながら、対象範囲の拡大や実施方法の改善を進めることが求められます。また、自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画に基づく地方公共団体の情報システムの標準化・共通化や行政手続のオンライン化による業務見直し等の進捗に合わせ、今後の利用促進に向けた中長期的な展望も検討しましょう。

図表 1 テレワーク導入ステップ



以上のことを前提に、図表1ではテレワーク導入のための10のステップを整理しています。次章では、導入ステップごとに検討に当たっての留意点を解説します。

国の支援策①

【テレワークマネージャー相談事業について】

- ・ テレワークの知見、ノウハウ等を有する専門家（テレワークマネージャー）が、無料でテレワーク導入に関するアドバイス等を行う、総務省事業です。

<実施概要（令和2年度～）>

対象団体	テレワークの導入を検討している以下の団体が対象です。 ①民間企業（株式会社、合名会社、合資会社、合同会社等又は特定非営利活動法人） ②都道府県・市町村等の地方公共団体及びそれに準ずる団体等
相談内容	テレワークによる効果の説明、テレワークに適したシステム（在宅勤務などを行うためのICT機器、システム）や情報セキュリティ、勤怠労務管理、その他テレワーク全般に関する情報提供・相談、導入に向けての支援等
相談実施期間	令和3年4月1日（水）～ 令和4年3月中旬
費用	コンサルティング費用：無料 コンサルティングに係る通信費（電話料金やネット通信料）：実費負担

図表2 テレワークマネージャー事業

テレワークマネージャー事業

【テレワークマネージャー事業】

- テレワーク導入を検討する企業等に対し、**専門家が無料で相談対応**する事業
- システム、セキュリティ等に関し、**テレワークの導入に関するアドバイス**を実施

新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、テレワークの一層の導入の促進を図るため、

- テレワークマネージャーを**増員**
- 申請者と**テレワークマネージャーのマッチングの迅速化**のためのシステムを構築を行い、テレワークマネージャー事業を拡充。



(出所) 総務省資料（令和2年）

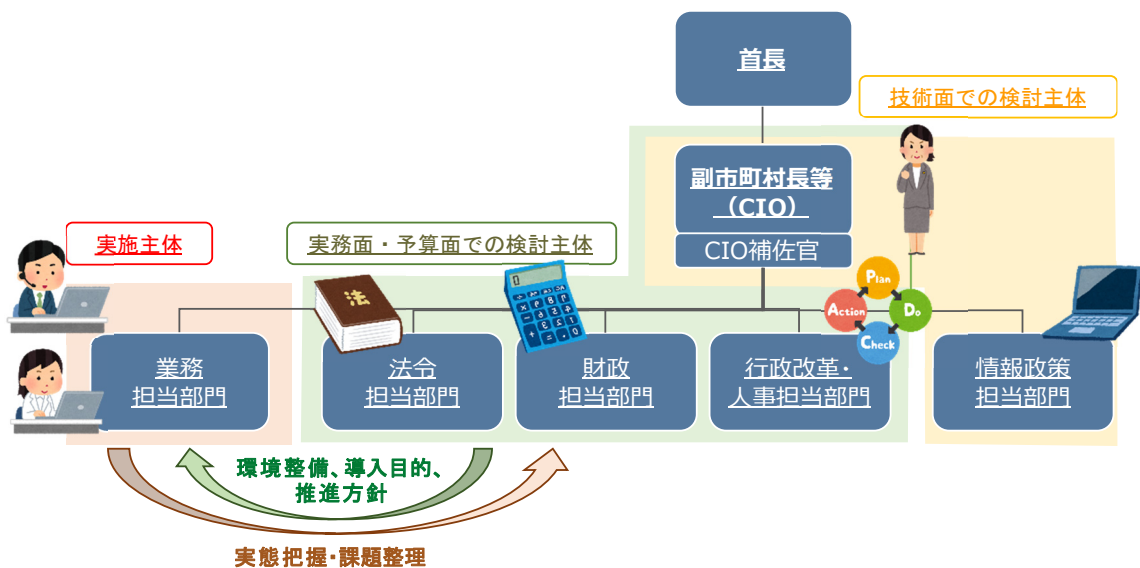
第3章 テレワーク導入ステップごとの検討のポイント

本章では、テレワーク導入の10のステップごとに、検討のポイントを紹介します。

1. ステップ1：推進体制の構築

実施事項	○導入の検討に向けて、トップのリーダーシップによる組織の壁を越えた推進体制の構築が不可欠です。以下の役割分担で構成される 全庁的・横断的なプロジェクトチームを結成 する必要があります。（図表3）
------	--

図表3 推進体制図



各主体の役割	<p>①首長 テレワーク導入に向けたトップの強力なリーダーシップ、変革への意欲が不可欠です。将来も見据えた自治体経営戦略の下、速やかにテレワークを導入するという覚悟を持ち、その方向性をメッセージとして強く打ち出すとともに、庁内の役割分担を明確にして推進体制を構築します。 なお、テレワーク導入の未来像を描くにあたっては、他団体の導入事例等の知見の豊富な専門家（テレワークマネージャー等）からアドバイスをもらうことも効果的です。</p>
	<p>②CIO、CIO 補佐官 テレワーク導入の中核的な推進主体です。CIO は庁内マネジメントの中核であり、副市町村長等が多い傾向にあります。庁内把握・部局間調整が主な役割です。CIO 補佐官は、CIO のマネジメントを専門的知見から補佐します。外部人材の登用を検討するのもよいでしょう。 ※CIOとは Chief Information Officer（最高情報責任者）の略。</p>
	<p>③情報政策担当部門 テレワーク導入に係る技術面での検討主体です。団体が保有する情報資産や情報関係予算を一元的に把握し、最適な情報システムやセキュリティ対策の検討を担当します。</p>
	<p>④行政改革・人事・財務・法令財政担当部門 テレワーク導入に係る実務面・予算面での検討主体です。管理部門として、テレワーク導入に必要なルール作成や財源調達、事務見直し等の検討を担当します。</p>
	<p>⑤業務担当部門 テレワーク導入の実施主体です。実際にテレワークを実施するにあたっての業務整理や対象者等の検討を担当します。</p>

2. ステップ 2 : <試行実施>実態把握・課題整理

実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ○ 現行の業務プロセスを検証の上、テレワークの導入範囲やテレワークに適した業務、テレワークを実施するにあたって課題のある業務やその対応策について検討します。 ○ 詳細については、後述の「ステップ 6」を参照してください。
検討のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ○ 試行実施の導入範囲の検討にあたっては、対象者・対象部門を限定した「スモールスタート」がポイントです。テレワークをまずはやってみることを前提として、部門（実施のニーズが高い部門、すぐに実施できて効率化の効果も高い部門等）や対象者（育児・介護に携わる職員等）を限定した上でソフト・ハードそれぞれの課題を整理し、必要な環境整備について検討を進めていくことを推奨します。 ○ また、対象者は職種単位で選定するのではなく、日常業務の中で、テレワークでもできる業務単位で選定を行っていくことも一案です。第 4 章で「少しの工夫でテレワークが導入しやすい業務」を紹介していますので、該当業務に従事する職員全てを候補として検討しましょう。 ○ 導入の初期段階ではテレワークに慣れるため、例えば月に数回等、実施頻度を少なめに設定するとよいでしょう。既存の制度や働き方等を大きく変更する必要がなく、また、コミュニケーション上の課題を感じることも少なく、テレワークを取り入れることができます。

3. ステップ 3 : <試行実施>環境整備（ハード面・ソフト面）

実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ○ テレワークの試行実施に際しては、「ステップ 2」を踏まえ、ハード面・ソフト面の環境整備を実施します。ICT 環境に関しては、セキュリティの確保はもちろんのこと、コミュニケーション確保・充実、テレワーク環境の整備等についても検討を行います。（図表 4）
検討のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ○ 試行実施では、必ずしもイントラネットへのアクセスを前提とする必要はありません。リモートアクセス・Web 会議・チャットツール等を組み合わせた方策を検討することも有効です。 ○ 試行実施に際しては、支所や公民館等、環境整備しやすい場所（サテライトオフィス）から整備していくことも一案です。 ○ 資料の電子化・共有フォルダへの保存を併せて行うことが重要です。 ○ 円滑な試行実施のためには、対象部署の長・対象者の所属長に対して、取組への理解を積極的に求めていくことが重要です。

図表 4 ICT 環境整備において検討すべき項目例

項目	検討事項例
セキュリティの確保	<ul style="list-style-type: none"> ■ ネットワークへの不正アクセス対策 ■ サーバやパソコン端末からの情報漏洩対策 ■ コンピューターウイルスへの対応
コミュニケーションの確保・充実化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 電子メールの活用 ■ チャットツールの活用 ■ Web会議の活用
テレワーク環境の構築	<ul style="list-style-type: none"> ■ PC、携帯電話の貸与 ■ 自宅執務環境の整備支援（Wi-Fiルーター、ディスプレイの貸与等） ■ リモートアクセス等のシステム構築

■ペーパーレス化とテレワーク

テレワークを進める上で不可欠なのがペーパーレス化の取組です。

テレワークというと ICT 環境の構築のみに目を向けがちですが、テレワークの実施に当たっては、資料が一定程度電子化されていることが必要になります。また、電子化された資料のうち、多くの職員が活用可能なものは、共有フォルダへ保存することも有効です。

テレワークを先進的に実施している団体では、テレワークをうまく活用するために講じた工夫として資料のペーパーレス化を挙げています。まずは、業務でよく使う例規集、逐条解説や参考資料の電子化を検討してみましょう。

また、紙資料の添付が必要なため電子決裁の利用が難しいものや、押印を必要としているものについても、資料の電子化や押印の見直しにより、電子決裁が可能となる場合がありますので、検討しましょう。

なお、ペーパーレス化の取組は、紙で行っていた業務を電子資料に置き換え、活用の可能性を広げることのみならず、紙がなくなることによる不要な業務の削減、資料の検索性の向上、執務室の省スペース化といった業務の効率化にも効果的です。

【例】ペーパーレス会議による効果

- ①資料の印刷・配布の手間がなくなる
- ②ペーパーレス化に伴い、慣習的に作成しているが活用されていない資料の洗い出し、資料の作成量、プロセス、内容等の見直しが可能となる
- ③参加者側からも、資料のカラー・拡大が自在にでき、閲覧性が増す
- ④資料の電子化、共有化によりファイル管理や資料の検索性が向上
職員間の情報共有もしやすい

ペーパーレス化が進むと、テレワークが可能な業務の範囲も広がり、業務の効率化も図られると考えられます。テレワークの環境整備と併せて実施していきましょう。



4. ステップ4：＜試行実施＞試行

実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ○部署や対象者、期間を限定した試行導入を実施します。 ○試行導入の対象者には、実施するテレワークの概要や導入目的、留意事項等を事前に周知します。
検討のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ○試行期間は、効果と課題を検証する上で十分な期間を設定します（少なくとも1か月以上の期間が必要です）。試行期間中に、対象者全員が必ず1回は実施するようにします。特に管理職にも試行してもらうことが重要です。 ○テレワーク試行実施に関する説明会や、チャットツールやWeb会議システム等について操作説明会を行うことも考えられます。システム担当者がデモンストレーションをしたり、参加者が実際にツールを使ってみる時間を設けたりすることで、より理解を深めることができるでしょう。（図表5） ○テレワーク時は、部下が目前で働く姿を見られなくなるため、管理職が部下の指導・育成や評価に対して、不安を感じている場合もあります。説明会等ではそうした点についても、具体的な工夫や他団体の事例（第5章及び第6章参照）も紹介しつつ丁寧に説明し、不安を軽減するとともに、それぞれの職場において、どのようにすればテレワークを円滑にできるのか考えてもらうようになることがポイントです。

図表5 （参考）説明会での説明項目例

説明項目	説明内容例
テレワークの概要	<ul style="list-style-type: none"> ■ テレワークの概要と実施形態
テレワークの位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 導入目的・ねらい ■ 導入計画
テレワーク関連規程	<ul style="list-style-type: none"> ■ 実施申請手続き ■ 勤務規程
テレワーク導入による働き方の変化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 勤務時間管理の方法 ■ 業務の計画・報告・連絡 ■ 業務プロセス・フローの変更
テレワーク環境支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ ICT環境の概要及びツールの活用方法 ■ 健康安全支援
情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 情報・ファイルの取り扱い ■ 資料や紙・データの持ち出しの可否と方法
テレワーク環境でのマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ■ コミュニケーションにおける工夫 ■ 部下の業務管理 ■ 指導育成、評価

5. ステップ 5 : <試行実施> 検証

実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ○試行導入後、試行導入による効果と課題を検証します。 ○検証は、職員の立場（管理職、育児・介護に携わる職員等）ごとにアンケート調査やヒアリングを実施し、量的・質的評価を行い、再度の試行・本格導入に向けた改善に繋がります。（図表 6）
検討のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ○実施者アンケートの項目例を以下に例示しています。事前・事後で同じ項目を対象としてアンケートを行えば、事前（期待すること、心配なこと）と、事後（実際に効果があったか、課題となったか）を比較検証することができます。（図表 7） ○「その他、不便に感じるがあったか」の項目として、例えば、コミュニケーションがとりづらい、作業に必要な資料が電子化されていない、IT 環境の整備が不十分等について、聴取することも考えられます。

図表 6 試行導入後の検証項目例

検証項目(例)
<ul style="list-style-type: none"> ■ テレワーク実施率(特定日(期間)のテレワーク可能人数に占めるテレワーク勤務者の割合等) ■ 利用方法(在宅・サテライト等の実施形態、終日・一部利用等) ■ 利用者の属性(管理職・管理職以外、年代、性別等) ■ 利用しやすさ(利用申請方法、利用時の業務報告方法等) ■ 業務面での支障の有無(進捗管理、コミュニケーション等) ■ テレワーク時と出勤時での生産性の変化 ■ ワーク・ライフ・バランス面での効果 ■ セキュリティ上の問題の有無

↓

制度面、運用面での改善や利用促進策に繋げ、本格導入に向けた準備へ

図表 7 テレワーク実施者へのアンケートの項目例

項目	アンケートの設問例
属性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 性別、年代、職種、役職、育児介護の状況、通勤時間
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ テレワークで実施した業務内容
実施結果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 普段と比較して時間の有効活用が実感できたか ・ 普段と比較してタイムマネジメントを意識できたか ・ 普段と比較して仕事の効率向上が実感できたか ・ 普段と比較して働きやすさが実感できたか ・ 普段と比較して家族と過ごす時間が増えたか ・ 普段と比較して肉体的、精神的負担が軽減できたか ・ 普段と比較して社交(地域活動、学校行事、懇親機会等)の機会を獲得できたか ・ 普段と比較して自己実現(自己啓発、趣味等)の機会を獲得できたか ・ 通勤時間を生活時間に充当できたか ・ 移動時間の削減ができたか ・ 所定外労働時間が減少したか ・ 各人の総労働時間が減少したか ・ 時間あたりの顧客対応件数や作業件数が向上したか ・ 台風、大雪、インフルエンザの流行など非常時にも業務を継続できるという実感が持てたか ・ 普段発生しない経費があったか
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 普段通り実施できず、関係者へ迷惑をかけた業務があったか ・ テレワークにより家族に負担がかかるがあったか ・ セキュリティ面で、事故や不安を感じる事象があったか ・ その他、不便に感じるがあったか ・ その他、不安に感じるがあったか(気が散る、終業のタイミングがつかめない、相手の様子がわからない、等)
継続意向	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の業務内容でこれからもテレワークをしたいか ・ 今後、どのような場所でテレワークを行いたいか ・ 将来的に介護等の必要が生じたとき、テレワークを活用したいか

6. ステップ6：＜本格実施＞全体の実態把握・課題整理

実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ○第4章や他団体の取組状況も参照しつつ、現行の業務プロセスを検証の上、導入範囲、テレワークに適した業務、テレワークを実施するにあたって課題のある業務やその対応策について検討します。(図表8) ○試行実施を踏まえ(あるいは試行実施とあわせて)、組織全体の実態把握と課題の整理も行います。(図表9)
検討のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ○テレワーク導入について、必ずしもイントラネットへのアクセスを前提とする必要はありません。<u>リモートアクセスや Web 会議、チャットツール等を組み合わせた方策を検討</u>します。 ○本来業務がテレワークになじまない場合(窓口業務や相談業務、現場業務の担当者等)であっても、周辺業務(報告書作成等、日頃着手できていない業務)でテレワークになじむ業務があれば、それを集約化し、テレワークの対象とすることも考えられます。 ○また、在宅勤務になじまない業務であっても、<u>サテライトオフィスやモバイルワークの利活用</u>について検討します。 ○上記の業務に関する検討を踏まえ、テレワーク時のルール整備や ICT 環境等、検討が必要な項目を確認します。

図表8 他団体の取組確認ポイント

他団体の取組確認ポイント
<ul style="list-style-type: none"> ■ 実施形態 <ul style="list-style-type: none"> ● 在宅勤務、サテライトオフィス、モバイルワーク ● 導入範囲、テレワークでの実施業務 ■ ICT環境 <ul style="list-style-type: none"> ● 実施端末(貸出端末、席上端末、私用端末等)、庁内LANへのアクセス可否 ● コミュニケーションツール、勤怠管理ツール等の導入 ■ 労務管理、業務管理 <ul style="list-style-type: none"> ● テレワーク勤務時のマネジメント ● セキュリティルール 等

図表9 (参考) 現状把握すべき項目と検討事項例

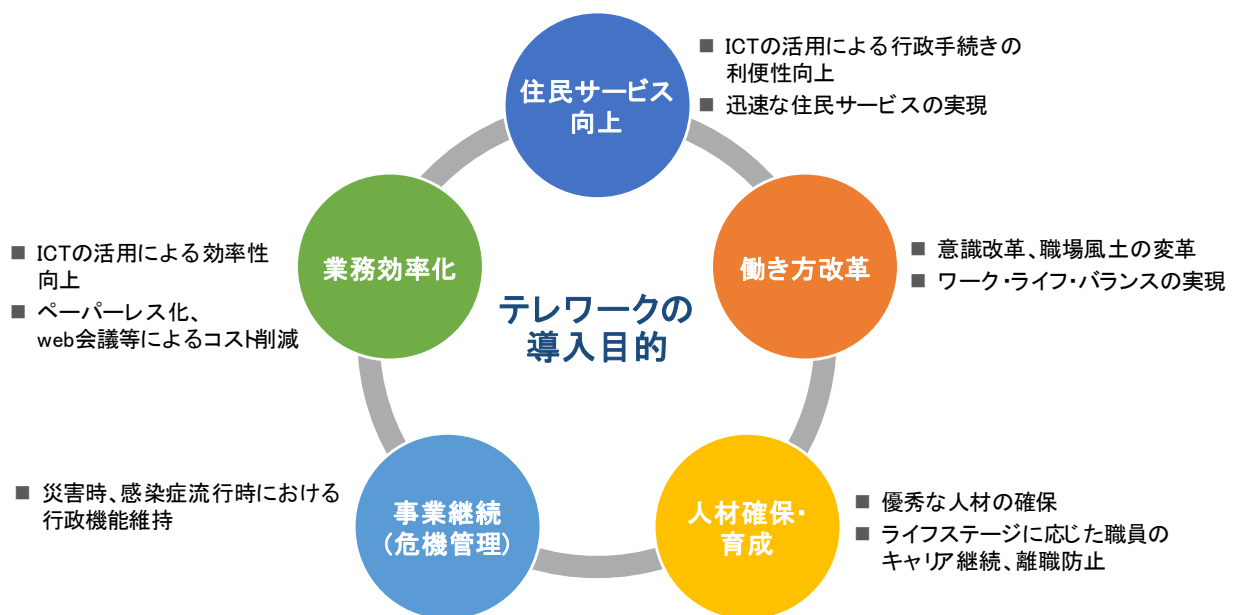
把握すべき項目	検討事項例
勤務時間、給与等	<ul style="list-style-type: none"> ■ テレワーク勤務時の始業・終業時刻 ■ テレワーク勤務に係る給与・手当、費用負担(機器費、通信費、光熱費)等
勤怠管理 業務管理	<ul style="list-style-type: none"> ■ テレワーク勤務の申請・承認、勤怠管理の方法 ■ テレワーク実施者と出勤者が円滑に業務を進行するための方法、環境整備
ICT環境	<ul style="list-style-type: none"> ■ 規模に合わせて運用しやすい導入方法 ■ ハード面の整備(PC、携帯電話等) ■ ソフト面の整備(勤怠管理・業務管理ツール、Web会議システム等のコミュニケーションツール等)
セキュリティルール	<ul style="list-style-type: none"> ■ 情報・ファイルの取り扱い、資料や紙・データの持ち出しの可否と方法等
職員の意見	<ul style="list-style-type: none"> ■ テレワーク勤務へのニーズや課題・不安等

7. ステップ7：＜本格実施＞導入目的・対象者の明確化

実施事項	<p>○試行実施における検証と改善も踏まえつつ、「ステップ8」のテレワーク推進方針の策定にあたり、改めてテレワークの導入目的・ねらいを明確化します。第1章で、地方公共団体においてテレワークを推進する意義として挙げた以下3点を参考に検討します。</p> <div style="background-color: #e6f2ff; padding: 5px; border: 1px solid #003366;"> <p>① 育児や介護など時間的制約を抱える職員を含め、職員一人ひとりが多様な働き方を実現できる「働き方改革」の切り札</p> <p>② 結果として、業務の効率化が図られることで行政サービスの向上にも効果</p> <p>③ 感染症対策に加え、災害時における行政機能の維持のための有効な手段</p> </div>
------	---

検討のポイント	<p>○上記以外にも、下図のような様々なメリットが考えられることから、自団体の実情に応じ、テレワークを導入する観点を選定の上、それに沿った推進方針の策定に着手します。(図表10)</p>
---------	--

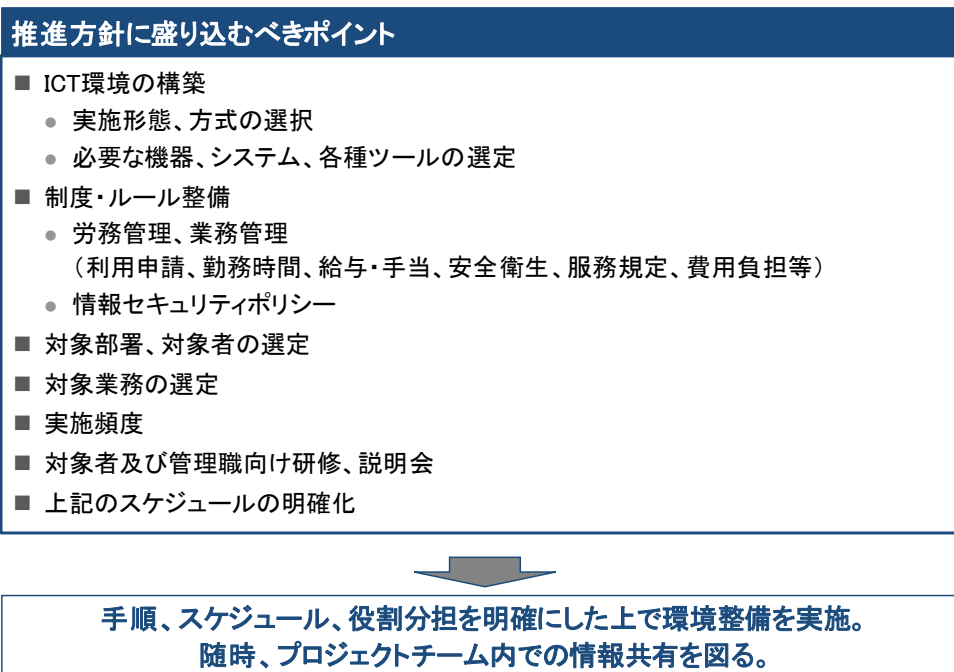
図表 10 テレワークの導入目的



8. ステップ8：＜本格実施＞当面の推進方針決定

実施事項	○これまでの試行実施を通じた改善点や、組織全体の実態把握・課題整理を踏まえ、本格実施に向けて、 予算措置、規程の整備、運用の見直しを含むソフト・ハード両面での推進方針を策定 の上、環境整備を実施します。（図表 11）
検討のポイント	○テレワークの活用方法は、業務の特性によっても大きく異なります。各部署や個々の職員が所属長と都度相談の上、実施形態を決めるなど、 業務や職員の事情に合わせて柔軟に選べるようにすることを検討 しましょう。 ○利用申請や業務管理等については、テレワークの実施にあたり、ルールや手続を厳格に定めようとするあまり、申請の煩雑さやテレワーク時のみに詳細な報告が求められる等の理由から、テレワークの活用が進まなくなることがあります。 制度・ルール整備については、真に必要なものかどうか 、検討が必要です。

