

## 管理職の不安や恐怖感を一掃し 組織風土を醸成することが最重要

総務省 地域情報化アドバイザー  
元佐賀県最高情報統括監 森本 登志男



新しい働き方の切り札となるテレワークですが、民間企業はもとより地方自治体でも実施できるのか、不安に思う方が多いことでしょう。私

は平成23年度から5年間、最高情報統括監(CIO)として佐賀県に勤務し、県庁職員約4000人を対象にテレワークの全庁導入を行いました。本稿では、その経験を基に地方自治体におけるテレワーク導入について述べてみたいと思います。

### テレワークが働き方改革の 切り札になるわけ

昨年は「働き方改革」が大きな社会的な課題として認識が広がり、官民挙げて対策に取り組み始めた年でした。長時間労働による過労死や自殺のニュースが大きく報じられると

ともに、国としても複数の省庁が連携して対策が講じられ、その一環としてテレワークが大いに注目されるようになりました。

テレワークとは「ICTを活用し時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」のことをいいます。昨今スマートフォンなどのデジタル端末や、SNS(ソーシャル・ネットワークキング・サービス)などクラウドを利用したサービスなどのICT技術が急速に進歩するとともに、どこからでもICTを気軽に活用できるようになってきています。このような状況は、テレワークを実施する環境が整ってきていることを意味します。

企業の「働き方改革」の意思決定者世代である50歳代の多くがこれら

の便利さに触れるようになってきたことも、テレワークへの追い風となっています。

そしてもう一つ、テレワークが「働き方改革」のカギを握ることを国民が広く実感するであろう一大イベントがあります。2年後に迫った東京オリンピックです。世界トップレベルの競技が複数、朝から夜まで行われ、世界中から人々が集まってきます。パラリンピック閉幕までの約2

か月間、都内は日夜問わず、人であふれかえるのです。このような状況下でいつものように都内を通勤・移動できるでしょうか？ 2012年のロンドンオリンピックでは、市内の企業の約8割がテレワークを実施し、この一大イベントのさなかに、交通障害などの発生を避けつつ業務を継続させることに成功したそうです。オリンピック終了後もワーク・ライフ・バランス(以下、WLB)の改善などに効果をあげるとして、企業のテレワークの実施は社会的なレガシーとして定着しました。

こうしたオリンピック開催時を例にとると、テレワークの有用性が理解しやすいかと思えます。そこで内閣官房と1府4省は東京オリンピック

ク開会式のちょうど3年前に当たる昨年(2019)から、7月24日を「テレワーク・デイ」と定め「働き方改革」の国民運動を展開し、企業など約900団体に参加しました。

このように、注目を集めるテレワークですが、実際に地方自治体に導入する場合はどうなのか。その留意点など、私の経験に基づいた話をしたいと思います。

### 地方自治体で「改革」を 行う際の留意点

16年間勤務した日本マイクロソフト株式会社を退職し、佐賀県庁へ移ったとき、民間企業とは違った点で「働き方改革」のしにくさを感じました。テレワークを導入する際にも考慮すべき地方自治体職務の特徴を挙げたいと思います。

第一に、地方自治体では24時間365日、いつでも対応せねばならない事象が発生する可能性があるということです。災害や伝染病の発生といった非常事態の際には、公務員こそが対策の中心となります。27年に佐賀県内で鳥インフルエンザが発生し、県庁を挙げての特別体制が敷かれましたが、地方自治体独特の職

務と重要性を痛感しました。

次に、年度替わりに一斉に大量の人事異動が行われる点です。ほとんどの職員が約3年、管理職の場合は1〜2年のサイクルで異動します。何よりも民間企業との大きな違いだと感じたのは、担当者間での引き継ぎ業務が極めて簡素だということでした。約3分の1にあたるほどの相当数の職員が同時に異動するので、引き継ぎ、引き継がれる作業を並行するのは至難の業であると同時に、「誰がその仕事を担当してもすぐに対応できる」状態を常に意識しておく必要があるわけです。これは公務員の働き方のスタイルに影響を及ぼしているといえるでしょう。