図表 11 推進方針に盛り込むべきポイント



9. ステップ9：＜本格実施＞環境整備（ハード面・ソフト面）

実施事項	○実態把握や課題整理を踏まえ、環境整備を実施します。
検討のポイント	<p>○環境整備にあたっては、<u>初期導入経費について特別交付税措置が講じられていること</u>にも留意します。</p> <p>○<u>支所や公民館等、既存のネットワークが利用でき環境整備しやすい場所（サテライトオフィス）から整備</u>していくことも一案です。</p> <p>○本格実施においては、試行実施の際の検証結果を踏まえ、適宜アクセス可能な情報やシステムの充実・拡大を実施します。 （例：「インターネット接続系」のみから「LGWAN 接続系」への拡大、ICT 機器の台数の増設等）</p> <p>○円滑な本格実施のためには、<u>対象部署の長・対象者の所属長に対して、取組への理解を積極的に求めていくことが重要</u>です。</p>

国の支援策②

【特別交付税措置について】

- ・「新型コロナウイルス対策等を踏まえた地方公共団体におけるテレワークの導入の推進について」（令和2年4月7日付け総務省自治行政局公務員部長・総務省官房総括審議官（情報通信担当）連名通知）等において周知のとおり、令和2年度より、地方公共団体における職員向けテレワークの導入に係る経費について特別交付税措置（措置率 0.5）が講じられています。当該措置は令和3年度も継続予定。

地方公務員向けテレワーク導入に係る特別交付税措置

地方公共団体における職員向けテレワークの導入に係る経費について特別交付税措置を講ずる。

- 1 対象団体
職員向けテレワークを導入する地方公共団体
- 2 対象期間
令和2年度～
- 3 対象経費及び措置額の上限額
上限なし ※措置率0.5（財政力補正あり）
- 4 対象事業
テレワーク環境の構築に要する経費のうち、以下5 に掲げる費用
- 5 対象経費
ICT 機器導入に係る費用、外部接続情報システム・コミュニケーションツールに係る費用、ソフトウェア費用、ライセンス費用、シンクライアント化等のセキュリティ対策に係る費用、サーバ設置費用、導入にあたってのサポート費用 等

※テレワーク：「tele=離れたところ」と「work=働く」を合わせた言葉



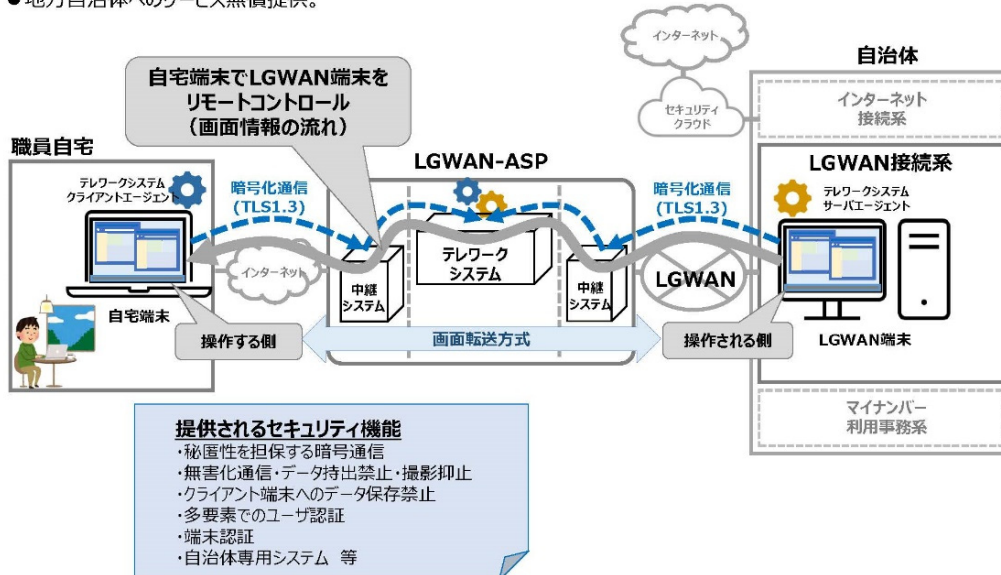
（出所）総務省資料

【（参考）自治体テレワーク推進実証実験について】

- ・ 地方公共団体情報システム機構（J-LIS）では、令和2年11月より、独立行政法人情報処理推進機構（IPA）と共同で、LGWANを活用した自治体テレワーク推進実証実験を開始しています（同実証実験は令和3年度末まで実施の予定です）。
- ・ 具体的には、自治体職員の自宅にある端末から、庁内のLGWAN接続系端末へ、セキュリティを確保しつつリモートアクセスを可能とするもので、全国の地方公共団体を対象に公募の上で、全国460団体において無償で提供しています。
- ・ なお、追加公募の実施は今後の検討課題であり、実施する場合は、J-LISより都道府県経由で通知を発出する予定です。

「自治体テレワーク推進実証実験」のシステムイメージ

- 職員自宅から自治体LGWAN接続系へのテレワークを可能とするサービスを提供。(リモートコントロール方式)
- 都道府県単位での利用帯域制限をサービス設備で実施。(LGWAN都道府県ノードへの帯域負荷を制御)
- 地方自治体へのサービス無償提供。

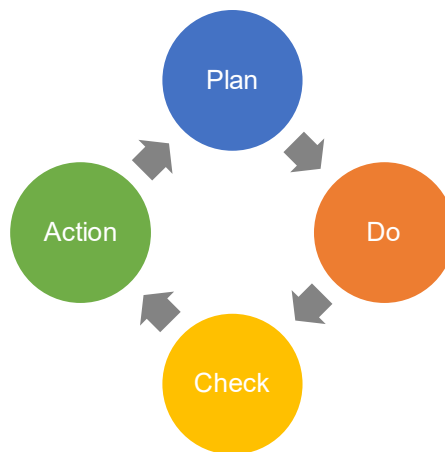


(出所) 地方公共団体情報システム機構資料

10. ステップ 10 : <本格実施> 本格実施・中長期の展望検討

<p>実施事項</p>	<p>○本格実施後も<u>継続的に検証を行い、職員の声を聞きながら、実施方法、対象範囲等について見直しを検討</u>します。(図表 12)</p> <p>○また、自治体 DX 推進計画に基づく地方公共団体の情報システムの標準化・共通化や行政手続のオンライン化による業務見直し等の進捗に合わせ、今後の利用促進に向けた中長期的な展望も検討します。</p>
<p>検討のポイント</p>	<p>○テレワークを本格実施後も、<u>更なる利用促進策や、業務面、労務管理面での改善策があるか等について定期的に確認</u>し、課題や改善点があれば制度・ルールの見直しを柔軟に行うなど、PDCA サイクルを回すことが重要です。</p>

図表 12 本格実施・中長期の展望検討



制度・ルールに関する見直し検討項目(例)

- テレワーク対象者、対象部門、実施形態は適切か
- 利用可能端末、ID数等のICT環境は十分か
- アクセス可能な情報の範囲や情報セキュリティは適切か
 - インターネット接続系のみ→LGWAN系への拡大等
- 課題を踏まえた更なる利用促進策はあるか
 - 申請方法の簡略化
 - 利用時間の柔軟化
 - 幹部や管理職の意識醸成
- 業務面、労務管理面での改善策はあるか
 - 進捗管理の工夫
 - コミュニケーションツールの導入 等

■ 参考資料

- ◇総務省「テレワーク地方公共団体導入ガイド」(平成 21 年 12 月)
- ◇総務省「情報システム担当者のためのテレワーク導入手順書」(平成 28 年 3 月)

第4章 テレワークの対象とする業務の整理・検討

本章では、地方公共団体がテレワークの対象とする業務を整理・検討する際の考え方や、具体的な業務の例を紹介します。

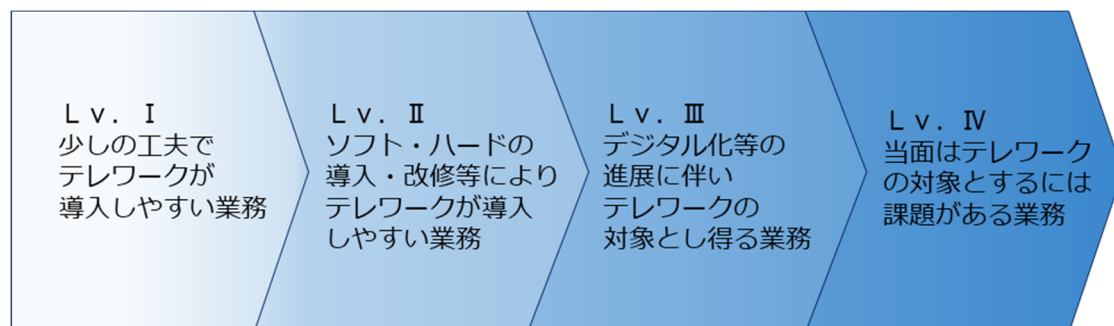
今回、いくつかのテレワーク先進団体にご協力いただき、テレワークがうまく活用できた業務、活用できなかった業務を抽出し、それらの課題や、テレワークを実施する際の工夫も聞いた上で、以下に示す4つのレベル分けに沿って、地方公共団体がテレワークを実施する際の業務の整理を行いました。

具体的な業務例やテレワークを実施する際の工夫は、実際にテレワークを活用して業務を行っている団体の例を基にしていますので、各団体でのテレワークの対象とする業務の整理・検討に当たり、多くのヒントがあるでしょう。

なお、実際には、各団体におけるペーパーレス化の状況やソフト・ハードの導入状況、具体的な業務の内容によって、必ずしもこれらの業務類型別の整理に当てはまらない業務もあると考えられます。そのため、業務類型で一律にテレワークの可否を判断するのではなく、各団体での業務の実施方法や、セキュリティの対策等を踏まえつつ、工夫すればテレワークが可能となる業務はないか、またテレワークをより効果的に実施するにはどのような対応が必要かを検討していくことが重要です。

本章を参考にして、働き方改革や業務効率化、業務継続等の観点から、テレワークの対象とすることがふさわしい業務の範囲を検討していきましょう。

図表 13 テレワークの対象とする業務を整理・検討する際のレベル分け



①少しの工夫でテレワークが導入しやすい業務

少しの工夫でテレワークが導入しやすい業務として、まずは職員が1人でできる業務を検討しましょう。具体的には、資料作成業務、データの集計・解析業務、電子化が可能な資料を利用した業務等が挙げられます。

いずれの業務も、地方公共団体のあらゆる部署で該当する業務があると考えられます。一般的にテレワークの導入が難しいと思われている部署でも、実施している業務を一つ一つ見直すと、中にはテレワークで対応できる業務や、テレワークの活用により効率化できる業務があるかもしれません。

例えば、窓口対応がある住民関連の部署や、保険・年金・税務関連の部署、福祉関連の部署ではテレワークが難しいと考えられがちですが、そうした部署にも資料作成やデータ集計等、窓口対応以外の業務もあるのではないのでしょうか。「窓口対応の業務があるから、部署全体でテレワークが難しい」と考えるのではなく、「窓口対応業務そのものは難しいものの、部署の中にある他の業務でテレワークが可能な業務がある」という発想をすることで、窓口対応がある部署でもテレワークが可能になることがあります。窓口対応の業務がある部署では、窓口の当番をローテーションで決め、それ以外の職員がテレワークをする形とすることができれば、テレワークを実施することができます。

このように、テレワークで実施する業務を選定する際は、「部署」単位や「職種」単位ではなく、「業務」単位で検討を行っていくことがポイントとなります。テレワークを実施するにあたっては、全ての業務を在宅勤務で実施しなければいけないわけではありません。「部署」や「職種」の数ある業務のうちごく一部でも、テレワークが可能な「業務」はあるのではないのでしょうか。また、サテライトオフィス勤務やモバイルワークも選択肢に入れると、テレワークが可能な「業務」の範囲がより広まることでしょう。

なお、これらの業務を実施するにあたっては、前提として、テレワークにおいてセキュリティが確保できる ICT 機器・ネットワーク環境が確保されていることと、資料が一定程度電子化されていることが必要となります。まずはこれらの整備を行きましょう。また、私物端末（支給端末以外の端末）の使用は、コスト面等でメリットがある一方、セキュリティ上の課題があるといったことを確認した上で、環境の整備を検討しましょう。在宅勤務では ICT 機器やネットワーク環境の問題が障壁となる場合には、ネットワーク環境が整備された支所、公民館等をサテライトオフィスとして活用することも有効です。

セキュリティに関しては、「新型コロナウイルスへの対応等を踏まえた LGWAN 接続系のテレワークセキュリティ要件について」⁶において、LGWAN 接続系のテレワークについて基本的な考え方や、テレワーク方式と対策のポイントを整理しています。LGWAN 接続系のテレワークで扱う情報資産（システム）については、当該資料も参考に機密性のレベルを分類した上で、テレワークの対象範囲を検討しましょう。特に、LGWAN 接続系の業務のうち、大量または機微な住民の情報を扱う業務については、原則、自宅等でのテレワークの対象外とする（ただし、庁舎と同等の物理的な対策がなされたサテライトオフィス（支所等）は除く）旨が記載されています。大量または機微な住民の情報を扱う場合には、対策がなされたサテライトオフィスのみで実施する等の工夫もあわせて実施していきましょう。

⁶「新型コロナウイルスへの対応等を踏まえた LGWAN 接続系のテレワークセキュリティ要件について」（総行情第 111 号 令和 2 年 8 月 18 日発出）

図表 14 ①少しの工夫でテレワークが導入しやすい業務（例）

業務類型	具体的な業務（例）	テレワークを実施する際の工夫
資料作成業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会議議事録作成 ・ 申請書・仕様書作成 ・ 研修資料・教材作成 ・ チラシ作成 ・ マニュアル作成 ・ 企画書・報告書作成 ・ 予算・決算関係資料作成 <p style="text-align: right;">等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資料の電子化・保存 <ul style="list-style-type: none"> ・ 必要な資料やデータをあらかじめ共有フォルダに保管 ・ 電子化した資料は使いやすいようにナンバリング等を実施 ・ 関係先からも書類を PDF 等の電子データで受領 ■ テレワークで実施する業務と出勤時に実施する業務を切り分け <ul style="list-style-type: none"> ・ データ集計等の一人で集中してできる作業を在宅・サテライトオフィス勤務でまとめて実施 ・ 資料作成の際には、事前に資料の内容の方向性を調整したり、参照資料をあらかじめデータ化したりして、作業に専念できるよう準備 ・ 印刷して確認する必要がある業務は執務室で行い、それ以外の仕事を在宅・サテライトオフィス勤務時にまとめる、など業務内容を調整 ・ マニュアル、資料等作成事務について、資料は最初から細かい作りこみをせず、テレワークで作成した案を出勤時に課内で協議し、内容を踏まえて再度テレワークで修正
データの集計・整理業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 統計資料作成業務 ・ 試験データの整理 ・ 成績書の作成 ・ アンケート集計 ・ 照会結果の取りまとめ ・ 受付データのデータ化 <p style="text-align: right;">等</p>	
電子化(PDF 化等)が可能な資料を利用した業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会計事務 ・ 法令審査 ・ 工事図面の確認 ・ 申請書の事前審査 <p style="text-align: right;">等</p>	

注) LGWAN 接続系の業務のうち、大量または機微な住民の情報を扱う業務については、原則、自宅等でのテレワークの対象外（庁舎と同等の物理的な対策がなされたサテライトオフィス（支所等）におけるテレワークについては、住民情報を含めた LGWAN 接続系の情報資産へのアクセスが許容される）。

②ソフト・ハードの導入・改修等によりテレワークが導入しやすい業務

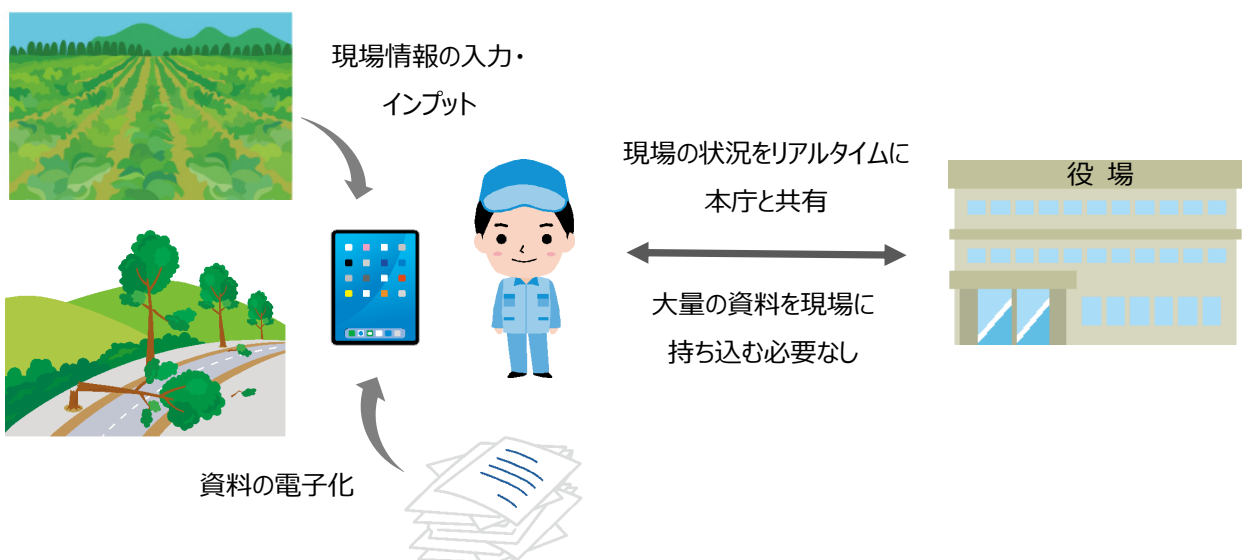
現時点においてテレワークが難しいと思われる業務について、コミュニケーションツールの導入やモバイル端末の導入によって、テレワークが可能になる業務もあります。次ページのような業務について、ソフト・ハードの導入・改修やツールを活用してテレワークのできる業務範囲を広げることができないか、検討してみましょう⁷。

例えば、現場巡回業務について、「現場業務はテレワークになじまない」という声がよく聞かれますが、実際には、モバイル端末を活用して、現場訪問時の隙間時間を活用して作業ができたり、記録作業等をその場で実施したりすることで、大幅な業務の効率化につながる可能性があります。

また、現場の様子をリアルタイムで庁舎に送信できることにより、現場訪問に必要な職員数を減らす余地が生まれるかもしれません。このように、モバイルワークによる業務の効率化という視点も含めて、テレワーク実施可能な業務の検討を行きましょう。

また、行政事務で取り扱う機密性の高い情報資産に関して、LGWAN 接続系のテレワークにおける基本的な考え方を示した通知⁸では、「職員の情報、入札情報等機密性の高い情報資産については、各自治体においてテレワークの可否を検討した上で、規制の制定やアクセス制御、ログ管理などの技術的対策により担保することが必要」としています。さらに、「大量または機微な住民の情報を扱う業務については、原則、自宅等でのテレワークの対象外」としつつ、庁舎と同等の物理的な対策（他の職員がいるなど一定の監視下、かつ、部外者がいない環境など）がなされたサテライトオフィス（支所等）においては、「住民情報を含めた LGWAN 接続系の情報資産へのアクセスが許容される」としています。

これらも参考に取り扱う情報の重要性を分類した上で、テレワークの対象範囲を検討しましょう。



⁷ 「月刊 J-LIS」（2020 年 8 月号）では、地方公共団体における「LoGo チャット」の活用事例が紹介されている（新しい働き方を促進する LGWAN-ASP サービス「LoGo チャット」で削減した時間を創造的な仕事へ）。

⁸ 「新型コロナウイルスへの対応等を踏まえた LGWAN 接続系のテレワークセキュリティ要件について」（総行情第 111 号 令和 2 年 8 月 18 日発出）

図表 15 ②ソフト・ハードの導入・改修等によりテレワークが導入しやすい業務（例）

業務類型	具体的な業務（例）	テレワークを実施する際の工夫
内外でのコミュニケーションに関する業務	<ul style="list-style-type: none"> 電話、Web 会議等による内部会議 電話、Web 会議等による外部（企業、団体等）との打ち合わせ 他団体からの連絡・問い合わせ・相談対応 企画提案公募業務 関係団体の事例発表会等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Web 会議の活用 <ul style="list-style-type: none"> 内外との会議・打ち合わせ、研修等を Web 会議で開催し、テレワーク勤務者と通常勤務者が同時に参加 ネットワークが途絶えた際の対応を参加者に事前共有 ■ コミュニケーションツールの活用 <ul style="list-style-type: none"> メール・電話・チャット等でやり取りをしながら業務を実施。必要に応じて、関係先にあらかじめテレワーク勤務である旨を共有 テレワーク時の電話代を職員が負担したり、個人電話の番号を外部へ教えなくてよいよう、公用電話アプリを活用 グループウェアの機能を活用し、ペーパーレスで文書を共有・回覧
現場での確認・調査・情報発信等を行う業務	<ul style="list-style-type: none"> 工事現場の現地確認・情報共有 イベントのライブ配信等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ モバイル端末の活用 <ul style="list-style-type: none"> グループウェアやチャット等を活用し、撮影した動画・写真等の現場の状況をスピーディーに関係者に共有 屋外調査時にも、紙の帳票への記録ではなくモバイル端末に直接データを入力することで、後作業の効率化に寄与 モバイル端末を活用し、庁外で報告書（復命書等）の作成やメールの確認を実施 イベントの状況を外出先から団体の Web サイトに反映
災害対応や、報道・議会対応等、情報の迅速な伝達が求められる業務	<ul style="list-style-type: none"> 議会対応 報道関係 災害対応等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ モバイル端末、コミュニケーションツール等の活用 <ul style="list-style-type: none"> モバイル端末を活用し、庁外や自宅でも議会の質問等を確認 モバイル端末を活用し、災害現場や避難所で業務日誌や引継資料を作成 迅速性が求められる業務については、チャット等で情報を発信することにより、関係者とリアルタイムで情報を共有
専用ソフトや専用システムを使用する業務	<ul style="list-style-type: none"> 各種専用ソフト・専用システム利用業務 	<ul style="list-style-type: none"> ■ クラウドサービスの利用 <ul style="list-style-type: none"> テレワークでも利用できるよう、CAD ソフトをクラウドアカウント化 ■ 業務システムのイントラネットへの移行 <ul style="list-style-type: none"> テレワークでも利用が可能になるよう、施設予約等各種業務システムをイントラネット上に移行
秘密文書に相当する機密性を要する情報資産を扱う業務	<ul style="list-style-type: none"> 職員の個人情報扱う業務 <ul style="list-style-type: none"> -人事給与システム -庶務事務システム 等 入札情報など非公開情報を扱う業務 <ul style="list-style-type: none"> -財務会計システム -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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ セキュリティの担保による業務効率の向上 <ul style="list-style-type: none"> 人事評価の評価者入力など、庁内では他の職員に見られないよう行う必要がある業務については、セキュリティを担保してテレワーク可能とすることにより、自席作業に比べ、作業時間の確保及び業務効率の向上を実現 ■ 電子決裁システムの活用 <ul style="list-style-type: none"> 紙資料の添付が必要なため電子決裁の利用が難しいものや、押印を必要としているものについて、資料の電子化、押印の必要性の見直し等を実施

③デジタル化等の進展に伴いテレワークの対象とし得る業務

「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」では、①自治体の情報システムの標準化・共通化、②マイナンバーカードの普及促進、③自治体の行政手続のオンライン化、④自治体の AI・RPA の利用促進、⑤テレワークの推進、⑥セキュリティ対策の徹底が重点取組事項に挙げられています。今後、行政サービスのデジタル化が進むことによって、テレワークが活用しやすくなったり、テレワークの対象となる業務の範囲が広がることが期待されます。現在、紙書類で行っている申請・届出等のうち一部の業務についても、新たにテレワークで対応可能となる可能性があります。

図表 16 ③デジタル化等の進展に伴いテレワークの対象とし得る業務（例）

業務類型	具体的な業務（例）	テレワークが可能な業務を洗い出す際の視点
紙書類での申請・届出等への対応事務	<ul style="list-style-type: none"> 各種申請・届出受理業務、窓口業務 各種許認可等の審査・交付 等 	<ul style="list-style-type: none"> 「デジタル・ガバメント実行計画」⁹では、「地方公共団体が優先的にオンライン化を推進すべき手続」として、処理件数が多く、オンライン化の推進による住民等の利便性の向上や業務の効率化効果が高いと考えられる手続、住民のライフイベントに際し、多数存在する手続をワンストップで行うために必要と考えられる手続を挙げている 「自治体 DX 推進計画」では、「③ 自治体の行政手続のオンライン化」として、上記の「地方公共団体が優先的にオンライン化を推進すべき手続」のうち、2022 年度末を目指して、主に住民がマイナンバーカードを用いて申請を行うことが想定される手続（※子育て（15 手続）、介護（11 手続）、被災者支援（罹災証明書）、自動車保有（4 手続）の計 31 手続）や、それ以外の各種行政手続のオンライン化を積極的に進めるとしている オンライン申請手続の推進に伴い、従来窓口で対応していた申請等業務の一部について、テレワークで対応可能となる可能性が考えられる

⁹ 首相官邸「デジタル・ガバメント実行計画」（令和 2 年 12 月 25 日閣議決定）
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/dgov/201225/siryoku4.pdf>

④当面はテレワークの対象とするには課題がある業務

一方でデジタル化が進んでも、テレワークが難しい業務もあると考えられます。これらの業務については、これまで見直してきた業務のうち、テレワークでの実施がなじまないものとあわせて、感染症や災害の発生時においても、業務が継続できる方法・体制を検討していきましょう。

あわせて、在宅勤務に限らず、サテライトオフィスであれば使用できるシステムがある場合は、サテライトオフィスの活用も検討しましょう。

図表 17 ④当面はテレワークの対象とするには課題がある業務（例）

業務類型	具体的な業務（例）
個人番号利用事務系システムを利用する業務	・ 個人番号利用事務系システムを利用する業務 - 税務電算システム利用業務 - 生活保護システム利用業務 等
職場に設置された特殊な機器等の利用が必要な業務	・ 検体の精密検査 ・ 分析・実験機器を用いた業務 等

第5章 テレワークにおける労務管理に関する取組・工夫

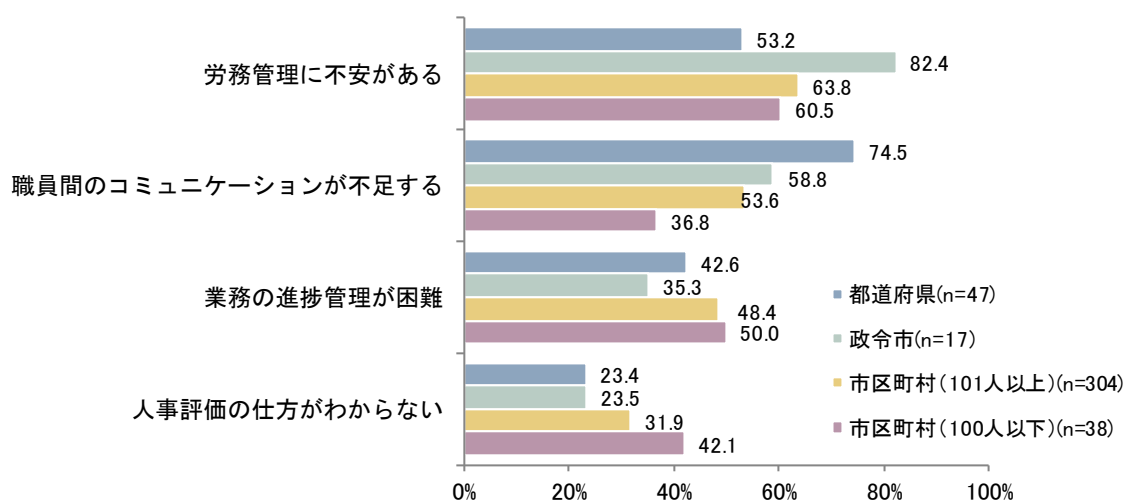
本章では、テレワークにおける労務管理に関する取組・工夫として、「労働時間の管理」「業務中のコミュニケーション」「公正な評価」の3つの観点から、取組内容及び留意点を紹介します。

テレワークを導入している団体の「テレワーク活用推進にあたっての課題」のうち、労務管理にかかわる課題を抜粋したものが下のグラフです。これをみると、「労務管理に不安がある」は政令市で約8割、「職員間のコミュニケーションが不足する」は都道府県で約7割と比較的高くなっています。また、「業務の進捗管理が困難」「人事評価の仕方がわからない」についても、いずれの団体種別においても一定程度挙げられていることがわかります¹⁰。

そこで、本章では、テレワーク時の労働時間管理をどのように行うか、職員間のコミュニケーションが不足しないようにどのような工夫が考えられるかなどを、事例とともに紹介しています。

地方公共団体によっては、団体の規模やICT環境等によって、「自身の団体では紹介されている取組を実践することが難しい」と思われる方がいるかもしれません。しかし、これから紹介する取組は、必ずしも特定の職員規模に限ったものではありません。また、掲載している取組を、全てそのとおり実践しなければいけないこともありません。各団体のソフト・ハードの環境や、業務の内容等を踏まえ、できることからまずは取り組んでみましょう。

図表 18 テレワーク活用推進にあたっての課題（抜粋）



(注) 凡例の「市区町村(100人以上)」「市区町村(101人以上)」は、一般行政職員数の人数を示している(令和2年4月1日時点)。

(出所) 総務省「地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」(令和2年)

¹⁰ 参考資料1、図表37「テレワーク活用推進にあたっての課題」のうち、労務管理に関わる課題を抜粋して掲載している。

図表 19 テレワークにおける労務管理に関する取組・工夫

1. 労働時間の管理	<ul style="list-style-type: none"> 始業・終業時刻の管理 業務時間中の在席確認・勤務状況の確認
2. 業務中のコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> チャットツールの活用 Web 会議（インターネットに接続した PC やスマートフォン等を介し、遠隔地にいる相手と対面での会議が可能なツール）の活用 業務の進捗管理の工夫 1on1 ミーティング（上司と部下が 1 対 1 で対話を行う定期的なミーティング）の活用
3. 公正な評価	<ul style="list-style-type: none"> 評価者の意識啓発

1. 労働時間の管理

テレワーク時の労働時間の管理には、「始業・終業時刻の管理」と、「業務時間中の在席確認・勤務状況の確認」の2つの観点があります。

テレワーク時には、職員が通常の勤務と異なる環境で就業することになります。そのため、労働時間の管理や在席確認の方法について、あらかじめルールを決め、所属長・上司と職員の間で確認しておくことが必要です。また、スケジューラー・チャット等のツールを利用して在席確認を行うことも考えられます。各団体の状況を踏まえて、どのような方法で行うことが効率的か検討しましょう。

■ 始業・終業時刻の管理

概要

- テレワークを実施する場合の始業・終業時刻の報告方法及び記録方法を定め、日々の労働時間を管理するための取組です。

取組内容

- テレワークでの業務開始時及び終了時に、所属長等へ勤務開始及び勤務終了の報告を行います。主な報告方法として、Eメール、チャットツール、電話、勤怠管理ツール等が挙げられます。どの方法を採用するかは、それぞれの特徴を踏まえて検討しましょう。
- また、必要に応じて所属長以外に職場の同僚等にも共有し、職場内でテレワーク勤務者の勤務状況を「見える化」することも考えられます。
- 参考として、企業においては、テレワーク時の始業・終業時刻の勤怠管理方法として、Eメールや勤怠管理ツールが多く活用されています（図表 21）。

図表 20 始業・終業時刻の主な報告方法と特徴

【Eメール】

- ・ 職員が使い慣れているため、業務の報告を行いやすい
- ・ 職場の同僚も記録を共有可能

【チャットツール】

- ・ Eメールと比べて、要件のみで投稿できる
- ・ グループチャット等を活用すれば、職場の同僚も記録を共有可能

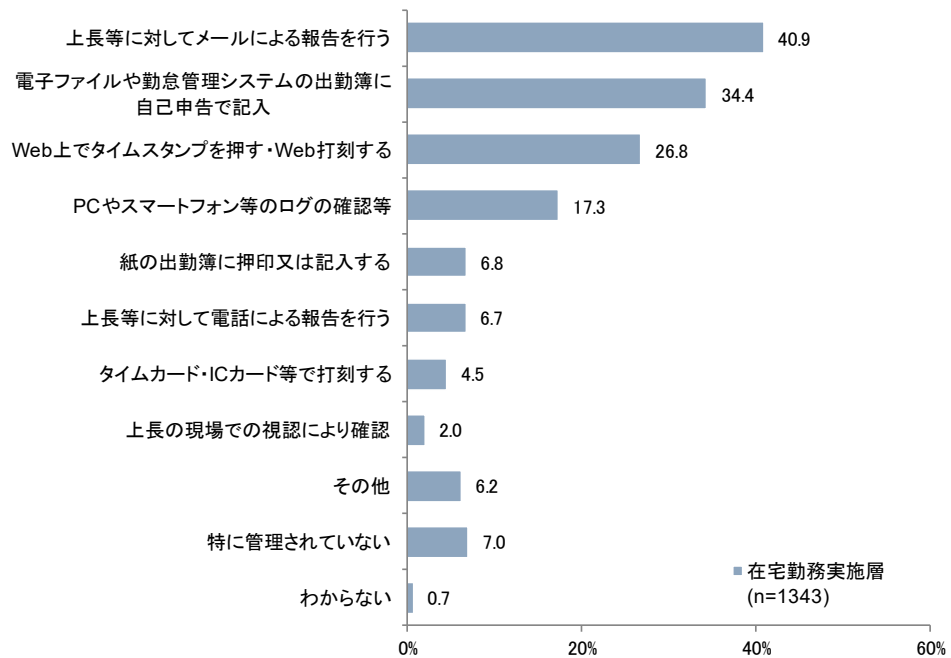
【電話】

- ・ 使い慣れている、時間がかからないほか、コミュニケーションの時間が取れる
- ・ ただし、履歴が残らないため、別途勤務時間の記録が必要
- ・ 人数が多くなると、管理職の負担が大きい

【勤怠管理ツール（始業・終業時刻等を管理することができるシステム）】

- ・ 出退勤の管理ができるツールを活用して、テレワーク時の始業・終業時刻等を管理
- ・ 大人数を管理しやすく、管理職の負担が軽くなる一方で、職場の同僚には共有しにくいいため、別途共有のための運用ルールを定める必要がある

図表 21 <参考>企業におけるテレワーク（在宅勤務）時の勤怠管理方法



(出所) 厚生労働省「テレワークの労務管理等に関する実態調査（速報版）」(令和2年11月16日)

(注) 調査対象は、従業員10人以上、農林水産業・公務を除く企業に勤務する従業員のうち、令和2年7月時点において在宅勤務を行っている従業員。

留意点

- テレワークにおいて、時差出勤やフレックスタイム制など、業務の開始時刻・終業時刻の変更を認める場合は、テレワークにおける運用ルールをあらかじめ決めておき、そのルールを徹底することが重要です。

■業務時間中の在席確認・勤務状況の確認

概要

- テレワークにおいて、業務時間中の勤務状況を確認し、業務が適正に行われているか把握するための取組です。

取組内容

- 在席確認によって、「勤怠の管理が難しい」という管理者の不安や、「テレワーク時に仕事をさぼっていると思われていないか」「評価が下がるのではないか」というテレワーク利用者の不安を軽減することが可能です。
- 在席確認・勤務状況の把握方法としては、始終業時の報告を求めるほか、各種ツールの在席状況を表示する機能（プレゼンス機能）を活用する方法も考えられます。機能を活用する場合、テレワーク中か通常勤務かにかかわらず、ツールを導入しているユーザー一人ひとりについて在席状況が表示されるため、別々の場所で勤務していても連絡をとるタイミングを図りやすいというメリットが挙げられます。
- Web カメラで映す等、勤務状況を常時把握・管理する方法については管理コストが大きいほか、職員にとっても大きな負担となりかねない点に十分留意が必要です。
- 参考として、企業においては、テレワーク時の始終業時の報告をもって、在席確認を行っている企業が多くみられます（図表 23）。

図表 22 在席確認・勤務状況の把握方法と特徴

【始終業時の報告を求める】

- 始業時及び終業時の報告をもって、在席を確認（報告方法については前項参照のこと）

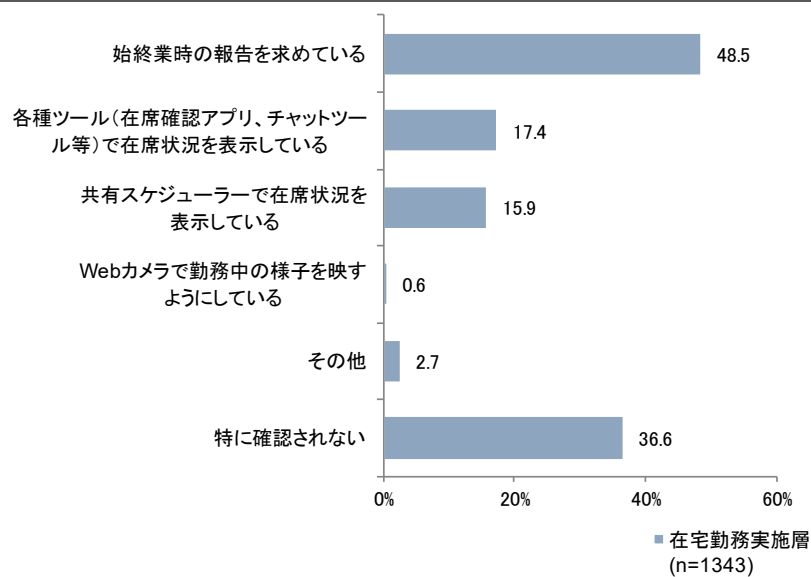
【各種ツール（スケジューラー・チャットツール等）で在席状況を表示】

- 「連絡可能」「取り込み中」「応答不可」「退席中」など、ユーザーの在席状況を表示する機能（プレゼンス機能）により、在席を確認
- テレワーク中か通常勤務かにかかわらず、ツールを導入しているユーザーは在席状況が表示されるため、別々の場所で勤務していても連絡をとるタイミングを図りやすい
- 一定時間操作がない場合、自動的に「退席中」が表示されることがある。「退席中」と表示されていても、電話対応や相談対応など、必ずしも業務を行っていないと限らないことに留意が必要

【Web カメラ】

- Web カメラで勤務時間中の様子を映すことにより、在席を確認
- 職員の勤務状況を常時把握・管理する方法は管理コストが大きく、デメリットもある点に留意が必要

図表 23 <参考>企業におけるテレワーク（在宅勤務）時の在席確認・勤務状況の確認



(出所) 厚生労働省「テレワークの労務管理等に関する実態調査（速報版）」（令和2年11月16日）

(注) 調査対象は、従業員10人以上、農林水産業・公務を除く企業に勤務する従業員のうち、令和2年7月時点において在宅勤務を行っている従業員。

2. 業務中のコミュニケーション

テレワークでは相手の様子が見えないことから、職場で行うように相手の顔を見て声を掛けたり、気軽に相談することをためらってしまうことがあります。テレワーク中の職員と、通常勤務の職員が円滑なコミュニケーションを促進するためには、意識的にコミュニケーションの機会を設けることや、コミュニケーションツール等を活用することが有効です。

ここでは、業務中のコミュニケーションを促進する方法として、「チャットツールの活用」「Web 会議の活用」「業務の進捗管理の工夫」「1on1 ミーティングの活用」の4つの取組を紹介します。ただし、重要なことは、テレワークでの業務中は、意思疎通が図りにくい面があることを念頭において、どのようなタイミングや方法でコミュニケーションをとれば業務が円滑に進むのか、業務の進め方や性質に照らして、職場、チーム、上司と部下など日頃業務を行っている職員同士で考え、それを共有することです。そうでなければ、ツールの導入やコミュニケーション機会を設定したとしても、十分活用されない状況になるでしょう。

また、ここで挙げるようなツールを導入しない場合でも、メール・電話等を用いてコミュニケーションを図ることはもちろん可能です。メール・電話等は職員にとって使い慣れているため、ツールと併用することでより効果的に活用することもできます。共有したい情報の性質や緊急度に応じ、メール・電話等を含めた各コミュニケーションツールの特性に合わせて使い分けることが大切です。事例紹介も参考にしながら、各職場において、効率的なコミュニケーションの方法を工夫・検討しましょう。

■チャットツールの活用

概要

- チャット機能、ファイル共有・同時編集機能、Web 会議機能、在席表示機能等のついたコミュニケーションツールを活用する取組です。
- 急を要する情報伝達やプロジェクトの進行連絡等にも適しています。

取組内容

- チャットは、メールと比べて宛先や署名、あいさつ文などを書く必要がなく、要件のみでメッセージを送りやすいため、テレワーク中に少し声を掛けたいという時や、気軽な相談・確認などに向いているという特徴があります。
- チャットを送るときは、1対1で送ることもできますが、特定のプロジェクトや業務に関するメンバーで、グループチャットを作ることも可能です。業務に関するチャットをそれぞれ作成しておけば、受け取った人が内容に応じて分類する作業が不要になります。また、関係する人へのみメッセージの通知が届くように設定できることから、他の人の作業を妨げないといったメリットもあります。
- テレワーク中に、職場の誰かに質問をしたい時、職場であれば手が空いていそうな人を探して声を掛けることができますが、テレワークでは他の人の様子が見えず、誰に聞けばよいかかわからないことがあります。こうした状況に対して、あらかじめチャットのグループで「質問箱」を設定しておけば、「質問箱」にチャットを送り、気付いた人や手が空いている人が返

事を行うことができます。これにより、テレワーク中でも気軽に質問を送ることができます。

留意点

- 通常、チャットはインターネット接続系での使用となりますが、「LoGo チャット」というインターネット接続系及び LGWAN 接続系の両方で使用可能なツールもあります。様々なツールがあるため、導入を検討する際には、機能の違い、操作性、コスト等を踏まえ、自団体にあったツールを検討しましょう。

■Web 会議の活用

概要

- テレワーク勤務者及び通常勤務者が同時に会議・打ち合わせ等ができるよう、Web 会議ツールを用いて、オンラインで会議を行う取組です。

取組内容

- Web 会議では、会議室で開催する場合と異なり、各自が自身の勤務場所から参加することができるため、参加者の勤務場所が遠隔の場合、移動時間が節約できたり、会議室の空き状況に左右されずに会議が開催できたりといったメリットがあります。参加者のスケジュール調整を行いやすい点も利点といえます。
- また、会議室で開催する場合と異なり、紙資料を準備する手間や、印刷コストを大きく削減することが可能です。説明する資料を参加者の画面に同時に表示する「資料共有」機能を活用すれば、資料のどこを説明しているのかが一目でわかり、理解を深めてもらうことができます。あらかじめ電子ファイル等で参加者に資料を送付しておけば、会議中、各自が手元の端末で資料を見ることも可能です。
- 通常、サーバーに保存したファイルは、誰かがファイルを開くと、他の職員は編集ができませんが、先に挙げたコミュニケーションツールでは、ファイルを同時編集できるツールもあります。Web 会議中に複数名でファイルの同時編集を行えば、会議中に資料の修正が完了したり、議事録が作成できるなど、業務の効率化にもつながります。
- ただし、Web 会議ではネットワークの状況によって、音声途切れて聞こえにくいといった状況が起こることがリスクになります。使用するネットワークが不安定な場合の代替方法や、万が一途絶えてしまった場合の対応等については、あらかじめ想定しておく必要があります。

留意点

- Web 会議の様子を動画で録画しておけば、後から動画を視聴して振り返りを行ったり、欠席者が会議の内容を動画で確認することも可能です。ただし、録画を行う場合は参加者にアナウンスし、了承を得て行うことや、動画はファイルサイズが大きいためサーバー等の保存場所に留意すること、一定期間経過後に削除すること等のルールを決めておきましょう。
- Web 会議では、ビデオ（画面）をオフにして参加することも可能です。ただし、顔を映さずに

音声だけで参加すると、相手に表情や聞いている様子が届かず、話し手が参加者の反応をつかみづらかったり、参加者がお互いに発言のタイミングがわかりづらい状況になることも懸念されます。ビデオ（画面）のオン・オフのメリット・デメリットを踏まえ、会議の内容や参加者の役割等によっても使い分けを行いましょう。

- Web 会議では、資料のポイントを絞り、分量を少なくしたり、簡潔な発言を心掛けるなど、会議進行がスムーズになるよう工夫しましょう。



■業務の進捗管理の工夫

概要

- テレワークを実施する職員がいることを前提として、上司と部下、もしくはチーム全体で、業務の進捗状況を共有するための取組です。ここで紹介するアイデアも参考としながら、テレワークの実施頻度や利用可能なツールの状況、さらに業務の性質等を踏まえ、自部署にあった方法を検討してみましょう。