さらに、地方自治体では民間企業に比べ紙の重要性が非常に高いということも留意すべき点です。紙が良いのか、電子化が良いのかは一概には決められませんが、「業務改善」の視点から紙の使い方を考えてみる必要があります。資料が電子化されていけば、その保管場所以外からも資料にアクセスすることができます。環境負荷の軽減という観点からも紙の削減への対策として有効です。そして、「地方公務員法」の存在

です。地方公務員の行動は、この法律に則って行われねばならず、業務によっては民間企業の場合とは違った制約が存在する場合があります。こうした法律や条例の存在が足かせになって、民間の「働き方改革」とは別の手法をとる必要もあるように思います。

また、定例議会の時期には多忙となり、この期間中だけは改革前の働き方に戻ってしまう可能性も出てきそうです。定例議会は年に4回、その他の特別委員会なども含めると、年間の日数に占める割合が高くなるため、定例議会の開催時期の働き方についても根本的な改革の検討が必要となつてきます。

### テレワーク導入による4つのメリット

以上のような理由から、地方自治体にテレワークの導入は難しいと思われがちですが、佐賀県庁では26年10月から、非正規職員まで含めた約4000人の職員を対象に全庁導入しています。

職員にタブレット端末（1040台）やノート／タブレット型パソコン（370台）を配付し、出張や外出時、

サテライトオフィス（県の所有する施設に県内外で15カ所設置）での勤務時、さらには在宅での勤務時に業務を行えるようにしました。端末を用いて庁外から庁内システムに便利かつ安全にアクセスできるよう職員数分の仮想デスクトップ環境を構築、コミュニケーションツールも全職員

が使えるように整備するとともに、会議スペースには大型モニター200台を配備、個人用のパソコン全てにWebカメラを配付するなど、ペーパーレス会議やWeb会議が行えるような環境も整えました。

これにより職員は、いつでもどこでも業務を行うことが可能になりました。遠隔地間でも顔や資料を見せ合いながら会議できる環境も加わり、働き方の選択肢が大きく増えることとなりました。

では具体的にはどんなメリットがあったのか、4つに分けて紹介したいと思います。

#### ■メリット1

##### 行政サービスの向上

県庁には農業改良普及センターという組織があります。佐賀県には県内に6カ所置かれ、職員である普及員が日々農家を訪問し、農地・圃場

を見て回ります。その際、農家の方からさまざまな相談を受けることが日常的にあります。

今まではその場で解決できない場合、いったんセンターに持ち帰って、専門的知識を持った指導員に相談して回答を得、改めて農家に訪問するなどして行っていました。テレワークの導入により、普及員は現場からモバイル端末でセンターにある資料を検索して対応、あるいは遠隔会議システムを使って技術に精通した指導員と農家の方が直接相談できるようになりました。その際、作物生育状況や圃場の状況などを指導員が遠隔から確認できるようになり、その場で解決することが大幅に増えました。いわゆる、手戻りの削減で、農家の方から見ればその日のうちに迅速に問題の解決がなされるようになりました。

実際に佐賀県内のある農業改良普及センターで定点観測をしたところ、持ち帰り対応が1カ月あたり47回から24回、およそ半分に減ったという数字が得られています。普及員の持ち帰りや再訪する手間が減ること、普及員一人当たりでより多くの農家や圃場への訪問が可能となっ

ています。

職員が県庁を出て事業者や現場に出向いて行く業務は農業のほかにも、福祉、医療、保健、衛生、県税、商工、観光、林業、土木、道路、港湾など、数え上げればきりがありません。技術に関することだけでなく、制度や補助金の受給資格などの説明や相談など、現場で解決しきれず持ち帰っていた対応がテレワークによつて改善し、県民の皆さんへの課題解決の迅速化や正確さの向上という効果を上げ、行政サービスの向上に直結しています。