取組内容

- テレワークを実施する職員の業務の進捗状況を把握する方法としては、始業・終業時刻の管理と合わせて、業務開始時及び終了時に、作業予定や実施した作業内容・成果物等を、上司やチーム・職場全体に共有する方法が挙げられます。
- 必要に応じて、所属長以外にも職場の同僚等にも共有し、テレワーク勤務者の業務を「見える化」することも考えられます。業務の性質によって、特にチーム全体で情報共有をすることが望ましい場合は、報告の対象範囲を広げることを検討するとよいでしょう。また、スケジューラーを活用することで、誰もが作業予定を閲覧できる形とすることも一案です。
- Web 会議を活用し、朝会や夕会を開催し、テレワーク勤務者・通常勤務者含め、各自の業務予定や、実施した作業内容を短時間で報告し合うことも考えられます。Web 会議では、業務の進め方や分担等について相談するなど、参加者同士がコミュニケーションをとることができる点もメリットといえます。ただし、人数が増えると時間がかかる傾向にあるため、各チームや班ごとに開催するなど、会議の規模については留意が必要です。
- 日々の業務の進捗管理のほかに、職場全体の業務の進捗を管理する方法としては、週に1回、月に1回など、定期的に進捗状況を共有するための会議を開催する方法も考えられます。
- テレワーク時の業務予定の共有や、実施内容の報告をあまり詳細に行うことを求めると、テレワークを実施する職員にとって過度な負担となることも懸念されます。例えば、業務予定と実施内容の報告を両方行う場合には、予定の共有は簡潔に行うことも考えられます。

図表 24 業務の進捗状況の把握方法

【業務開始時・終了時の作業予定及び作業内容の報告・共有】

- テレワークで実施する予定の業務／実施した業務内容を、業務開始／終了時に上司やチームへ報告
- テレワークを実施するために事前申請や事後報告が必要な場合、申請書や申請システムへ記入・報告
- メールやチャット、電話、もしくはスケジューラーへの入力等、チーム・職場等で共有しやすい方法を検討することも有効
- 予定の共有は簡潔に。報告が過度な負担とならない範囲で実施

【Web 会議を通じた報告・共有】

- 朝会・夕会を開催し、テレワーク勤務者・通常勤務者含め、Web 会議で各自の業務予定／実施した業務の内容を短時間で報告
- 週一回など、定期的に部会等を Web 会議で開催し、業務の進捗状況を報告

留意点

- 進捗状況を共有する方法について、最初から厳しいルールを設定すると、テレワークの活用が進まない原因になる可能性があります。また、ルール設定後に、実際の運用の中で改善策が出てくる場合がありますので、現場のニーズに合わせてルールを柔軟に見直すことが重要です。
- 上司が作業を指示する際には、作業目的、求める成果、期限などを明確にするほか、あいまいな表現を避けるなど分かりやすい作業指示を心がけましょう。

■1on1 ミーティングの活用

概要

- 1on1 ミーティングは、人事評価を目的とした面談ではなく、主にコミュニケーションの円滑化や業務の中で部下の気付き等を上司と共有することを目的として、上司と部下が 1 対 1 で定期的に面談を行う取組です。

取組内容

- 1on1 ミーティングは、上司から部下への情報伝達や、部下の指導が目的ではありません。部下の日頃の業務の中での気付きや不安等を上司に共有することが目的ですので、上司の重要な役割は「聞き役」であることを、あらかじめ上司自身が理解しておくことが重要です。
- 面談の頻度は、各職場の状況によって異なるため一概に決まっていません。1on1 ミーティングを導入している企業では、一ヶ月に 1~2 回程度の頻度で行っているケースがみられます。

留意点

- ここでは、1on1 ミーティングを、テレワーク下でのコミュニケーション不足解消のための取組として挙げていますが、テレワークの有無にかかわらず実施している団体もあります。
- 一部の部署でトライアルを行い、その結果を踏まえて、実施する部署を拡大することも一案です。トライアルで聞かれた効果的な実施方法・好事例等も、共有するようにしましょう。
- オンラインで実施するほか、意識的に対面での 1on1 ミーティングを実施することも有効です。

【事例紹介】テレワークを機に 1on1 ミーティングの取組を拡大／日本ユニシス株式会社

テレワーク中心の働き方になる中、上司と部下が1対1で対話を行う1on1 ミーティング(ユアタイム)を全社へ拡大。管理職が積極的にメンバーの話に耳を傾け、コミュニケーションを図ることで、業務上の不安や孤立感の解消につなげている。円滑な実施のため、ガイドライン等も整備。

○取組経緯

- ・ 平成 29 年 10 月より、柔軟な働き方を推進することを目的に、利用対象者を限定しない「テレワーク」を導入していたが、新型コロナウイルスの感染拡大を機に全社的にテレワークが拡大。令和3年3月時点で、**従業員のうち、一日平均7割以上がテレワーク勤務**となっている。
- ・ オフィスと異なり、テレワーク環境下では、一緒に働くメンバーの様子が自然と耳に入ってくるということがなくなり、**お互いが積極的にコミュニケーションとらなければ、一人一人の状況を把握できない状況**となった。
- ・ そこで、コミュニケーション不足や従業員の孤立感の解消のために、SE(システムエンジニア)部門で実施していた「**ユアタイム**」という**上司・部下による 1on1 ミーティングの取組を、全社に拡大**することした。「ユアタイム」では組織長がメンバーの成長に向けて時間を取り、真摯に耳を傾けることで信頼関係を築くこと、および、メンバーが仕事について内省し、組織長と業務の方向性や役割について意識を合わせることで、業務の質を自ら上げられるようになることをゴールにしている。

○取組内容

➤ 実施概要

- ・ 「ユアタイム」とは、その名のとおり、「あなたの時間ですよ」という意味であり、**組織長(管理職)がメンバーの話に積極的に耳を傾け、1対1でコミュニケーションを図る場**である。
- ・ 実施頻度は**1週間～4週間に一度、時間は「30分程度」**を目安としている。ただし、実際頻度や時間については、各職場に任せている。最初は長くなりがちであるが、慣れてくるにつれて、必要に応じて調整してよいと伝えている。

➤ 組織長に対する手厚い支援

- ・ 1on1 ミーティングを円滑に実施するために、**①ガイドライン、②質問集、③面談のログシート(記録シート)を用意**している。ガイドラインでは、7つのステップに分けて、「アイスブレイク」「前回の振り返り」「本日のテーマを決める」など、基本的な進め方を説明している。また相手の考えを引き出したしたり円滑な対話を進めるために質問集を公開し、**このようなときにはこんな質問をしてみましょうと、質問例を示している**。
- ・ 希望する組織長に対しては、1on1 ミーティングにおける**組織長の悩みの共有や、対話型スキルの向上に向けたワークショップも開催**している。
- ・ こうした取組とは別に、平成 27 年以降、新たな価値創造ができる文化に向けた風土改革を重点施策と定め、「**マネジメントスタイルの変革**」を掲げて取り組んできた。約6年間かけて、ほぼ全組織長が対話型コミュニケーションのスキルを習得するためコーチングプログラムを受講しており、1on1 ミーティング実施にあたってのベースとなっている。

○成果

- ・ 平成 25 年度より「エンゲージメント(会社・組織と社員の信頼関係)」について調査しており風土改革を図る指標としている。その中で「**直属の上司**」については、**上司とのコミュニケーションや自分のことを理解しているか、支援してくれるかといった項目を聴取**している。テレワーク中心の働き方になっても、令和2年度の従業員エンゲージメントは、前年より向上した。

○推進のポイント



顧客・パートナーと共に社会を豊かにする価値を提供し、社会課題を解決する企業への変革を掲げ、チャレンジを推奨する風土改革の一環として、上司・部下のコミュニケーションにおいて**対話型のコミュニケーションの促進を重視**。1on1 ミーティングもその一つの施策であり、実施にあたり、ガイドラインや質問集を策定したり、組織長の悩みを共有しスキルアップを図る機会を提供といった各種支援を行っている。

「ユアタイム」の取組概要

- 積極的にメンバーの話に真摯に耳を傾け、コミュニケーションを図る(1on1)
- テレワークの常態化によるメンバーの不安や孤立感の解消、テレワークしにくい業務での不公平感解消、信頼関係構築、メンバーのコンディション把握

- ✓ 組織長がユアタイムへのコミットメント
- ✓ 対象のメンバーに対し定期的に1on1実施
- ✓ 組織長の悩み共有、レベルアップのワークショップ、対話の機会



出所)日本ユニシス株式会社資料

3. 公正な評価

■ 評価者の意識啓発

概要

- テレワークを行う職員に対して、管理職が適正な評価を実施できるよう、評価者に対する訓練等を行うとともに、テレワークに対する管理職の理解を深め、意識啓発を図る取組です。

取組内容

- テレワーク活用推進における課題として、「人事評価が難しい」ことが多く挙げられる傾向にあります。しかし、必ずしもテレワークの実施により、人事評価が難しくなるわけではありません。また、テレワークをしている職員の評価を、従前の人事評価と異なる方法で行うことが必要なわけではありません。
- テレワークの導入は、管理職や職員の両方について、「職場にいること＝仕事をしていること」ではなく、「成果を出すこと＝仕事をしていること」との考え方への変換を伴うものです。また、時差勤務など働く時間を柔軟にする場合と同様、管理職にとっては、部下の顔が見えなくても労務管理・評価をいかに実施するかを考えるチャレンジであるともいえます。
- これまで、部下の出勤から退勤までの仕事ぶりを直接見ることで部下の労務管理・評価をしていた場合は、今後、柔軟な働き方をする部下の仕事をどのように管理し、成果を評価していくか、改めて検討しましょう。
- 研修では、人事評価だけに限らず、自身の部署におけるテレワークでの課題や解決方法のアイデアを議論する時間も設けると、今後のマネジメントの改善につなげることができます。グループワーク等を通じて他の職員と共有することで、他の職員が実践している工夫から学びを得られるようにすることも効果的です。

留意点

- 「これからのテレワークでの働き方に関する検討会報告書」（令和2年12月23日）では、人事評価について、「テレワークを行わずに出勤しているということのみで高く評価することや、テレワークを行うものが時間外のメール等に対応しなかったこと等のみを理由として不利益な人事評価を行うことは不適切である」としています。こうした留意点も、研修等を通じて、評価者に伝えるようにしましょう¹¹。
- Web 会議システムを導入している団体では、感染対策も含めて、研修をオンラインで実施することも一案です。管理職を含めて、職員が Web 会議に慣れる機会にもなりますので、開催方法を検討する際には、こうした観点からも検討しましょう。Web 会議のメリットは、本章に記載していますので、そちらも参考にしてください。

¹¹ 「これからのテレワークでの働き方に関する検討会報告書」（令和2年12月23日）では、「人事評価の評価者においても、適正な評価を実施できるよう、評価者に対する訓練等の機会を設ける等の工夫が考えられる」とされています。

第6章 事例紹介

1 茨城県 ～業務のICT化の推進と職員のデジタル活用推進に向けた周知・啓発～

職員がいつでもどこでも仕事ができる体制整備を目的として、平成30年4月にテレワークを導入。知事のリーダーシップの下、電子決裁、電子申請、押印の廃止等の業務のICT化を推進。各種ツールを職員に使いこなしてもらうため「テレワークハンドブック」を作成・定着を図っている。

取組経緯

- 働きやすい職場環境の整備の一環として、平成28年10月～29年3月までテレワーク実証事業を実施。育児や介護等を抱える職員であっても働きやすい勤務環境を提供することを想定して、在宅勤務のトライアルでは、育児・介護事由のある職員に対して優先的にテレワークを実施した。
- 現知事が平成29年に就任し、職員がいつでもどこでも仕事ができる体制の整備や業務のICT化について、リーダーシップを発揮し強力を進めてきた。
- テレワークについては、「勤務場所にとらわれない効率的な働き方を可能とし、公務能率の向上を図るとともに、職員が働きやすい勤務環境を提供し、職員のワーク・ライフ・バランスの実現を図ることを目的として、上述のトライアル(テレワーク実証事業)を経て、平成30年4月より本格導入した。

取組内容

➤ 制度の概要

- テレワークの適用対象者は、**知事部局及び労働委員会事務局の職員**のうち、行政情報ネットワーク用端末により業務を行うことができる職員である。**会計年度任用職員も利用対象**である。
- 在宅勤務を認めている場所は、基本的には自宅。介護や特別な事情がある場合は、実家や病院も認められるルールになっている。
- 実施回数の上限は、1週間当たり4日までとしている(ただしコロナの影響で、利用回数の上限は撤廃)。**半日・時間単位での実施も可能**である。
- 事前申請のルールとして、利用日前日の午前中までにグループウェアのワークフロー「在宅勤務実施申請書」により、所属長に申請する。所属長は、職員の職務遂行能力や健康状態、業務上の支障の有無等を勘案して、在宅勤務を承認する。あわせて、所属長は口頭で旅行命令を発するものとする(在宅勤務は自宅等を目的地とした出張として取り扱う)。
- 在宅勤務を実施した職員は、勤務終了後、所属長に対し、その日の業務の結果を電話又は電子メール等で報告するとともに、翌日以降にグループウェアのワークフロー「在宅勤務実施報告書」を提出し、所属長に報告するものとする。

➤ 在宅勤務における労務管理

- 勤務開始・終業時に所属長に対して、業務を開始する旨や業務内容を電話又は電子メール等で連絡する。就業時間中の在席確認は特に行っていない。
- 勤務時間は8:30～17:15が基本であるが、所属長は5:00～22:00の間で、勤務時間の割り振りを承認することができる(※時差出勤)。ただし、時間外労働・深夜労働は禁止である。

➤ 在宅勤務のためのPC・機器等の環境整備

- 職員の個人所有PC、貸出用端末(約100台)、タブレット端末の3種類が利用でき、いずれの方式でもLGWAN接続系へのアクセスが可能。利用端末にはデータは残らない仕組みとなっている。情報セキュリティの観点から、**紙書類の持ち出しは所属長の了解を得ること**となっている。また、自宅等での印刷及びPC・端末へのファイル保存も禁止している。(貸出用端末・タブレット端末は保存可)
- 今般のコロナ禍でテレワークが本格的に普及したが、**職員の4分の1が個人所有のPCを持っていないという実態**を踏まえ、会計年度任用職員を含む全職員約6,400人に1人1台配布されている職場PCを持ち帰って在宅勤務できるように、令和2年度の補正(約2億円)で環境整備を行うこととしている。

取組内容(続き)

- 電話については、希望する場合、個人の携帯電話に2つ目の電話番号を割り振ることで電話料金を個人負担とせずに所属で支払える IP 電話サービスを利用できるようにしている。基本料金無料、発信のみ1分20円程度。
- サテライトオフィスの活用状況
- 本庁舎、県内5か所の出先機関にサテライトオフィスを数席ずつ設置している。利用に際しては、グループウェアの「スケジュール」から施設を予約する。
- 「テレワークハンドブック」の作成
- 職員がストレスなくテレワークを利用できることや、テレワークの利用経験がない職員でもスムーズに実施できるようにすることを目的として、「テレワークハンドブック」を作成。テレワークの利用方法や業務のデジタル化、自宅での過ごし方などのポイントをまとめたものである。グループウェアを活用したスケジュール共有やシステム上での文書の回覧など、業務のデジタル化を進めていく上で、職員への教育的な効果を狙いとしている。
(掲載内容例:業務のデジタル化)
 - 1: 庁内の連絡や問い合わせは、グループウェアのメッセージ機能を活用する
 - 2: 市町村や企業・団体などは原則としてメールによる連絡・問い合わせを依頼(緊急時を除く)
 - 3: グループウェアの在席情報を活用する
 - 4: グループウェアによりスケジュールを共有する
 - 5: グループ長等は共有スケジュールで職員の勤務予定を把握(在宅で勤務している職員の業務の把握)
 - 6: 文書の回覧は文書管理システム及びグループウェアのワークフローを使用する
 - 7: ビジネスチャットツールを活用する

取組を進める上での課題・工夫

- 電子決裁・電子申請・押印の廃止等、業務の ICT 化推進
- 平成30年4月に電子決裁の導入に取り組んだところ、当初は戸惑う声もあったが、知事の強力なリーダーシップの下、取組を推進。4ヶ月後の平成30年7月には電子決裁率はほぼ100%となった。多くの起案が電子上で処理されていることから、職員には書類による回覧を廃止し、文書管理システムやグループウェアのワークフローを活用するよう呼びかけている。
- 県民等からの申請・届出等の行政手続についてもデジタル化を進めており、令和2年末までに、県で対応可能なすべての行政手続について電子化や押印廃止の対応を完了した。
- このほか、庁内における人事関係や会計関係等の内部事務(約60業務)について押印を廃止した。
- コロナ前も含めて業務の ICT 化を推進し、「対面」や「紙」が中心の働き方を見直し、業務の効率化を図ってきたことは、テレワークの推進にも寄与している。
- チャットツール・Web 会議の利用促進
- 平成30年からチャットツール・Web 会議を導入。各部署において、チャット上に業務ごとに「ルーム(部屋)」を設けており、業務ごとのやりとりや作成した資料の共有・報告も、チャットが利用されている。休暇連絡や雑談等にも活用しており、テレワーク中でも気軽な連絡を行いやすい。
- 導入当初は、知事と幹部職員が出席する会議に Web 会議を使用することで、必然的に管理職が使う環境をつくり、そこから各部署で活用されていった。

成果・推進のポイント

- 令和2年4～5月の緊急事態宣言発令中は、利用対象となる職員6,400人(会計年度任用職員を含む)のうち、平均約3割がテレワークを利用。その後もテレワークを継続しており、職員の平均約1割が実施している。
- サテライトオフィスの利用者は、令和2年4月～令和3年1月で通算約200名。出張者が帰宅前に立ち寄って作業をするために活用するケースが多い。車で1～2時間かけて通勤している職員もいるため、移動時間の短縮が図られている。



ツールやシステムを職員に使いこなしてもらい、効率的に働けるよう、日々の業務の中でどのように活用すると便利なのかわかりやすく伝えたいと考え、試行錯誤の末、テレワークハンドブックを作成。制度やツールを導入するだけでなく、職員への周知・啓発が重要と感じている。

【在宅勤務】 ～通勤時間の削減～

(通常)

7:00	8:30	12:00	13:00	17:15	18:00	19:00		
家事 朝食	保育園 送迎	通勤	デスクワーク (自席)	昼食 休憩	デスクワーク (自席)	通勤	保育園 送迎	夕食 家族の時間 子の寝かしつけ

(在宅勤務時)

8:30	12:00	13:00	17:15	18:00			
家事 朝食 家族の時間	保育園 送迎	テレワーク (在宅勤務)	昼食 休憩	テレワーク (在宅勤務)	保育園 送迎	夕食 家族の時間 子の寝かしつけ	自己 啓発

勤務の開始と本で行う
業務内容を所属に報告

勤務の終了と本で行った
業務内容を所属に報告

【モバイルワーク】 ～移動時間の有効活用, 効率的な業務執行～

(通常)

8:30	12:00	13:00	17:15	18:00						
家事 朝食	通勤	デスクワーク (自席)	移動	昼食 休憩	企業訪問	移動	デスク ワーク (自席)	通勤	家事 夕食	自己啓発

報告書作成

(モバイルワーク時)

8:30	12:00	13:00	17:15	18:00						
家事 朝食	通勤	デスクワーク (自席)	移動	昼食 休憩	企業訪問	移動	デスク ワーク (自席)	通勤	家事 夕食	自己啓発

電車移動中に
メールチェック

タブレット端末は
プレゼンにも活用

電車移動中に
報告書作成

【サテライトオフィス】 ～通勤時間や移動時間の縮減～

※水戸市在住の職員が、勤務課所(県西県民センター)に替えて、県庁サテライトオフィスで勤務する場合

(通常)

8:30	12:00	13:00	17:15	18:15	20:00				
家事 朝食	通勤	デスクワーク (自席)	昼食 休憩	移動	県庁 会議	移動	通勤	家事 夕食	自己啓発

(サテライトオフィス利用時)

8:30	12:00	13:00	17:15	19:30					
散歩 家事 朝食	通勤	テレワーク	昼食 休憩	テレワ ーク	県庁 会議	テレワ ーク	通勤	家事 夕食	自己啓発

※自宅近隣の県庁サテライトオフィスでテレワークを実施

出所)茨城県資料

テレワークハンドブック

1 はじめに

この「テレワークハンドブック」は、茨城県職員の皆様がストレスなくテレワークを利用できることを目的として、テレワークをあまり利用したことのない方も本書を読めばスムーズに実施できるように、テレワークの利用方法や業務のデジタル化、自宅での過ごし方などのポイントをまとめたものです。

テレワークにより職員の働き方改革を進めましょう。

目次

1	はじめに	1
2	テレワークの利用方法	2
3	業務のデジタル化	4
4	所属において取り組んでいただきたいこと	8
5	自宅で快適にテレワークを行うために	10
6	参考資料	11

テレワークなら

- ・通勤時間をかけずに仕事ができる
- ・災害時・非常時でも登庁せずに仕事ができる



出所)茨城県「テレワークハンドブック」(令和2年11月)

モバイルワークの啓発チラシ(抜粋)

☆モバイルワークのシーン☆

【営業系の活用例】

○課題

- ・口頭の説明・不要な紙資料の準備
- ・メール確認が遅れる
- ・自分や上司の予定確認ができない



○効果

- ・自分の端末を遠隔操作で、グループウェア操作OK!
- ・プレゼンに写真や動画でイメージUP!

【訪問系の活用例】

○課題

- ・口頭の説明が伝わりにくい
- ・大量の資料等を持ち運び
- ・情報を持ち帰って共有



○効果

- ・現場で行政情報NW上のシステム操作して情報取得、即時登録で即共有!
- ・大量の資料が簡単な操作で閲覧可能!

【現場系の活用例】

○課題

- ・現地の地理情報が即必要
- ・現場写真の取込みが面倒
- ・大量の資料等を持ち運び



○効果

- ・現場で写真や動画を撮影し、情報共有!
- ・地図やGPS情報を即利用!
- ・大量の資料が簡単な操作で閲覧可能!