#### ■メリット2

##### 職員自身の業務・生活向上

テレワークにより在宅や職場以外での業務遂行が可能になり、働く人本人と家族にとつて、大きなメリットが生まれたことも忘れてはなりません。通勤ストレスから解放され、外出先の直行直帰が可能となれば、WLBが改善し、メンタルヘルスにも効果的だといえます。

集中して業務に取り組めるのも大きなメリットです。職場では常に上司や部下からの相談事や会議、来客、電話などに煩わされます。一人で集中したい業務の場合にはテレワーク

を選択するなど、働き方の工夫ができるようになります。

「出張の空き時間に最寄りのサテライトオフィスを活用することにより、職場に戻る時間を業務にあてることができ（職場に戻らずに自宅に直帰できた）」「テレワークのおかげで地域活動にも参加できるようになった」「職場に行くよりも往復2時間、使える時間が増え、夫婦共働きでも子育てが楽になった」といったコメントが挙がっているほか、多くの女性職員から「テレワークがなかったら県庁を辞めていました」との声も聞かれるようになりました。私の任期の最終日には、涙ながらに「毎週熱を出す子どもを抱えながら、辞めずに職務を続けられた」と感謝を述べに来てくれた女性職員もいました。また、「テレワークの全庁導入に踏み切った佐賀県庁」が志望動機だったという新卒者も登場しています。

#### ■メリット3

##### 遠隔会議による移動、スケジュール調整の改善

佐賀県庁での業務改革の中でも使用頻度が高く評判がよいものに、遠隔会議を可能にするWeb会議シ

ステムがあります。

県庁の職員は県内全域、広範囲に移動して業務を行う必要があります。往復2、3時間といった移動時間にモバイル端末からWeb会議システムを使えば、県庁にいる職員と遠隔で会議することができ、時間の有効活用となります。

さまざまな委員会や総会などのスケジュール調整にも役立ちます。県庁側でWeb会議を設定し日程調整を図ったところ、委員を委嘱している方や遠方在住の方に、県庁まで来ていただかなくてもWeb会議参加という選択肢が増えることで、その方々の拘束時間が格段に減り、候補日が大幅に増え、日程調整にかかる工数が大幅に低減した例もあります。

同様に、出張などによるスケジュール調整も容易となります。佐賀県の山口知事は28年、東京都内での日本テレワーク推進賞受賞式出席の際、会場の控室からWeb会議システムを用いて佐賀市で行われている会のあいさつを行いました。遠隔地で同じ日に行われている2つの公務の両方をこなすということも可能になっています。

#### ■メリット4

##### 非常時の対応：台風、大雪

記録的な台風や大雪に見舞われた際にも、全職員の1割が在宅勤務や自宅に近いサテライトオフィスでの勤務を選択することで、休暇を取ることなく業務を遂行しました。交通機関の混乱による職員自身の通勤困難だけでなく、子どもの学校が休校になったことへの対応が、多くの理由でした。

一昨年の熊本での震災に際しては現場に派遣された職員がモバイル端末によって佐賀県庁の対策本部とながっていることで、情報伝達が速やかに行われ、現場での対応力の向上と迅速な後方支援が行われました。

##### テレワークの導入を成功させる3つの要素とは？

このように多くのメリットがあるテレワークですが、成功させるための要素が3つあります。

一つ目は、いつでもどこでも業務を遂行することができる、「情報インフラの整備」です。オフィス以外の場所でも業務を行う職員の仮想デスクトップの導入、そこに自席のPC以外からアクセスするためのタブ

レット端末やノートPCの配付、会議スペースに設置する大型ディスプレイなどの環境やハードウェアの整備。さらには、Web会議システムやペーパーレス会議システムなど、グループワークをするためのツール類が必要となります。