出所)茨城県資料

2 佐賀県 ～モバイルワークの推進を核とした業務効率化・県民サービスの向上～

実証実験を経て、平成 26 年度にテレワークの対象を全職員に拡大。所属長対象の「体験期間」や各所属への「出前講座」、実施手続の簡素化、職場の自席とほぼ変わらない ICT 環境の整備等、働き方の見直しとあわせて取り組み、モバイルワークは普通の働き方として定着している。

取組経緯

- 育児・介護を理由とした離職を防止する目的もあり、平成 20 年度から、育児・介護を事由とした在宅勤務制度を導入した。その後、新型インフルエンザの影響を受け、BCP(事業継続計画)という視点から、平成 22 年度に在宅勤務制度の対象を全職員に拡大した。しかし、利用者はごく少数にとどまった。
- そこで、ワークスタイル変革という視点でテレワーク推進を開始。まず、平成 25 年度にタブレット端末を 100 台導入し、端末を活用して業務改革に取り組みたい部署を募集し、テレワーク導入の実証を行った。並行して、テレワークの推進には所属長の理解が重要であると考え、**首長の理解の下、所属長への呼びかけ**を行い、一定期間、所属長自らが、週に 2 回以上テレワークを行うことを努力義務化した。
- 実証実験の効果検証で、**外出先の隙間時間の活用、職場に持ち帰って行う対応や仕事の減少、直帰率の向上等、様々な効果が得られた**ことから、平成 26 年度から全職員約 4 千人を対象を拡大し、テレワーク(在宅勤務、サテライトオフィス勤務、モバイルワーク)を推進している。

取組内容

➤ 制度の概要

- 在宅勤務は、自宅及び自宅同等の場所(介護を要する親族の家や帰省先等で、所属長の承認が必要)を勤務場所とし、職員は私用 PC を使用して仮想デスクトップで庁内 LAN にアクセスしている。
- サテライトオフィス勤務は、県内 13 箇所、県外 2 箇所の出先機関に設けているサテライトオフィスで、設置されている PC を使用して庁内 LAN にアクセスする。
- モバイルワークについては場所の制約はなく、貸与されたタブレット・ノート PC を持参し、仮想デスクトップをはじめとしたテレワーク関連のアプリを活用している。タブレットは 1,040 台、ノート PC は 310 台を用意しており、ペーパーレス、職員同士のチャットや Web 会議等が可能である。
- コミュニケーションに支障のないよう、原則週 1 回は勤務地に出勤することとしているが、その他に利用回数や利用の理由等の制約を設けておらず、職員は個々の状況に応じてテレワークを利用することができる。
- 対象者は全職員(庁外への派遣者など、一部職員を除く)。
- わずらわしい手続により利用が低迷しないよう、テレワーク利用について人事部門や情報部門への手続は省略している。実際にテレワークを利用する際は、職員申請システムで事前に申請し、所属長の決裁を得ることとしている。

➤ テレワークにおける労務管理

- 労働時間は、事前にメールで所属長に予定時間を報告し、業務終了後に実績時間とあわせ、業務内容や成果物を報告することで把握している。

➤ テレワーク推進のための ICT 環境の整備

- 仮想デスクトップにより、所属の共有フォルダや個人フォルダを利用できるため、外出・出張先や在宅勤務でも職場の自席とほぼ変わらない ICT 環境を整えている。また電子文書により、起案から決裁まで、自宅から行うこともできる。
- 写真等のデータを共有するため、データ共有システムを利用している。職場の自席の PC や貸与タブレット・ノート PC 等、様々な端末を利用しているが、写真を共有する方法として USB メモリーでのやりとりはリスクがあるため、端末間でデータを共有するツールとして活用している。これにより、例えば災害現場等の様子を庁舎の職員に即座に共有し、迅速な対応を行うことが可能となった。
- Web 会議システムは、事業者との会議・打ち合わせのほか、職員研修や説明会、農業生産者へ遠隔で技術指導を行うなど多様なシーンで活用されている。

取組内容(続き)

- 会議では、**ペーパーレス会議システム**を活用している。事前に会議フォルダを作成し、会議資料を保存してもらい、当日はタブレットで会議に参加する。アプリケーションにより、プレゼンターの操作により参加者の手元資料がページ送りされる機能がある。また印刷が不要なことから、資料の修正対応も容易である。
- **コミュニケーションツール等の導入**
- **在席状況確認は、チャットツール**を活用している。チャットツールのアイコン(プレゼンス機能)により、ミーティング中、離席中、応答可能といった状況がわかる。なお、在宅勤務時は常にアプリを立ち上げておくこととしており、いつでも在席確認を行うことができる。平成 26 年から使用しており、職員の間では有効に活用されている。**チャットツールで簡単に連絡を取りあったり、電話機能を活用して自宅から県庁の内線にも架電することもできる。**

取組を進める上での課題

- 当初の課題としては、職員の理解促進や ICT 環境の整備、テレワークの際の働き方の見直し(ペーパーレス、情報共有、コミュニケーションの円滑化等)が挙げられた。**人事部門と情報部門で連携しながら、個々の課題に対応する取組内容を展開した。**
- 令和2年4月の新型コロナウイルスの感染拡大への対応では、必要な仮想デスクトップの同時利用数が不足したため**増設を実施**。ただし、増設した回線数の維持には対応の費用負担が生じるため、費用対効果の検証が必要である。
- また、タブレットやノート PC の月間通信容量は 7G を確保しているが、Web 会議が増え、容量が足りないという声もある。

取組を進める上での工夫

- **所属長を対象に体験期間の導入**
- テレワークを本格的に導入する前に、**テレワーク普及のキーパーソンとなる所属長を対象に一定期間の体験期間(当初は週 2 回、所属長に在宅勤務を要請)**を設け、管理職にテレワークのメリットを実感してもらったり、業務改革への問題意識の醸成を図った。
- **簡易な実施手続や研修の開催**
- **利用にあたっての申請等は簡素化**を図り、テレワークが特別な働き方ではなく、普通の働き方の選択肢の1つとして、利用しやすい工夫を図った。
- **全職員対象のスキルアップ研修や、各所属へ出向いての「出前講座」**を開催し、テレワークの利用を促進した。
- **職場の自席とほぼ変わらない ICT 環境の整備**
- モバイルワークや在宅勤務において、仮想デスクトップの利用、コミュニケーション円滑化のためのチャットツールの活用、動画・写真ファイルの共有、資料の電子化によるペーパーレスの実現等、**職場の自席とほぼ変わらない ICT 環境を整備**したことで、業務効率を下げることなく、テレワークが可能となっている。

成果

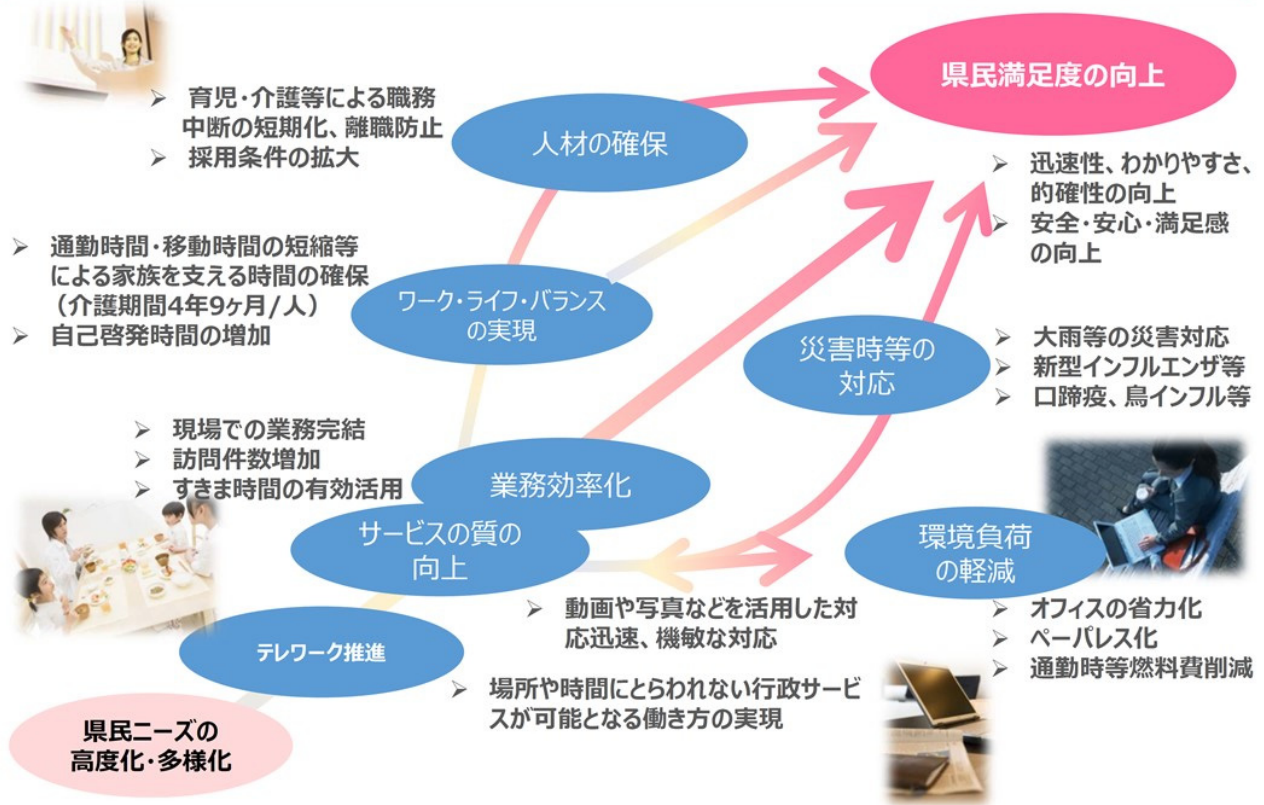
- 令和元年度の延べ実施人数は、在宅勤務が 4,172 人、サテライトオフィス勤務が 871 人、モバイルワークが 179,666 人であり、庁内にテレワークが定着している。また同年の佐賀豪雨時には、月間で延べ 769 名が在宅勤務を利用(通常時の約 2 倍強)する等、災害時の業務継続として有効に機能している。
- 従来からテレワークの仕組、制度を整備していたことから、緊急事態宣言等が発出された場合でも混乱が少なく、テレワークを活用できた。4 月の緊急事態宣言時の利用状況は前年同時期比で 2 倍以上の利用があった。
- 復命書作成時間の短縮や自宅直帰率の向上等、**業務改善とともに、職員のワーク・ライフ・バランス向上にも効果がみられる。**

推進のポイント



テレワークを本格実施した平成 25 年頃は、テレワークに対して所属長には「部下がさぼるのではない」「本当に使えるのか」といった憶測があった。**所属長にまず一定期間、トップダウンで強制的に実施させることで、実際にやってみるとなかなか有効だ、と認識を持ってもらったことがポイントであった。**

県民満足度の向上を目指して



出所) 佐賀県資料より

3 兵庫県神戸市 ～在宅勤務、ペーパーレス化・電子決裁等の業務の ICT 化の推進～

新型コロナウイルス感染拡大前から、働き方改革の一環としてテレワークやオフィスのフリーアドレス化、フレックスタイム制度等の柔軟な働き方を推進。ペーパーレス化・電子決裁や、コミュニケーションツールの利用等とあわせて、庁舎を離れても切れ目なく業務対応が行えるようにしている。

取組経緯

- 平成 28 年度に実施した庁内アンケート調査において、「既存の業務の中で改善すべき点がある」との回答が8割弱と高い割合にのぼったことや、庁内に「閉塞感、疲労感がある」との意見が多かったことを受けて、働き方改革（業務改革）の取組を推進。
- 平成 29 年、職員の勤務条件や行政経営を所管する行財政局と、庁内の ICT 環境整備を統括する企画調整局が「働き方改革推進チーム」を結成。平成 30 年6月には、**神戸市のめざすべき姿と 2020 年度までのロードマップを策定した。**
- 具体的には、「多様で柔軟な働き方の推進」や「業務事務の省力化」を掲げ、関係部署等による議論の下、テレワーク、ペーパーレス化や電子決裁等の業務の ICT 化を推進していくこととなった。（「ペーパーレス化、フリーアドレスオフィスの導入」については、後段を参照）

取組内容

➤ 制度の概要

- 平成 27 年9月に在宅勤務の制度を導入。**育児・介護等と両立しながら働きやすい環境整備や業務効率の向上を目的とし、係長以下で育児・介護を行う職員に限定していた。**
- 導入後もより使いやすい制度とするため、要件・対象者の拡大、取得頻度や単位の見直し、システム環境の改良など、**継続的に制度の見直しを実施。**
- 現在、対象者は一般職の常勤職員、実施場所は原則自宅、利用回数上限は週4日としている。半日・時間単位での実施も可能である。新型コロナウイルス感染症への対応期間中は、**対象者を全職員（会計年度任用職員等も含む）へ拡大、利用回数の上限は撤廃している。**
- 事前申請のルールとして、所属長にあらかじめ許可を得た上で（口頭でも可）、利用日前日までにシステム上で決裁を受けることとしている。申請時には、在宅勤務での業務予定も簡潔に記入。利用翌日以降に、システムに実績報告を登録し、所属長が確認する。

➤ 在宅勤務における労務管理

- 始終業時に所属長にメール等で報告（電話でも可）を行うほか、始業時は庶務事務システム上でも、勤務の開始を登録する。就業時間中の在席確認は特に行っていない。
- **フレックスタイム制（コアタイム 10 時～15 時）との併用も可能としている。**なお、在宅勤務では時間外勤務は禁止としている。

➤ 在宅勤務のための PC・機器等の環境整備

- 令和元年 11 月までは、在宅勤務用の PC を借りて持ち帰る方法であったため、130 台を用意していた。現在は、職員が自席 PC と LTE 接続端子（要決裁）を持ち帰り、PC に差して全庁システムに接続することができる。なお、**機密情報・個人情報を含む紙書類の持ち出しは禁止**となっている。
- テレワーク推進に向けて PC の軽量小型化を推進。仕様に重量の制約を設けるとともに、デスクトップの調達は廃止した。なお、カメラ付き PC は平成 28 年から導入している。PC の画面が小さくなることへの対応として、執務室で事務処理を行う際は、**必要に応じてセカンドディスプレイを設置している。**

➤ コミュニケーションツール等の導入

- グループウェアの試行導入を経て、平成 31 年度より全庁展開している。スケジュールの共有やグループチャットなど**多様なコミュニケーション手段を実現。**スケジュールはグループウェア上で登録すると、所属部署に限らず**全庁職員のスケジュールが閲覧可能**であり、従前と比べて利便性が大きく向上した。
- **Web 会議システムやチャットツールも、**新型コロナウイルス感染拡大前から導入。また、令和2年6月より、**私用 PC でコミュニケーションツールを利用できるよう、公用アカウントも配付した。**ファイル編集や共有機能も活用できる。

取組を進める上での課題

- 在宅勤務の課題として、同年7月の職員アンケートでは、コミュニケーションを取りにくいこと、在宅勤務時のネットワーク環境への不満、職場で電話対応等をする周囲の職員の負担が増えるため在宅勤務がしにくいといった点が多数挙げられた。
- ネットワーク環境については、令和2年4～5月はLTE 接続端子（事務処理用 PC に接続することで庁外においてもイントラネット等の庁内ネットワークに接続することが可能）の不足のため、在宅勤務時に庁内ネットワークに接続できない職員がいた。そこで同年6月より、LTE 接続端子を500台から2,000台へ拡充を図った。また、在宅勤務中、外部に個人の電話番号等を伝えなければならない、個人情報の問題や通話料負担が生じたため、希望者へ公用携帯300台を貸し出している。
- 電子決裁、財務会計システム、人事評価システム等は在宅勤務でも利用可能であるが、一方で、住基システム等の専用システムを使って業務をすることが多い部署、紙ベースでの申請が多い部署（福祉関係など）、現場での立ち合いが必要な部署等では、在宅勤務が難しい。
- また、管理職は、緊急を要する対応等が、自宅で行いにくい等の理由により在宅勤務を取得しにくいという意見もある。

取組を進める上での工夫

➤ 市長のリーダーシップと職員からのボトムアップ

- 市長はデジタル化を強く推進しており、職員の業務効率化のみならず市民サービス向上の観点でもデジタル化を進めるよう職員に対し、メッセージを発信している。また、職員もクラウドサービスを活用することによりFAXや郵送によるやり取りからの脱却を試行するなど、少しずつではあるが、ICT化を推進する流れが生まれてきている。トップのリーダーシップと職員からのボトムアップの双方によりICT化を推進している。

➤ ペーパーレス化・電子決裁等、業務のICT化の推進

- 新型コロナウイルスの感染拡大前から、働き方改革の一環として、ペーパーレス化や電子決裁、フリーアドレスオフィスの導入等、場所にとらわれず働ける環境整備を推進していたことは、在宅でも業務を遂行できる環境整備に大きく寄与した。
- 電子決裁は市長まで拡大し、電子決裁率も25.4%（平成28年6月時点）から97.3%（令和3年1月時点）へ大きく上昇。庁内の電子申請も進めており、次年度からは通勤手当等の手当関係に電子申請が導入される予定である。会計事務についても、完全電子化を進めている。

➤ コミュニケーションツールの利用促進

- コミュニケーション不足解消のため、チャットやWeb会議の活用を推進している。チャットは、コロナ前から導入していたが、導入当初はあまり活用されておらず、職員にもメールとチャットを両方確認するという習慣がなかった。情報化戦略部など推進部署が積極的に活用するようにし、職員にも徐々にチャットの利便性が浸透しつつある。

成果

- 緊急事態宣言発令中の令和2年5月は、当月に1回以上在宅勤務を利用した職員数は3,708名（83.7%）。一日当たり最大で約1,500名が在宅勤務を実施した。（出先事務所、区役所等を除く4,428名が対象）
- 在宅勤務によるメリットとして、職員からは集中して業務を行うことができた、通勤時間が節約できた、ワーク・ライフ・バランスが向上した等の声が挙げられている。平成27年度より制度を導入していたことにより、コロナ禍においても、大きな混乱はなく多くの職員が制度を利用することができた。今後は、在宅勤務に伴う課題解消に取り組み、取得したい人が取得しやすい環境整備を推進していきたい。

推進のポイント



在宅勤務を推進するためには、ペーパーレス化や電子決裁、電子申請等をはじめとした業務のICT化が不可欠。日常的な会議や幹部レク等でも紙を用いないなど、紙を中心とした働き方から脱却し、場所にとらわれず、どこでも職場の自席と同じような環境で仕事ができる環境づくりが重要である。

神戸市のデジタル化の取り組み

- H 7 ▶ 阪神・淡路大震災
- 8 ▶ 行財政改善緊急3か年計画（H8～10年度） 以降行革の継続
- 27 ▶ 在宅勤務導入 リモートでの庁内NWアクセス
- 28 ▶ 庁内情報システム最適化計画（H28～R2年度） ホストオープン化、システムコスト抑制、マイナンバー制度導入踏まえたセキュリティ向上
- 29 ▶ 働き方改革推進チーム設置 3か年のロードマップ
フレックスタイム制度・フリーアドレス導入
- 30 ▶ UIKスタート 職員とスタートアップが協働で地域課題をデジタルで解決
- R 1 ▶ GW/Web会議システム導入 デジタルによる業務生産性向上
Be Smart KOBE スマートシティの推進
- 2 ▶ COVID-19 MSとの連携でコロナ感染チャットボット/発生状況データサイト/
給付金申請状況検索サイト/自動音声案内
行財政改革方針2025 Dx推進、デジタル技術とデータの徹底活用
新庁内システム最適化計画（策定中） 標準化/クラウド化対応
- 3 ▶ 神戸市Dx方針（策定中）



出所)「地方自治体のデジタルトランスフォーメーション推進に係る検討会」提出資料(令和2年 11 月 2日)

■ 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 多様で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)



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



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
- 庁内広報の積極的活用



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



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



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



Copyright © City of Kobe.

出所)神戸市「働き方改革(業務改革)及び区役所業務改革の「ロードマップ」(平成 30 年6月 12 日)

(参考) 兵庫県神戸市 ～ペーパーレス化、フリーアドレスオフィスの導入～

(2019.3.31 時点)

取組経緯

- 市民のために高いパフォーマンスを発揮する市役所になるため、また、市役所全体が明るく、風通しの良い、働きがいのある職場になるため、職員の「働き方改革(業務改革)」を実施。

取組内容

- 平成 28 年に電子決裁を市長まで拡大し、電子決裁率は 92.7%に向上(平成 30 年 12 月実績)
- 本会議場や委員会室への ICT 端末の持ち込みを開始し、議会对応資料のペーパーレス化を推進。
- ペーパーレスで打合せができるよう、無線 LAN の導入が拡大しており、市長・副市長・局室区長室に大型ディスプレイを導入したほか、ミーティングスペースにディスプレイを設置する所属が増加
- WEB 会議が全所属で利用可能になり、事業所間の移動時間を縮減。
- グループウェアを試行導入し、平成 31 年度より全庁展開することで、スケジュールの共有やグループチャットなど多様なコミュニケーション手段を実現。
- 行財政局総務部では、グループ内でフリーアドレス化を実施。引き出しのない事務机に変更し、退庁時は PC も含めて個人持ち書類はパーソナルロッカーへ保管、机の上はクリアに。今後、実施職場を順次拡大。

取組を進める上での工夫

- 市長のリーダーシップ・率先垂範
 - ✓ 文書管理やペーパーレス化については市長が推進に熱心で、本会議にタブレットを持ち込み、タブレットを見て答弁を行うなど、率先している。紙を中心とした仕事経験が長い部課長層にも率先して働き方を変革してもらう上で、トップから意識変革を促すことの意義は大きい
- 文書整理を進める際の工夫
 - ✓ フリーアドレス職場では、机の引き出しを廃止し、個人持ち資料は備品も含めパーソナルロッカーに収まる範囲という制約があることで、それまで「念のため」持っていた資料類を処分するきっかけに。結果、個人持ち資料の整理が進み、必要な資料はイントラ等で見るなど、電子データによる文書管理が推進

成果

- ペーパーレス会議の取組がはじまったこともあり、無線 LAN が本格稼働前にもかかわらず、本庁舎の紙の購入量は、前年度同期比(4月～1月の比較)で 7.4%減。
- フリーアドレスを導入した行財政局総務部では、印刷枚数の削減、資料準備等の事務の効率化が実現。職員への効果検証アンケートでは、書類・備品等の無駄の削減や整理整頓など、日常業務に対する意識が向上したとの回答が多数。
- フリーアドレス導入後は、日常の風景が大きく変化し、職員間・部課長とのコミュニケーションが増加。PC をもっていつでもすぐに相談ができるので、意思決定が早くなった、仕事の手戻りが少なくなったなどの声も。

推進のポイント



- 取組を成功させるためには、上層部の理解と支援や、推進メンバーの主体性(実行力、影響力、指導力)が重要である。また、現場に対しては、目的、ゴールの姿、やるべきこと、スケジュール等をわかりやすく伝えることが成功のポイント。
- また、徹底した文書整理やフリーアドレスの導入を平常時に行うのはエネルギーがいるが、庁舎移転時は大きなチャンスである。

4 埼玉県深谷市 ～「LoGo チャット」の活用によるコミュニケーション及び業務の効率化～

自治体専用ビジネスチャット「LoGo チャット」を活用し、コミュニケーションの円滑化を図ることで、日程調整や電話対応等の業務を効率化。テレワーク時には在席状況の確認や業務を依頼する際に、いつでも連絡可能な連絡手段として「LoGo チャット」を活用している。

取組経緯

- 新型コロナウイルス感染拡大を受けて、庁内での人員の分散化を目的として、テレワークを導入した。一時的な導入として継続して運用している状況である。
- テレワーク導入前の 2019 年9月に、自治体専用ビジネスチャット「LoGo(ロゴ)チャット」の実証実験を開始。実証実験ではコミュニケーションの円滑化や業務の効率化に効果が見られたため、2021 年 4 月から正式導入予定。
- 在宅勤務時の在席確認や、メンバー間のコミュニケーション、外出時の連絡手段として、LoGo チャットは効果的に活用されている。

取組内容

➤ 制度の概要

- 在宅勤務は対象者の制限は設けておらず、全職員が実施できる状況である。利用回数の制限は特段設けていない。
- 実施に際しては、いつ、どのような内容で実施するのか、各所属長に事前申請を提出し、所属長が承認する。
- 実施する場所については職員の自宅とする。

➤ 自治体専用ビジネスチャット「LoGo チャット」の活用

- LGWAN-ASP で利用できることから、ツールの情報収集を目的として実証実験を行い、効果検証の上、正式導入を決定した。
- 庁内では LGWAN、庁外では自身の私用携帯からインターネット経由でアクセスができる。さらに、他の自治体とも情報交換ができることなどが参加の決め手のひとつとなった。庁内グループウェアでチャットを活用できるツールは他にもあるが、庁外からの利用は制限される。
- 業務用チャットツールの利用に関する情報セキュリティ実施手順を作成した。
- ICT 推進室では、テレワーク勤務中の職員は LoGo チャットにログインしたままとし、いつでも連絡できる状況としている。在席状況の確認や、業務の依頼もチャットを通して行っている。
- 職員の私用携帯を利用する際にはアプリをインストールし、通知設定をすることで、チャットが届くとポップが表示される。庁外から返信をすることも可能である。また使い方の 1 つとして、現場で写真を撮る際に、その場で写真を投稿して庁舎内にいる職員に送信すること方法を提案している。

取組を進める上での課題

- 課題としては、個人の私用携帯にアプリをインストールすることにより、常時業務に縛られてしまうという点が挙げられる。
- また、チャットが増えると、返信に時間をとられたり、届いたら返事をしなくてはいけないというストレス等もある。
- 個人情報の取扱い等の問題により在宅勤務において実施可能な業務が限られるため、実施率については伸び悩んでいる状況である。

取組を進める上での工夫

➤ 実証実験を通じた効果検証とチャットツールの普及

- 実証実験に参加するサポーターを庁内で募集し、2019年9月～2020年3月にわたり、LoGoチャットの使用感や使い勝手について検証を行った。その結果、コミュニケーションの円滑化や業務の効率化に効果が見られたため、2021年4月から正式導入予定。（※具体的な効果は「成果」を参照。）
- 当初は、新しいツールを使うことへの抵抗感があったため、ICT担当部署等が庁内で「普及活動」を行い、便利なのでとりあえず使ってみてください、と広めていった。また、積極的に使っていた職員が、人事異動で他の部署に移り、新しい部署でまた普及していく、というケースも見られた。
- 全庁的にLoGoチャットのアクティブユーザーが増えるまで、実証実験の開始から半年ほどかかったが、その後は自然と浸透・定着していった。

➤ チャットツールのメリットを体感

- 導入当初はチャットの使い方について戸惑いもあったが、現在は、部署や係ごとに「グループ」を作成して、部署内、係内での連絡調整ツールとして活用している。チャット上にやりとりが残るため、別途メモを作成することはやめよう、という部署もある。
- 相手が不在時でもチャットでメッセージを伝えられるようになり、電話や取次メモが減った、という声も多く聞かれた。またメールと違い、業務連絡の際に余分なあいさつ文を省略でき、情報のやりとりがスムーズになったという面もある。

成果

- 2019年9月～2020年3月の実証実験では、企画や産業、福祉、子ども、道路、消防等、32部署の職員49名を対象として、業務上のコミュニケーションにかかる時間について検証を行った。確認できた主な効果は、次のとおりである。（時間削減効果は、従来のツールによる業務時間との比較）
 - 従来の電話やメール等の方法とLoGoチャットを使った場合の時間が、1人あたり1日平均11分削減できた
 - 日程調整については、従来メールで個別に行っていたところ、グループチャットの日程調整機能を活用することで54%の業務時間削減につながった。
 - 電話については、庁内のやり取りをチャットで対応することで、発信では39%、着信で42%、取り次ぎで30%の時間が削減できた
 - メールについては、メールでのやり取りをチャットで対応することで、送受信ともに30%の時間が削減できた
 - 庁内会議については、会議資料を事前にチャットで共有し紙資料の印刷を省力することで、32%の時間が削減できた
- そのほかにも、チャット活用による効果として、先進自治体での取組等に関する情報共有の効率化（ICT推進室）、回覧文書の煩雑さの解消（保健センター）、他部署からの依頼業務の円滑化・依頼事項の抜け漏れの防止（総務防災課）等の効果もみられた。
- 総務・防災部門では今後、災害時の連絡体制における活用も検討している。チャットを活用することで、一回の連絡で全員に伝えることができるため、連絡網による連絡よりもスムーズではないかと考えている。

推進のポイント



チャットの利用については、連絡調整等、身近なところから、まずは使ってもらい、効果を実感してもらうことが重要。また在宅勤務の際には、在席確認や連絡手段として非常に有効なツールである等、様々な使い方を提案することも効果的である。

5 東京都渋谷区 ～庁舎内外を問わないシームレスな勤務の実現～

新庁舎移転にあわせて、庁内外を問わないシームレスな勤務ができるよう、モバイル機器の導入やペーパーレスの取組等を実施。テレワークを体験できる機会を設けた後、継続的にテレワークを推奨。都心・郊外に多数ある民間サテライトオフィスの利用も可能にしている。

取組経緯

- 平成 31 年 1 月の新庁舎移転にあわせて、ワークスタイルの改革を実施。庁舎内外を問わないシームレスな勤務ができるよう、ICT 基盤の刷新も行い、モバイル型 PC・無線 LAN 環境・コラボレーションツール(Web 会議、チャット等)・IP 電話等の導入を行った。
- あわせて、テレワークが実施しやすいよう、文書を電子化し、クラウド上にあげる取組や電子決裁の導入も実施した。これらのペーパーレスの取組は、新庁舎でのグループアドレス制の導入、書庫の削減にも役立った。
- ワークスタイル改革にあたり、区長の思いを直接伝える場を設定し、改革への強い意志を発信した。

取組内容

➤ テレワーク・デイズ・実証実験の取組～新型コロナウイルス感染拡大時の対応

- 令和元年 7 月 22 日～9 月 6 日にテレワーク・デイズの取組に参加し、在宅勤務のほか、特定の民間サテライトオフィスでの勤務やモバイルワークの体験機会を設けた。
- 対象職員は、サテライトオフィス・モバイルワークは PC の配布対象となっている全職員(現業職員等を除く職員)とし、在宅勤務については、マネジメント層が自ら実際に体験し課題を確認しておく必要があることから、管理職のみを対象とした。「まずは一人一回体験すること」を人事課が主体となって推進し、庁議でも取り上げて取組が浸透するようにした。
- 令和元年 11 月には「渋谷区テレワーク実証実施マニュアル」「渋谷区サテライトオフィス利用マニュアル」を拡充した上で、在宅勤務の対象を管理職以外の職員(現業職員等を除く職員 約 1,200 名)に広げて新たな実証実験を開始。
- その後新型コロナウイルス感染拡大があり、そのまま継続的にテレワークを推奨。コロナ禍では、感染拡大前にモバイル機器の導入やペーパーレスの取組を行っていたこと、テレワークを体験できる機会を設けていたこと等により、比較的スムーズにテレワークができた。
- 令和 3 年 2 月には、テレワークの対象職員約 1,200 名のうち、テレワークの 1 日の平均利用が 13.3%程度であった。

➤ テレワーク時に使用している機器・ネットワーク環境

- 庁内での通常業務に使用しているモバイル型 PC をそのまま利用可能。メールやチャット、スケジュール等のコラボレーションツールには BYOD(携帯電話・タブレット端末)でも接続可能。
- 区で貸与したモバイル Wi-Fi ルーター経由で渋谷区のネットワークに接続可能。貸出用モバイル Wi-Fi ルーターは令和元年 11 月当初 500 台準備。令和 2 年夏に増強し、現在は 1,000 台用意している。
- 電話は IP 電話を導入している。
- 在宅勤務やサテライト勤務環境では周囲に人がいることも考慮し、プライバシーフィルターも配布した。

➤ 在宅勤務時の申請～実施～報告

- 事前に所属長と、実施する職務内容・実施場所・日時について打合せを行い、所属長は在宅勤務で実施してよい業務かどうか判断。
- 在宅勤務中の業務遂行状況等を確認する「在席確認者」(管理監督職員。通常は所属長)を指定の上職員システムで「自宅への旅行命令」をする。
- 当日の始業・終業は「在席確認者」にチャットで連絡。終業時には業務報告をチャットに入れることとしている。
- 在宅勤務時にも、時差勤務(7 パターン)の制度が利用可能。原則として時間外勤務は不可だが、コロナ対応等やむを得ない場合は可能。業務の中抜けが必要な場合は時間単位の年次有給休暇を取得することができる。

取組内容(続き)

- **民間サテライトオフィス事業者(2社)の施設等を活用したサテライトオフィスの設置**
 - 民間のサテライトオフィス事業者(2社)と契約し、計190カ所程度のサテライトオフィスが利用できるようにしている。
 - 職員の居住地域が広く分布しており、区外からの通勤者も多い。職住近接でサテライトオフィスを設置するには、**都心・郊外に数多く展開している民間のサテライトオフィスを活用することが有効**と考えた。
 - 自宅周辺のサテライトオフィスを利用することによる**通勤時間の短縮**や、**自宅で在宅勤務がしにくい場合**の活用、環境を変えることによる**気分のリフレッシュ・創造性の向上**、**出張時の移動時間の短縮**等を効果として想定している。
 - モバイル型PCを区で貸与したモバイルWi-Fiルーターで接続する点や、申請～実施～報告のルール等は**在宅勤務と同様**。
 - 事前登録が必要なサテライトオフィスには、テレワークの対象職員約1,200名のうち、400名程度が登録している。令和2年1月の民間のサテライトオフィス事業者(2社)の利用実績は1,054時間であった。郊外型の方が滞在時間が長く、都心型は滞在時間が短い傾向があった。
 - このほか、**区立中央図書館の職員執務室内にも本庁と同じネットワーク環境がある席(2席)もサテライトオフィスとして設置**している。図書館には行政事務や政策立案に関する資料も多く、これらを活用した業務の高度化・効率化も期待している。

取組を進める上での課題・工夫

- **トップからWeb会議等のオンラインツールの活用を進めることで部課長等にも浸透。若手からのボトムアップも相まって、全庁で推進**
 - **区長・副区長が参加する庁議等をWeb会議で実施**することで、部課長もWeb会議を活用せざるを得ない状況にしている。結果、部課長のWeb会議の活用度が高くなり、各部署の管理職、担当職員にもWeb会議が広まっていった。若手職員は元々Web会議等のオンラインツールの活用度が高かったこともあり、**トップからの浸透と若手からのボトムアップの両方で推進**できている。
- **コミュニケーション面等での課題に対する工夫(チャットでの雑談推奨等)**
 - 庁内で勤務していることで入ってくる知識・情報もあるが、テレワークでは難しくなることもある。コミュニケーション面の対策として、コラボレーションツール上に「**雑談チャンネル**」や「**コミュニケーションチャンネル**」を設けている。最近気になること等を適宜書いてもらうように呼び掛けてはいるが、**いかに活発に活用してもらえるかが今後の課題**。
 - **ネットワークづくりを目的とした研修をどのように実施していくかを現在検討**している。Web会議の「**ブレイクアウトルーム**」等を活用してグループディスカッション等をするのも一案である。集合研修とオンライン研修の両方で実施している新入職員研修の実施方法も今後検討していきたい。
- **部署によるテレワークの活用度合いの差に対する工夫**
 - **窓口・電話対応がある部署等**でテレワークがしにくいという声もあり、部署によってテレワークの活用度合いに差が生じている。**在庁して仕事をすることが前提**で長年作られてきたワークフローを見直すことで、**テレワークができる業務もある**。今後ワークフローの見直し等にも着手していきたい。
 - 一方で、**現場巡回・訪問がある職員**は、報告書作成のためだけに本庁に戻る必要がなくなるため、**テレワークとの親和性が高い**。

成果・推進のポイント

- テレワーク・デイズ後のアンケートでは、テレワークによって**作業に集中できた**との声や、**通勤時間の短縮・移動時間の有効活用**ができ**生活が充実した**との声、**効率的・計画的な業務遂行**や**業務の進捗管理**をより意識するようになったとの声、**通常と異なる環境で気分転換**になったとの声等があった。



以前は「出勤して席にいたい」が大事だったが、「**連絡がつけば自席にいらなくてもよい**」という風土に変わってきている。在宅勤務だけでなく、サテライトオフィス勤務・モバイルワーク等も含めて、**職員が働く場所を選べるようにしていきたい**。

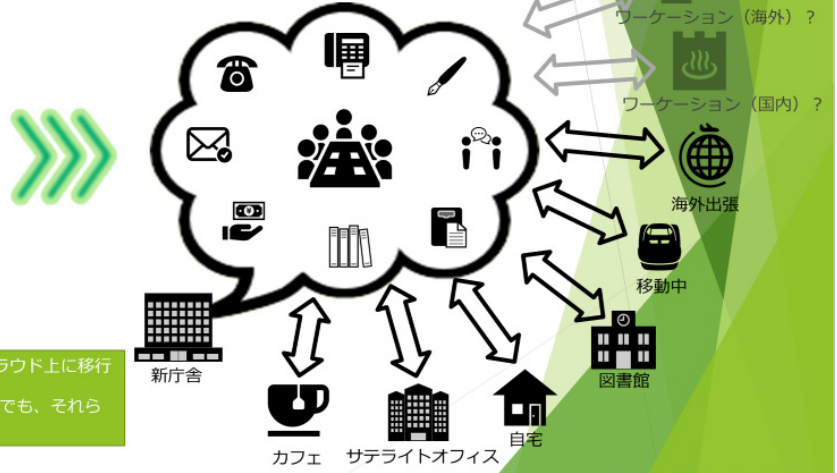
まとめると・・・

昭和の時代のオフィス



机の周りにあった、資料、電話、FAX、ペンなどを、クラウド上に移行
自席からだけでなく、庁内どこでも、また、庁舎外からでも、それら
にアクセスできるように

新しい時代のオフィス



(出所)渋谷区提供資料

渋谷区総務部人事課「新庁舎ワークスタイル改革～渋谷区 Smart&Smile ワーク～」ご紹介資料より一部抜粋

6 長野県松本市① ～新型コロナウイルス感染拡大を受けた在宅勤務の本格推進～

新型コロナウイルス感染拡大を受け、在宅勤務を本格的に推進。まずは管理職から在宅勤務を経験することで、部署全体に在宅勤務を浸透。「担当業務の見える化シート」を活用し、自身の業務を見直すことで、工夫次第ではテレワークができる業務を洗い出す取組を実施している。

取組内容

- 平成 29 年に策定した「松本市新情報化基本計画」の施策としてテレワークの導入を位置づけ、出張先における業務の実施等、いわゆる可搬型の端末を利用したモバイルワークの検証から開始した。モバイルワークが可能な仮想化端末を導入していたことで、コロナウイルス感染拡大を受けた在宅勤務の拡大にもスムーズに対応できた。
- 新型コロナウイルス感染拡大を受けて、令和 2 年 4 月に在宅勤務の実施要項を策定。テレワーク時に**仮想基盤にリモートアクセスをするための VPN 回線** (340 回線)と**各課配備タブレット型 PC** (160 台)等の予算を確保し、5～6 月に発注。同年 9 月から利用開始できるように手配した。
- 令和 2 年 7～8 月に情報政策課の正規職員 (14 名)、総合戦略課の正規職員 (7 名)を対象に**実証実験を 1 か月実施**。ほぼ全員が参加し、Web 会議やチャットツールの試行等も行った。
- 実証実験で把握した課題等も踏まえ、令和 2 年 9 月に「**松本市テレワークガイドライン-在宅勤務編-【暫定版】**」を策定。

取組内容

- 「**松本市役所版テレワーク・デイズ**」の実施
 - 令和 2 年 11 月 9 日～令和 3 年 1 月 29 日に「**松本市役所版テレワーク・デイズ**」を実施し、**在宅勤務を推奨**。
 - **対象職員は正規職員** (保育士等は除く)とし、対象となる 1,393 名中、のべ 715 名 (1 日平均 13.2 名)が期間中に在宅勤務を実施した。
- **在宅勤務時に使用している機器・ネットワーク環境**
 - **個人所有の PC** (在宅用リモートアクセスソフトウェア (340 回線)を利用して接続)と**各課配備のタブレット型 PC** (160 台:Sim で接続)の両方を利用可能とすることで、計 500 台で在宅勤務ができる環境を整備。個人所有の PC を使う際には、予め申請の上ソフトウェアのインストール等を行う。
 - PC からは仮想基盤を介して LGWAN 系等への接続が可能。「情報系」端末で稼働するシステム (財務会計システム等)は在宅勤務時にも利用可能だが、**個人情報等を扱う「業務系」端末で稼働するシステムは在宅勤務では利用不可**。
- **在宅勤務時の申請～実施～報告**
 - 実施日の 2 営業日前までに「**職員在宅勤務実施申請書 (承認書)**」を所属長に提出。**実施内容欄には、何をどこまで実施するのかを記載**するようにしている。
 - 別途、電子申請でリモート接続用パスワードの払い出し申請を実施。当日利用する ID・パスワードを実施する都度入手する。
 - **当日の始業・終業は所属長にメール、電話等で報告**。実施後、所属長に業務内容等について口頭や成果物で報告。在宅勤務のハードルが高くなるように、報告方法等については柔軟に選べるようにしている。就業時間中の在席確認は特段実施していない。
 - 在宅勤務時には、通常の勤務時間制度の下で勤務することとし、原則として時間外勤務は命じないことにしている。業務の中抜けが必要な場合は**時間単位の年次有給休暇を取得することが可能**。
 - 「松本市テレワークガイドライン-在宅勤務編-【暫定版】」の中で、「**管理監督者 (所属長・係長)の心得**」として、**勤務中の在席確認は必要以上に監視等をしないようにすることや、長時間労働にならないよう注意を払うこと等**を示している。また、「**在宅勤務者の心得**」として、**職務専念義務や、働く場所づくりを行うこと等**を示している。

取組を進める上での課題

- テレワーク・デイズ後にアンケートを実施し効果・課題等を把握。
- 在宅勤務時の課題としては、簡易な相談・報告がメールになるため即時性に欠けるといった声や、職場内での何気ない情報共有（電話の会話等によって聞こえてくる情報等）が不足がちになるとの声、業務に集中してしまい休憩がうまくとれないといった声のほか、決裁文書を電子化してほしいといった声、業務用携帯電話の整備を望む声等があった。
- これらの声もふまえ、電子決裁などを含む情報系（内部事務）システムの更新を令和4年10月に予定している。また、コミュニケーション面では、「LoGo チャット」を250ライセンス程度導入する予定で予算を確保している。

取組を進める上での工夫

- 「担当業務の見える化シート」を活用し、自身の業務を見直すことでテレワークの対象業務を検討
 - 総務部長の発案で「担当業務の見える化シート」を導入。
 - 「担当業務の見える化シート」は、業務を個人ではなく組織に紐づけることも目的に作成したものであるが、在宅勤務申請時の業務内容のすり合わせや、実施後の報告にも活用している。
 - 「担当業務の見える化シート」では、どのような業務をどのような手順で実施するかを明確にし、テレワークが可能かどうかを説明とともに記載する。シートを記入する中で、工夫次第ではテレワークができる業務も見えてくる。各自でテレワークができる業務を検討するのに有効なツールとなっている。
- まずは管理職から在宅勤務をすることで、部署全体に在宅勤務を浸透
 - 在宅勤務はこれまでにない働き方であり、抵抗感を持つ職員もいる。また、在宅勤務をすることを所属長に言い出しにくい雰囲気があることも懸念された。そこで、テレワーク・デイズ期間中に「管理職以上は期間中に1回は在宅勤務すること」を総務部長から周知し、管理職が率先して在宅勤務を経験するようにした。
 - 管理職が在宅勤務を経験して効果を感じた部署では、部署全体で在宅勤務が推進されている。まずは管理職が実践した上で部下に展開していくと部署全体に浸透しやすい。
- まずは「やってみよう」ことで在宅勤務への抵抗感を払拭
 - 「松本市テレワークガイドライン-在宅勤務編-【暫定版】」では、個人情報に記載された紙の持出は厳禁とし、窓口システムや専用システム（基幹業務系システム）を使用する業務は在宅勤務でできないことを明記する一方で、その他の業務については、広く例示し、各自でできる業務を考えてもらうようにしている。
 - 個人情報の取扱いについては厳格にする一方で、在宅勤務実施のハードルを上げすぎずに、まずは「やってみよう」ことが大事だと考えている。
 - 在宅勤務への抵抗感を払拭するために、「半日でもいいから一回やってみてほしい」と呼びかけるようにしている。

成果

- テレワーク・デイズ実施後のアンケート結果では、回答者数477名中、在宅勤務において総合的な満足度が「満足」と回答した割合が8割弱、「普段と比較して時間の有効活用が実感できた」割合が8割強であった。全般的に在宅勤務実施前と比べて前向きな声が多かった。
- 個人情報を扱うため在宅勤務が難しいと考えていた部署でも、他の業務で在宅勤務をしてみたところ、「新しい働き方を理解するのに有意義だった」との声もあった。

推進のポイント



「窓口がある」「電話対応がある」部署であっても対応業務以外のバックグラウンド業務はテレワークが可能。一つの課のメンバーが全員同じ場所にいる必要はなくなってきている。「場所を問わない働き方」の検証を今後も進めていきたい。

「松本市テレワークガイドライン-在宅勤務編-【暫定版】」（※令和2年度末に「正式版」を策定）

<p>【暫定版】 (0.2版)</p> <p>松本市 テレワークガイドライン — 在宅勤務編 —</p> <p>令和2年10月26日 情報政策課・職員課・行政管理課</p>	<p>- 目次 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 さあ、テレワークに取り組みよう！ 2 在宅勤務で、できることは？ 3 資料の持出しはできるの？ 4 在宅勤務をするにはどうするの？（準備） 5 在宅勤務中にすることは？（実施中～実施後） 6 在宅勤務に必要なICT環境 7 在宅勤務者の心得 8 管理監督者（所属長・係長）の心得 9 在宅勤務に要する費用の取扱い 10 公務災害の取扱い
--	---

（出所）松本市「松本市テレワークガイドライン-在宅勤務編-【暫定版】」（令和2年10月26日）より一部抜粋

「担当業務の見える化シート」記載例

担当業務の見える化シート（記載例）

所属・係 ○○課・○○担当
職・氏名 係長 ○○ ○○

業務名	処理の内容	処理の時期	テレワークの可否	説明
○○会議運営業務	開催通知作成、発送	会議開催2週間前まで	○	ファイルサーバ上に保存されたデータを使用することにより、通知の作成が可能
	会議資料作成、発送	会議開催1週間前まで	○	ファイルサーバ上に保存されたデータを使用することにより、会議資料の作成が可能
	会議開催、運営	四半期ごと（7月、10月、1月及び3月）	×	物理的に不能
	会議録作成、委員への送付	会議終了後1カ月以内	○	ファイルサーバ上に保存されたデータを使用することにより、会議録の作成が可能
○○制度見直し業務	制度設計、企画立案（上司等への説明のための資料作成等）	10月中旬まで	○	インターネット等を使った他市事例等の調査、研究等
	庁議・議会協議会資料作成	11月中旬まで（12月提出）	○	ファイルサーバ上に保存されたデータの参照等により可能
	条例の制定改正案（改正案・新旧対照表等）の作成	1月上旬まで（2月定例会へ議案提出）	○	インターネット等を使った他市例規等の調査、研究等 ファイルサーバ上に保存されたデータの参照等により可能
	規則の制定改正案（改正案・新旧対照表等）の作成	2月中旬まで（令和3年4月施行）	○	インターネット等を使った他市例規等の調査、研究等 ファイルサーバ上に保存されたデータの参照等により可能

（出所）松本市「担当業務の見える化シート（記載例）」より一部抜粋

6 長野県松本市② ～支所等の施設を活用したサテライトオフィスの設置～

新型コロナウイルス感染拡大を受け、合併した町村の旧庁舎だった施設の空き部屋等を活用し、サテライトオフィスを設置。本庁舎まで出勤しなくても本庁舎と同様のネットワーク環境で仕事ができるほか、市民の自宅訪問や現場訪問の際の移動時間削減につながっている。

取組経緯

- 平成 29 年に策定した「松本市新情報化基本計画」の一環としてサテライトオフィスの推進を開始。当初は本庁舎等への出張者の利用を想定し、本庁舎内に PC 等を設置し、令和元年には大手事務所にも設置した。
- 令和 2 年の新型コロナウイルス感染拡大を受けて、市民への貸出を停止した公民館や、合併した町村の旧庁舎だった施設の空き部屋(四賀支所、梓川支所)を活用し、サテライトオフィスを市内に計 6 か所設置した。
- その後公民館で市民への貸出を再開したため支所は 2 か所のみとなったが、令和 3 年 2 月より新たに市の情報創造館庁舎の空き部屋(研修室)にサテライトオフィスを設置した。令和 3 年 3 月現在、職員が利用できるサテライトオフィスは本庁舎内・大手事務所内も含めて 5 か所となっている。