二つ目は、テレワークやモバイルワークを業務としてどう位置づけるか、どのような手続きを踏んで在宅やサテライトオフィスでの勤務を行うかといった「制度面の整備」です。一つ目の情報インフラの整備については情報部門が主管部門となりますが、制度面では人事部門が主管部門となります。テレワーク導入に至るためには、情報部門が単独で事業を引く張るだけでなく、人事部門にテレワークの必要性を説明して、一緒に事業の推進役として動いてもらわなければなりません。佐賀県庁の場合、人事部門の職員が、より強い動機づけを持っていたため、2つの部門が同じ目的意識を持って事業を開始することができました。

という状態が続いていました。組織風土が醸成された現在の在宅勤務の利用状況と比べると2ケタ以上の差になっています。これは、「情報インフラ」と「制度」を整備しただけでは、テレワークが「普通の働き方」と言えるレベルまで普及することは難しいことを表しています。この要素が、3つの要素の中でも、最重要事項なのです。

では、組織風土の醸成を阻んでいながらも何なのでしょいか？ また、それに対しての策はどうしたらよいのでしょうか？

行政の現場では「取り立てて今そこを変えなくても…（今までうまく行っていた）」という言葉がよく聞かれます。とりわけICT関連では年代による理解へのギャップは大きく、仕事の責任や権限も高い層が「ICTを活用した働き方改革」に強い抵抗を示すことが多くあります。つまり50歳代前後の意思決定者である管理者の多くが「組織風土の醸成」の障壁となるのです。

私はテレワークの全庁導入にあたり、彼らに変革を拒むのは、以下のような「内面的な不安」や「恐怖感」ではないかと予想しました。

- ・デジタル機器が苦手。業務に使うようになる、自分は置いて行かれるかもしれない
  - ・在宅や職場の外での勤務をされること、目が行き届かない
  - ・職員が、情報端末を外で紛失するなどの情報漏えいのリスク
  - ・会議や打ち合わせは、顔を合わせずやるからこそ意味がある
- これらを払拭すべく、全庁展開の前年に課長以上の管理職に「週に1回は必ずサテライトオフィス（もしくは自宅）で勤務、そのうちある1カ月は週2回」という取り組みをしてもらいました。「管理職自身に便利さを実感してもらおう」方法でもあったのですが、やがて管理職の週1回のサテライトオフィス勤務は70%を超える実施率となり、積極的に利用する方も増えました。他にもいくつかの組織風土を醸成するための対策を実施しましたが、このテレワークを実際に体験してもらったことが最も効果的だったように思います。
- 研修のあり方や、そこで発するメッセージも工夫が必要です。佐賀県の例では管理職と担当者（一般職員）に対する研修は別メニューとしました。担当者向けには操作方法な

どを研修内容とした一方で、管理職向けには「配付するモバイル端末で何ができるか」「それを使って職員はどんなことをするのか」について理解してもらったことを目的とし、細かな操作説明は行わず「（新しいことを覚えずとも）従来どおりの道具だけでも、業務は滞りなく行えます」ということを強調しました。「部下は新しい道具で何をしているのか？」「私たちは新しい使い方を覚えられるだろうか？」という不安感、恐怖感を一掃してもらったことを目指しました。

限られた紙面では、あまり多くのことを説明できませんでしたが、より詳細な情報を知りたい方は拙著『あなたのいるところが仕事場になる』（大和書房）をご覧ください。ば幸いです。

**PROFILE**

総務省 地域情報化アドバイザー

**森本 登志男** (もりもと としお)

京都大学工学部卒業。宇部興産、ジャストシステム、マイクロソフト(日本・米国)で、日本のパソコン、インターネットの黎明期を経験。佐賀県最高情報統括監(CIO)を5年務めた後、岡山県特命参事、佐賀県情報エグゼクティブアドバイザーなど複数の自治体の職務に就任し、中央省庁からの委嘱も受け活動中。地域活性化、テレワークを活用した業務改革などをテーマとした講演は常に満足度の高い評価を得、年間講演数は50回を超える。