取組内容

- サテライトオフィス(四賀支所、梓川支所・情報創造館庁舎)での機器・ネットワーク環境、利用の流れ
- PC は庁舎内で使用している自席の PC を持ち込み。
- サテライトオフィス内には本庁舎内と同様のネットワーク環境を構築しており、個人情報扱っても可能。
- 情報創造館庁舎の席数は 10 席。四賀支所、梓川支所は各 3 席。梓川支所、情報創造館庁舎には電話も設置している。
- 在宅勤務と同様、サテライトオフィス勤務を実施するには事前申請が必要。あわせて、事前に庁内情報システムの施設予約でサテライトオフィスの予約状況を確認し、空いている日に予約を行う形になっている。

取組を進める上での工夫

- 新型コロナウイルス感染拡大時には、市民への貸出を停止した公民館を活用したことで、市内の広い範囲にサテライトオフィスを設置することができた。
- 合併した町村の職員の中には、旧庁舎のサテライトオフィスがかつての職場だった職員もいる。特にサテライトオフィス近辺に住む職員からは頻繁に利用された。
- 在宅勤務を推進する中で、個人情報を扱えないことが不便だという声や、電話が使えないと不便だという声等があった。本庁舎まで出勤しなくても、本庁舎と同様に個人情報を扱う仕事もできる場所を増やすために、情報創造館庁舎のサテライトオフィスを新設した。

成果

- サテライトオフィスがあることで、市民の自宅訪問や現場訪問が必要な職員が時間を有効に活用することができる。訪問先を回った後に本庁舎に戻ってきて書類整理等をする移動の負担が大きい。訪問先の近くにサテライトオフィスがあると移動時間が大幅に削減できる。

推進のポイント



- 通勤・移動の負担を減らすため、また災害時の対応においても、サテライトオフィスは有効である。特に面積が広い市町村や、都市部の市町村は、本庁舎の近隣に居住していない職員も多く、サテライトオフィスの有効性が高いと思われる。
- 今後も在宅勤務の推進とあわせて、公共施設等の空き部屋を活用したサテライトオフィスや、モバイルワークも推進していきたい。

7 静岡県掛川市 ～支所等の施設を活用したサテライトオフィスの設置～

合併した町村の旧庁舎だった施設の空き会議室を活用してサテライトオフィスを整備した結果、移動時間の削減や効率的な業務遂行、職員のワーク・ライフ・バランスの実現につながっている。空いている PC や会議室の有効活用により、大きな経費をかけず、短期間で導入を実現。

取組経緯

- 市長からの提案により、働き方改革の一環として、平成 29 年度に時差勤務と合わせて、テレワークの実証実験を行った。約半年間のトライアルでは、IT 部署と連携しながら既存のシステムで実施できる仕組みを模索し、平成 30 年度に本格導入に至った。
- トライアルの段階から、在宅勤務に加え、サテライトオフィス勤務の検証も行った。サテライトオフィスは、合併した町村の旧庁舎だった施設の空き会議室（大東支所、大須賀支所）を活用し、本庁及び2支所の計3箇所に設置した。

取組内容

- サテライトオフィス（本庁、大東支所、大須賀支所）での機器・ネットワーク環境、利用の流れ
- 本庁及び大東支所、大須賀支所ともに、空き会議室を活用している。また空き PC を活用し、それぞれ貸出端末を設置しており、大東支所は無線 LAN、大須賀支所は有線 LAN により庁内ネットワークに接続が可能。自席と同じネットワーク環境が整備されている。
- 会議室には専用の電話を設置している。プリンターの設置はなく、印刷が必要な場合は、本庁、各支所のプリンターを使用する。
- テレワークを希望する際は、「テレワーク申出書兼報告書」の申出欄に記入後、前日までに所属長に提出し、承認を得る。なお、令和3年1月より、庶務事務システムを導入したことにより、電子決裁にて申請が可能となっている。
- サテライトオフィスを利用する場合は、システム上で事前に PC 端末の予約状況を確認する。サテライトオフィス勤務当日は、勤務の開始と終了時に所属長に電話又はメールで報告を行う。また業務終了後は、「テレワーク申出書兼報告書」の報告欄に記入し、所属長に提出する。

取組を進める上での工夫

- 予算を確保していない中での実証実験だったが、IT 部署と連携して、現在のシステムで信頼性が確保できることを確認することができた。また空いている PC や会議室の有効活用により、大きな経費を支出することなく本格導入に至ったことが、短期間のテレワークに導入につながった。
- 町村合併により南北に長い地形となり、通勤時間負担が増加した一部の職員や、介護や子育てとの両立を図る職員等が、サテライトオフィスを利用している傾向がある。また、南部地域に午前と午後に現地確認等の業務予定がある場合、そのすき間時間を活用してサテライトオフィスで報告書を作成、提出する、という利用も見られる。なお在宅勤務同様、サテライトオフィス勤務もワーク・ライフ・バランス等、柔軟な働き方が可能である。

成果

- 自宅近くのサテライトオフィスの活用による通勤時間の削減や、外出先近くのサテライトオフィスの活用による、本庁に戻る移動負担の削減や効率的な業務遂行が可能となった。これまでのサテライトオフィス勤務の延べ利用回数は 30 回程度である。
- サテライトオフィスでは空き施設を活用したり、オフィスに設置する PC も空いているものを有効活用することで、経費面も抑えることが可能である。

推進のポイント



時差勤務とあわせた柔軟な働き方として、在宅勤務とともにサテライトオフィス勤務の利用者拡大を図りたい。今後とも全庁に周知を図っていく方針である。

参 考 资 料

参考資料 1：地方公共団体におけるテレワークの導入状況に関する実態調査結果

本章では、令和 2 年度に実施した地方公共団体向けアンケート調査結果等に基づいて、地方公共団体におけるテレワークの導入状況及び効果・課題を紹介します。

<調査結果のポイント>

■ テレワークの導入状況（図表 25・図表 26）

- 都道府県・政令市では大半がテレワークを導入済である一方、市区町村（101 人以上）では導入している団体が 3 割以下、市区町村（100 人以下）では 1 割以下にとどまり、小規模な団体ほどテレワークの導入が進んでいない傾向がみられる。
- 今後もテレワークを「導入する予定はない」もしくは「未定」とした団体が、市区町村（101 人以上）では約 5 割、市区町村（100 人以下）では約 8 割にのぼっており、テレワークの導入を検討していない団体も多い。

■ 導入しているテレワークの形態（図表 28）

- 都道府県・政令市では「在宅勤務」がほぼ 100%。
- 都道府県では「サテライトオフィス」や「モバイルワーク」も約 9 割と高く、在宅勤務に限らないより広い形でのテレワークの推進が図られている。

■ テレワークの実施方法（図表 33・図表 34）

- 都道府県・政令市では、「①テレワーク用の貸出用端末がある」割合が 7～8 割程度。これらの端末では庁内 LAN へのアクセスがほぼ 100%可能になっている。
- 「②席上端末の持帰りが可能」や、「③私用端末が利用可能」な割合は、直近一年間で大きく増加しているが、こうした端末では庁内 LAN へアクセス可能な割合は低い傾向にある。

■ テレワークに利用可能なツール（図表 35）

- 都道府県・政令市では、「業務用メール」「スケジューラー」が 8～9 割程度。政令市では、「電子決裁」の割合も 8 割以上。
- 市区町村では、「業務用メール」「スケジューラー」とも 6 割以下にとどまり、テレワーク時に利用可能なツールが全般的に少ない傾向がみられる。

■ テレワーク導入による効果（図表 36）

- 「職員の移動時間の短縮・効率化」、「非常災害時や感染症対策等における事業継続性の確保」、「仕事と育児・介護など家庭生活を両立させる職員への対応」などが上位となっている。
- 都道府県・政令市では、市区町村に比べて、様々な効果を感じている傾向がみられる。

■ テレワーク活用推進にあたっての課題（図表 37）

- 「窓口業務や相談業務などがテレワークになじまない」、「個人情報やマイナンバーを取り扱う業務は実施できない」、「現場業務はテレワークになじまない」などが上位となっている。

■ テレワークを導入していない団体がテレワークを実施していない理由（図表 38）

- 「窓口業務や相談業務などがテレワークになじまない」、「情報セキュリティの確保に不安がある」のほか、「テレワーク導入のコストがかかる」、「個人情報やマイナンバーを取り扱う業務は実施できない」ことなどが上位となっている。
- また、「実施したいが、どう進めてよいかわからない」も市区町村（101 人以上）、市区町村（100 人以下）ともに約 1～2 割と、一定程度みられる。

1. 調査の概要

(1) 調査の目的

全国の地方公共団体におけるダイバーシティ・働き方改革の取組状況等について把握することを目的として、アンケート調査を実施した。以下では、テレワークに関する調査結果を抜粋して紹介している。

(2) 調査対象

47 都道府県及び 1,741 市区町村（区は東京 23 区）。

(3) 調査実施方法

メール配布・メール回収

(4) 調査実施時期

令和 2 年 10 月

(5) 回収状況

有効回答数：1,788 件（有効回答率：100.0%）

2. 調査結果

(1) テレワークの導入状況

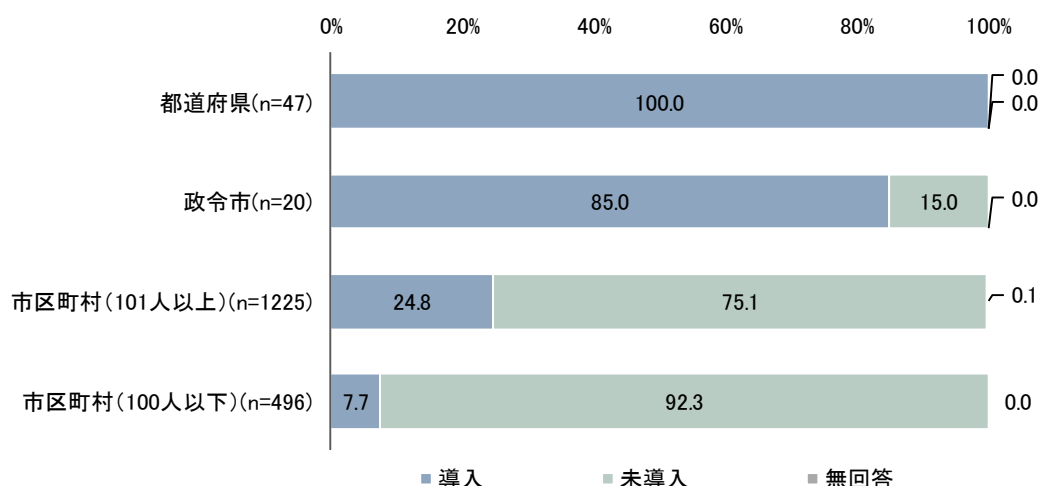
① 地方公共団体におけるテレワーク導入状況

テレワークの導入状況

令和2年10月1日時点のテレワークの導入状況をみると、「正式に導入している」と「試験的・実験的に導入している」をあわせた『導入』している割合は、都道府県では100.0%、政令市では85.0%となっています。一方、市区町村（101人以上）では24.8%、市区町村（100人以下）では7.7%にとどまっており、都道府県・政令市と大きな差がみられます。

また、未導入の団体について、今後もテレワークを「導入する予定はない」もしくは「未定」とした団体が、市区町村（101人以上）では約5割、市区町村（100人以下）では約8割にのぼっており、市区町村では、テレワークの導入を検討していない団体も多いことがうかがえます。

図表 25 テレワークの導入状況（令和2年・単数回答）



(注1) 「正式に導入している」と「試験的・実験的に導入している」を『導入』、「令和2年度中に導入・実施を検討中である」「令和3年度からの導入・実施を検討中である」「令和4年度以降の導入・実施を検討中である」「以前実施していたが、現在は実施していない」「導入する予定はない」「未定」を『未導入』として集計。

(注2) 調査時点は、令和2年10月1日時点である。以下同様。

(注3) 凡例の「市区町村（100人以上）」「市区町村（101人以上）」は、一般行政職員数の人数を示している（令和2年4月1日時点）。以下同様。

(出所) 総務省「地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」（令和2年）

図表 26 テレワークの導入状況（詳細）（令和2年・単数回答）

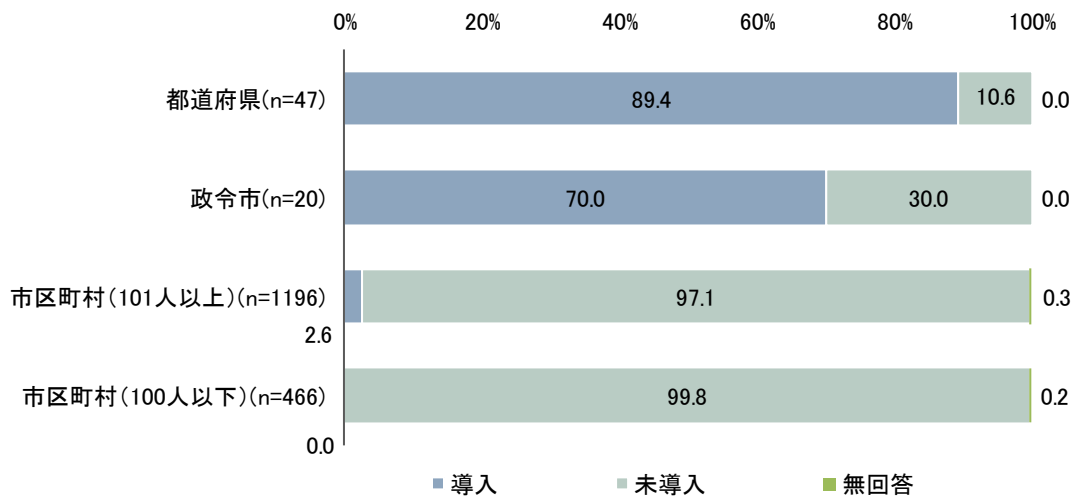
	合計 (n)	導入		未導入						無回答
		正式に導入	試験的・実験的に導入	令和2年度中に導入・実施を検討中	令和3年度からの導入・実施を検討中	令和4年度以降の導入・実施を検討中	以前実施していたが、現在は実施していない	導入する予定はない	未定	
都道府県	47	51.1	48.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
政令市	20	45.0	40.0	5.0	5.0	5.0	0.0	0.0	0.0	0.0
市区町村(101人以上)	1225	3.6	21.2	10.8	8.5	1.9	2.9	18.0	33.1	0.1
市区町村(100人以下)	496	0.8	6.9	5.0	3.2	1.2	2.0	40.1	40.7	0.0

(出所) 総務省「地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」(令和2年)

テレワークの導入率について、令和元年10月1日時点と比較すると、都道府県では89.4%から100.0%へ、政令市では70.0%から85.0%へ、市区町村(101人以上)では2.6%から24.8%へ、市区町村(100人以下)では0.0%から7.7%へといずれの団体種別でも上昇しています。

特に市区町村において、新型コロナウイルスの感染拡大防止をきっかけに、それ以前にはほとんど導入されていなかったテレワークが、一定程度、導入推進されたことがわかります。

図表 27 <参考>テレワークの導入状況（令和元年・単数回答）



(注) 調査時点は、令和2年10月1日時点である。以下同様。

(出所) 総務省「地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」(令和元年)

②テレワーク導入団体におけるテレワークの実施状況

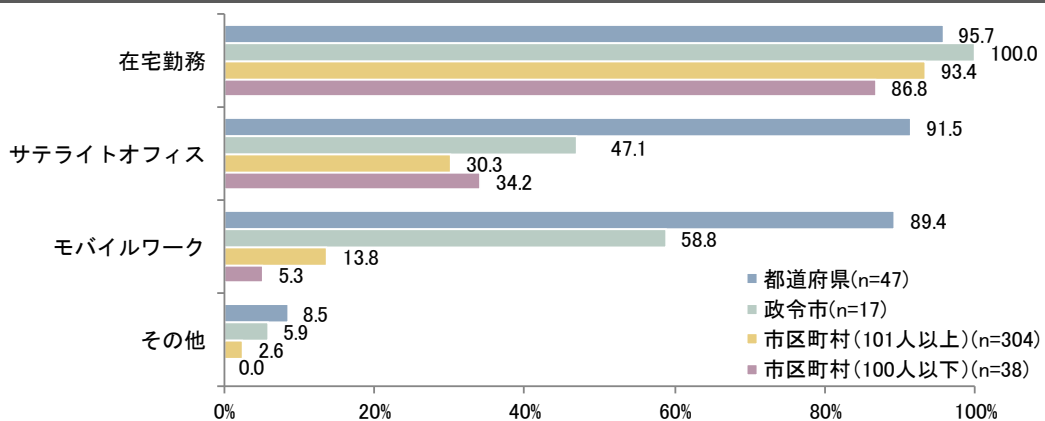
以降は、テレワークを導入している団体について、具体的な実施状況を見ていきます。

導入しているテレワークの形態

導入しているテレワークの形態をみると、「在宅勤務」は都道府県・政令市ではほぼ 100%、市区町村でも 9 割前後と高くなっています。また、「サテライトオフィス」は都道府県で約 9 割、政令市で約 5 割、市区町村では約 3 割、「モバイルワーク」は都道府県で約 9 割、政令市で約 6 割であるものの、市区町村では低い割合となっています。

令和元年 10 月 1 日時点と比較すると、いずれの団体種別でも、「在宅勤務」の実施率が大きく上昇しています。一方で、市区町村（101 人以上）では「モバイルワーク」の割合は減少しており、新型コロナウイルスの感染拡大防止を機にテレワークを導入した市区町村の多くは、「モバイルワーク」の実施率が低いことがうかがえます。

図表 28 導入しているテレワークの形態（令和 2 年・複数回答）

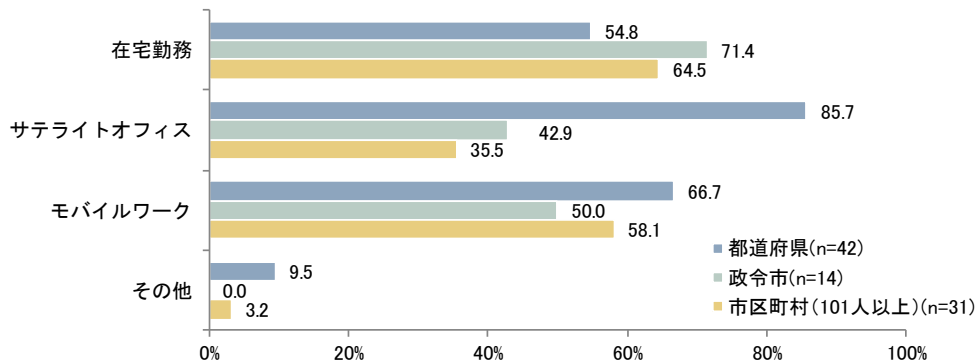


(注 1) 対象はテレワークを「正式に導入している」「試験的・実験的に導入している」と回答した団体。

(注 2) 複数回答を「全体」で数値が高い順に表示。無回答は除く。以下同様。

(出所) 総務省「地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」(令和 2 年)

図表 29 <参考>テレワークの導入状況（令和元年・複数回答）



(注) 市町村（100 人以下）はテレワークを導入している団体がないため、掲載していない。

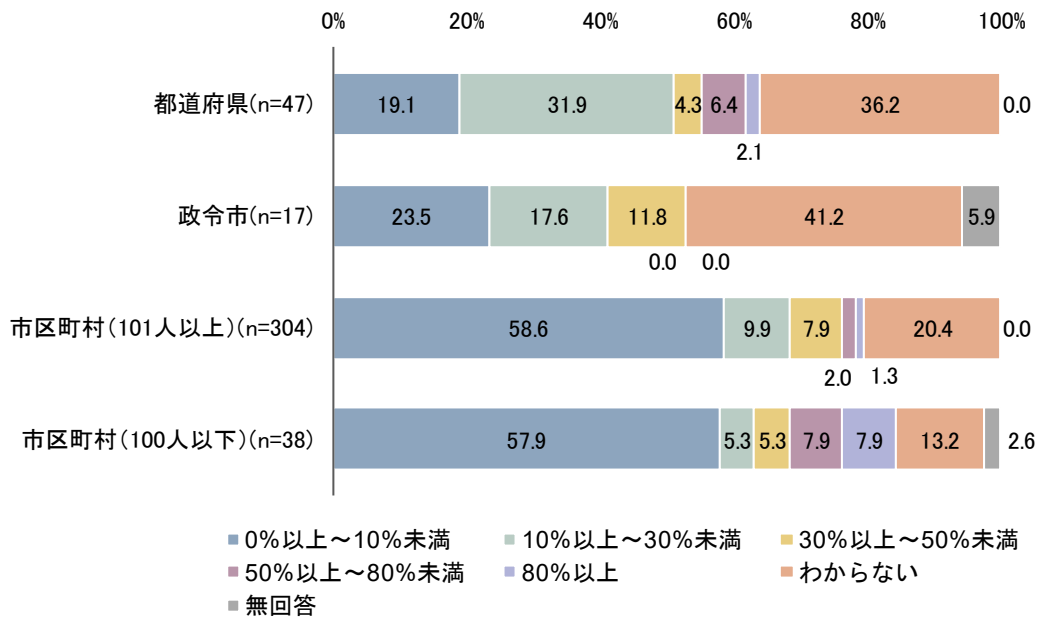
(出所) 総務省「地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」(令和元年)

一日当たりのテレワーク利用率（最大日）

令和2年度の一日当たりのテレワーク利用率（最大日）をみると、都道府県・政令市ともに、「わからない」が4割程度と最も多いものの、都道府県では「10%以上～30%未満」が約3割、政令市では「0%以上～10%未満」が約2割となっています。

市区町村では、一部で利用率が高い団体がみられるものの、「0%以上～10%未満」が約6割となっています。

図表 30 一日当たりのテレワーク利用率（最大日）（令和2年・単数回答）



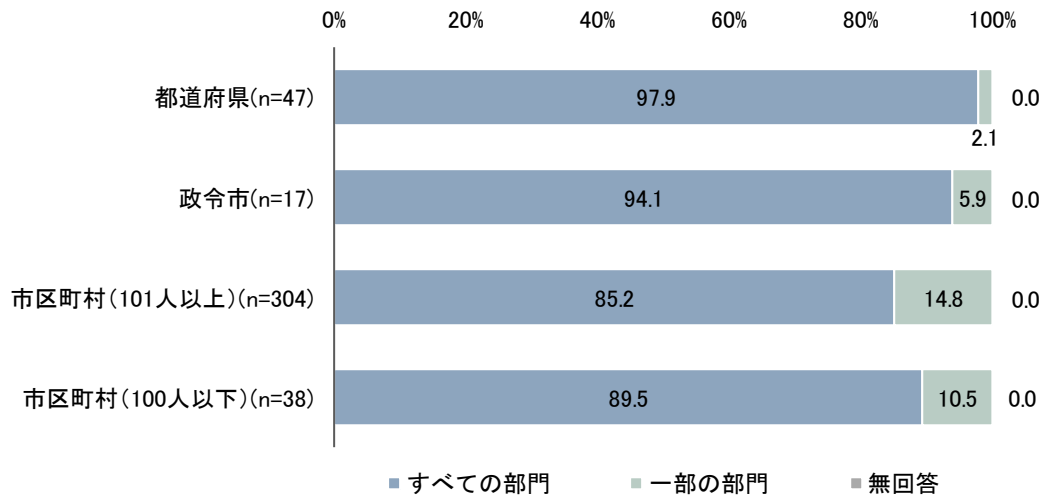
(注) テレワーク利用率：令和2年4月1日～10月1日の間でのテレワーク対象者に占めるテレワーク利用者数（最大日での利用率を調査）。

(出所) 総務省「地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」（令和2年）

テレワークを実施可能な部門

テレワークが実施可能な部門をみると、「すべての部門」が概ね9割以上となっており、特に都道府県では97.9%と高くなっています。

図表 31 テレワークを実施可能な部門（令和2年・単数回答）

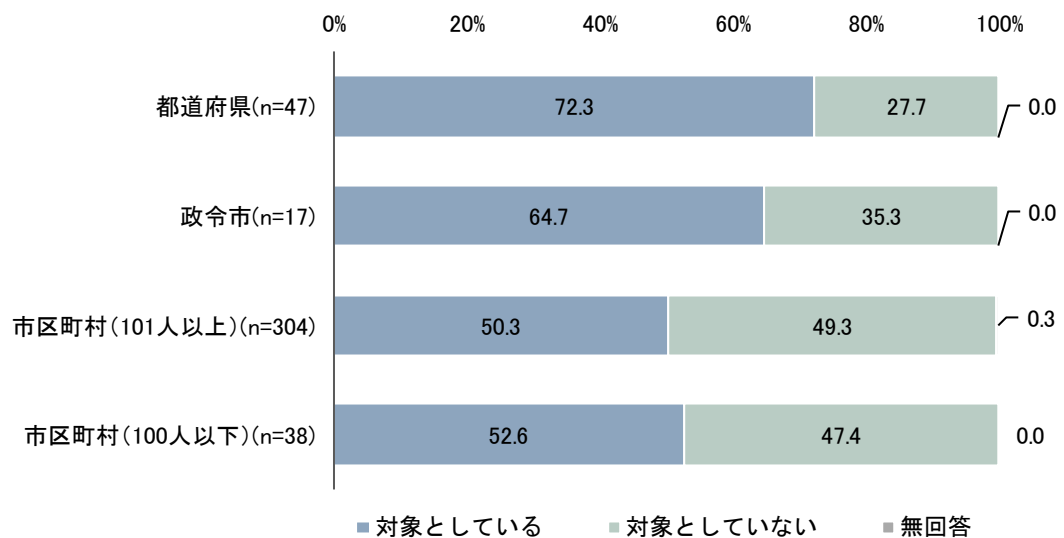


（出所）総務省「地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」（令和2年）

非常勤職員のテレワーク実施

非常勤職員をテレワークの対象としているかをみると、都道府県・政令市では6~7割程度、市区町村では5割程度が「対象としている」となっており、半数以上の団体において、非常勤職員がテレワークの対象となっています。

図表 32 非常勤職員のテレワーク実施（令和2年・単数回答）



（出所）総務省「地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」（令和2年）

テレワークの実施方法

テレワークの実施方法をみると、「テレワーク用の貸出用端末がある」割合は、都道府県・政令市で7～8割程度、市区町村で6割程度となっています。そのうち、庁内LANにアクセス可能な割合も他の端末と比べて高めになっています。

一方、「席上端末の持ち帰りが可能」な割合は、都道府県・政令市で5～6割程度、市区町村で2～3割程度となっています。そのうち、庁内LANへアクセス可能な割合は3～4割程度であり、庁内LANへアクセスできない端末の方が多くなります。

「私用端末が利用可能」な割合は、都道府県・政令市で4～5割程度、市区町村で3割程度となっています。そのうち、庁内LANにアクセス可能な割合は、団体種別による差が大きくなっています。

令和元年10月1日時点と比較すると、いずれの団体種別でも、「②席上端末の持ち帰りが可能」及び「③私用端末が利用可能」の割合が大きく上昇しています。テレワークの利用が拡大するなかで、「①テレワーク用の貸出用端末」だけでは必要な台数に足りず、席上端末や私用端末を利用可能とした団体が、ここ一年で急速に増加したことがうかがえます。

ただし、席上端末や私用端末については、庁内LANへアクセス可能な割合が「①テレワーク用の貸出用端末」よりも低い傾向にあり、端末によって、テレワークで実施できる業務に違いがあることも考えられます。

図表 33 テレワークの実施方法（令和2年・複数回答可）

(単位:%)

	合計 (n)	①テレワーク用の貸出用端末がある		②席上端末の持ち帰りが可能		③私用端末が利用可能	
		うち、庁内LANへアクセス可能		うち、庁内LANへアクセス可能		うち、庁内LANへアクセス可能	
都道府県	47	83.0	97.4	59.6	35.7	42.6	70.0
政令市	17	70.6	100.0	52.9	33.3	52.9	44.4
市区町村(101人以上)	304	59.5	71.3	33.2	35.6	27.3	25.3
市区町村(100人以下)	38	55.3	66.7	23.7	33.3	26.3	0.0

(出所) 総務省「地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」(令和2年)

図表 34 <参考>テレワークの実施方法（令和元年・複数回答可）

(単位:%)

	合計 (n)	①テレワーク用の貸出用端末がある	②席上端末の持ち帰りが可能	③私用端末が利用可能
都道府県	42	83.3	4.8	11.9
政令市	14	71.4	0.0	14.3
市区町村(101人以上)	31	83.9	19.4	16.1

(注) 市町村(100人以下)はテレワークを導入している団体がないため、掲載していない。

(出所) 総務省「地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」(令和元年)

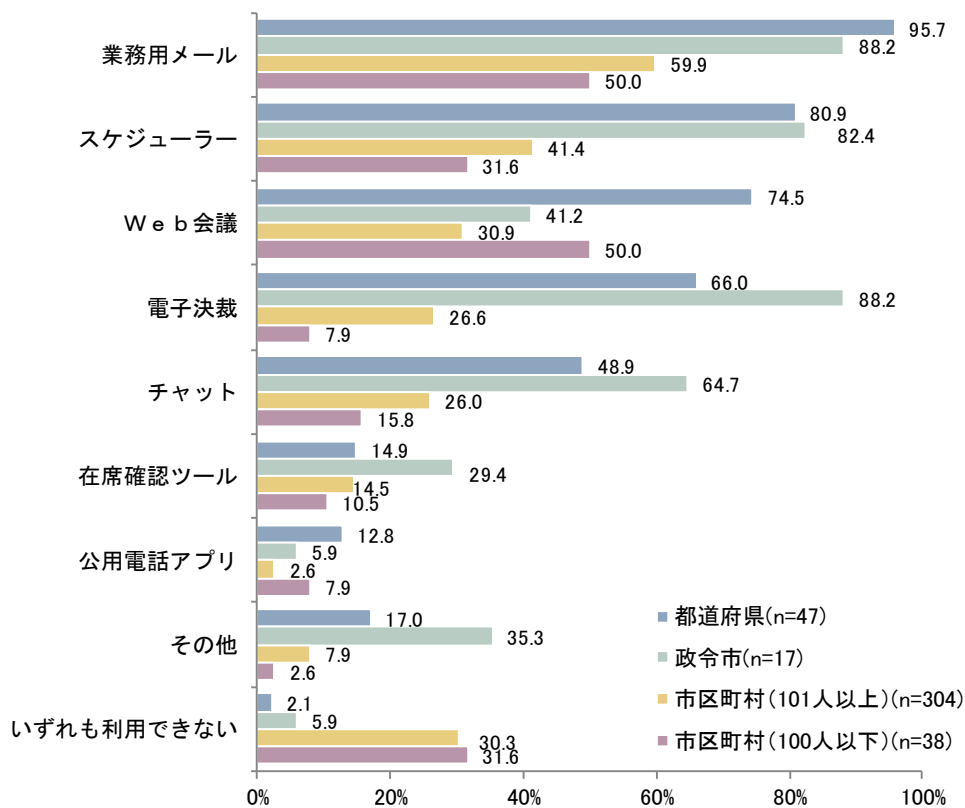
テレワークに利用可能なツール

テレワークに利用可能なツールをみると、都道府県では「業務用メール」がほぼ100%、「スケジューラー」「Web会議」が7～8割程度となっています。

政令市でも「業務用メール」「電子決裁」「スケジューラー」がいずれも8～9割程度と、高い割合となっています。

市区町村では「業務用メール」が5～6割程度、「スケジューラー」が3～4割程度、「Web会議」が3～5割程度となっています。また、「いずれも利用できない」が3割程度あり、都道府県・政令市と比べて、全般的に利用可能なツールが少ない傾向がみられます。

図表 35 テレワークに利用可能なツール（令和2年・複数回答）



（出所）総務省「地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」（令和2年）以下、図表 36～図表 38 まで同様。

(2) テレワーク導入による効果・課題

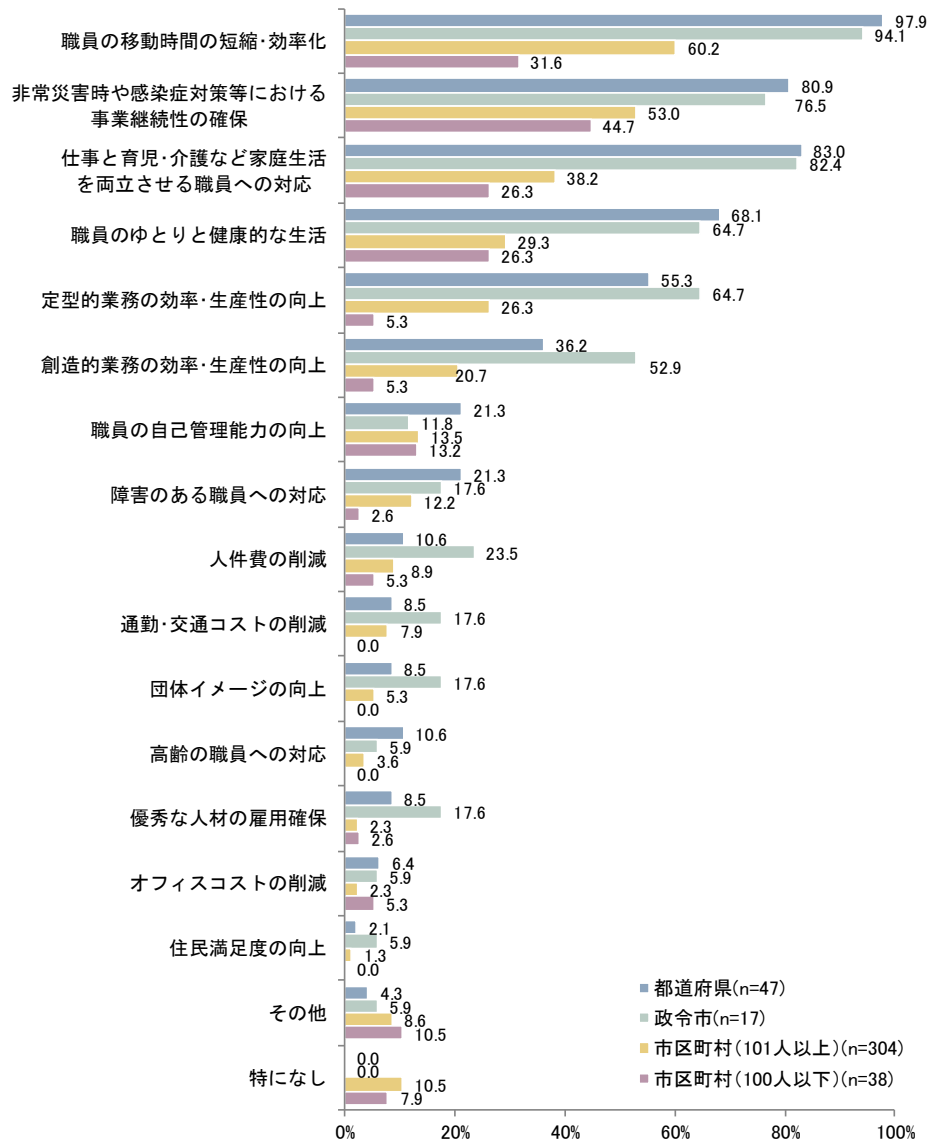
①テレワーク導入団体におけるテレワークの効果・課題

テレワーク導入による効果

テレワーク導入による効果をみると、都道府県・政令市では「職員の移動時間の短縮・効率化」「非常災害時や感染症対策等における事業継続性の確保」「仕事と育児・介護など家庭生活を両立させる職員への対応」がいずれも8~9割程度と高くなっています。市区町村でも同様の項目が高くなっているものの、その割合は3~6割程度となっています。

都道府県・政令市の方が、市区町村よりテレワークの効果を大きく感じている要因としては、感染症の拡大前からテレワークを導入しておりネットワーク環境や利用可能なツールの整備・導入が進んでいることのほか、職員の通勤や業務での移動が広域に及び、テレワーク導入による移動時間の短縮効果が大きいことなどがあると考えられます。

図表 36 テレワーク導入による効果（令和2年・複数回答）



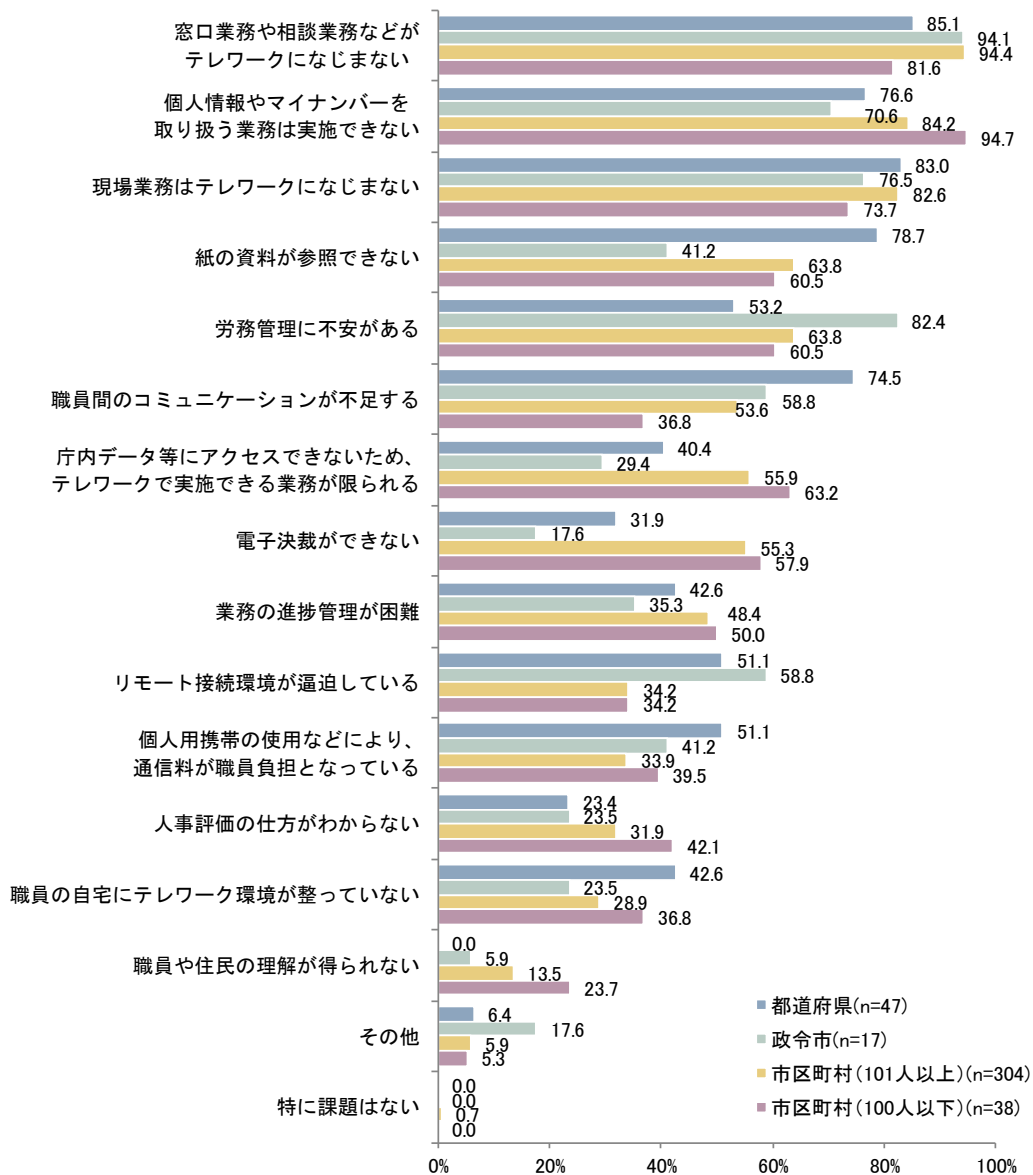
テレワーク活用推進にあたっての課題

テレワーク活用推進にあたっての課題をみると、いずれの団体種別でも「窓口業務や相談業務などがテレワークになじまない」「個人情報やマイナンバーを取り扱う業務は実施できない」「現場業務はテレワークになじまない」などが7～9割程度と高くなっています。

このほか、都道府県では「紙の資料が参照できない」「職員間のコミュニケーションが不足する」、政令市では「労務管理に不安がある」なども7～8割程度と比較的高くなっています。

一方、市区町村では「庁内データ等にアクセスできないため、テレワークで実施できる業務が限られる」「電子決裁ができない」などICTに関する項目が半数以上挙げられているほか、市区町村（100人以下）では、「職員や住民の理解が得られない」も約2割と他と比べて高い傾向にあります。

図表 37 テレワーク活用推進にあたっての課題（令和2年・複数回答）



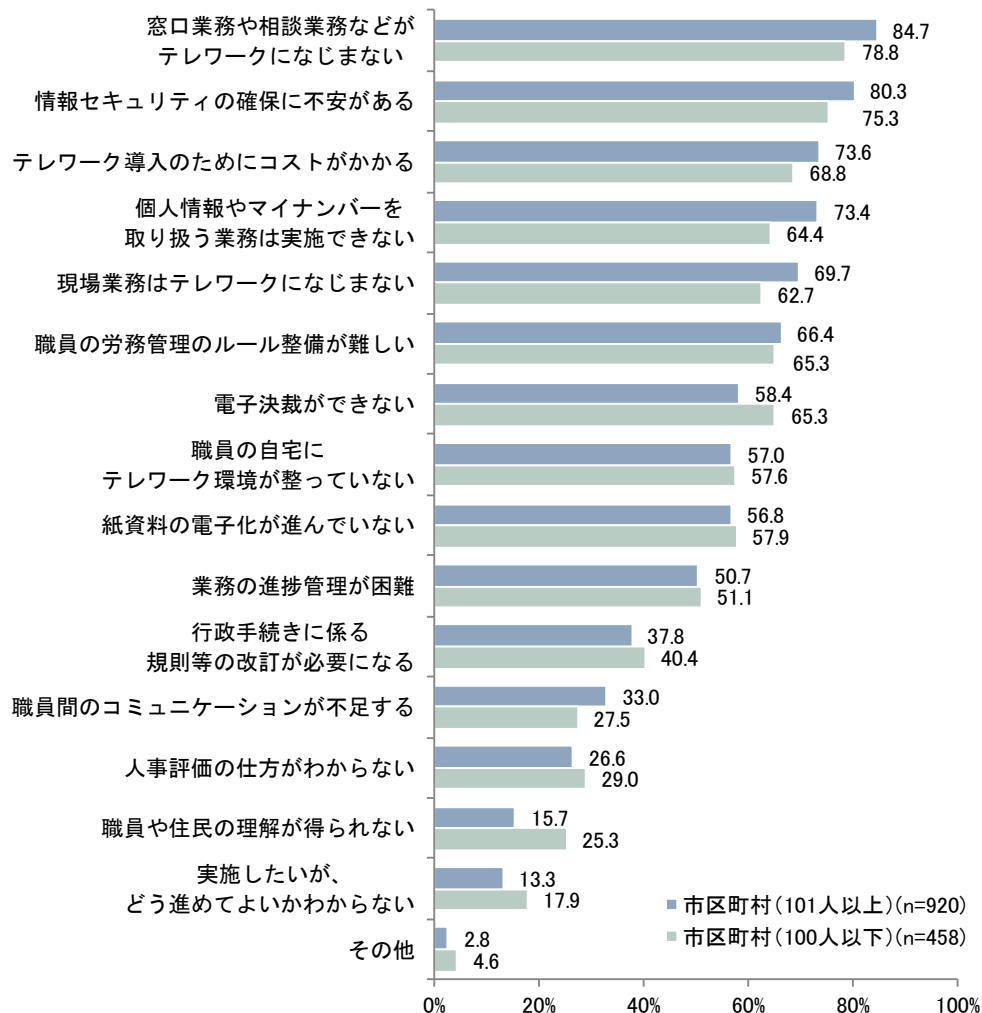
②テレワーク未導入団体がテレワークを実施していない理由

テレワークを実施していない理由

テレワークを『導入していない』団体について、テレワークを実施していない理由をみると、市区町村では「窓口業務や相談業務などがテレワークになじまない」「情報セキュリティの確保に不安がある」「テレワーク導入のためにコストがかかる」「個人情報やマイナンバーを取り扱う業務は実施できない」などが上位に挙げられています。また、「実施したいが、どう進めてよいかわからない」も1～2割程度みられます。

テレワーク導入団体における活用推進にあたっての課題（図表 37）と比較すると、市区町村（101人以上）、市区町村（100人以下）について、テレワークになじまない業務があることや労務管理の難しさ、電子決裁やペーパーレス化など業務のICT化を挙げる割合には大きな差がなく、テレワーク導入後も課題を抱えながら実施している団体が多いことがうかがえます。

図表 38 テレワークを実施していない理由（テレワーク未導入団体）（令和2年・複数回答）



（注）対象はテレワークを導入していない団体。ただし都道府県は0団体、政令市は3団体のため掲載していない。

参考資料 2 : テレワークに関する資料

■ガイドブック・手順書

- ◇厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」
<https://roumu.com/pdf/nlb0787.pdf>
- ◇厚生労働省「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」(令和3年3月)
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/shigoto/guideline.html
- ◇総務省「情報システム担当者のためのテレワーク導入手順書」(平成28年3月)
https://www.soumu.go.jp/main_content/000668432.pdf
- ◇総務省「テレワーク地方公共団体導入ガイド」(平成21年12月)
https://www.soumu.go.jp/main_content/000052117.pdf

■事例集

- ◇総務省「テレワーク先駆者百選・総務大臣賞表彰」
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/telework/
- ◇総務省「これまでのテレワーク先駆者百選・総務大臣賞 企業リスト」
<https://telework.soumu.go.jp/case-studies>
- ◇厚生労働省「輝くテレワーク賞」
<https://kagayakutelework.jp/>

■関連計画・通知・Web サイト等

- ◇自治体デジタル・トランスフォーメーション(DX)推進計画(令和2年12月25日)
https://www.soumu.go.jp/main_content/000726905.pdf
- ◇テレワークセキュリティガイドライン(総務省)
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/cybersecurity/telework/
- ◇総務省 テレワークマネージャー相談事業(総務省)
<https://teleworkmanager.go.jp/>

令和2年度 総務省委託調査

地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引き

令和3（2021）年4月

作成：総務省自治行政局公務員部女性活躍・人材活用推進室
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社