事例No.	1599
公表年度	R3
団体の属性	中核市
団体名	長野県松本市

事例区分	行政改革

タグ	・（行政改革）業務の効率化 ・ICT ・RPA

事例種類	働き方改革の取り組み

事例内容・タイトル

まちのシンカを加速するために～これからの働き方を探して～

出典

地方公務員月報（令和３年12月号）

長野県

まちのシンカを加速するために
～これからの働き方を探して～

長野県松本市役所ＤＸ推進本部

一、はじめに

松本市は長野県のほぼ中央に位置し、東京からも名古屋からも車でおよそ三時間、ダイナミックで美しい自然環境に恵まれています。国宝・松本城を中心とする市街地には商店街や大型商業施設が数多く立地し活気にあふれ、一歩郊外へ出ると特別名勝特別天然記念物の上高地や槍・穂高連峰、乗鞍岳、美ヶ原高原など、多彩な魅力にあふれています。

平成の大合併により旧一市一町四村が合併し面積九七八・四七㎢（東京二三区のおよそ一・六倍）の県内一広い市になりました。リボンのような横長な形の中心付近に市役所本庁舎が、旧町村役場等二〇の支所出張所が各地に点在しています。

そんな松本市では、早くから職場以外でも仕事ができる環境づくりに取り組んできました。職場に縛られないことで、現場での時間をより多くする、優秀な人材の確保、ワーク・ライフ・バランスの向上など多くの好影響を期待して進めてきた結果、今では総務省の「地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引きについて」においてテレワーク取り組み事例紹介に掲載していただいたり、各種セミナーでの講義依頼を受けたりするようになりました。

二、出先機関と本庁舎

松本市役所では二〇一七年から本庁舎にサテライトオフィスを開設し、出先機関職員が本庁舎に出向いた際に空き時間を有効活用できるようにしました。当初は庁舎の空きスペースに机を並べパソコン三台とプリンター一台を置いただけの簡素なものでした。出先機関職員の利用を想定していましたが、あまり利用者数は伸びず、認知度も高

いとは言えない状況が続きました。

一方、比較的スペースに余裕のある出先機関にもサテライトオフィスを増やしていきました。出先機関へ行った際の空き時間の有効活用や、出先機関での用務後帰庁しなくても仕事ができる環境を整えました。

同年秋より委託業者等との連絡のためテレビ会議システムを導入しました。首都圏から往来する業者との打ち合わせをテレビ会議にすれば、その分打ち合わせに時間を割くことが可能です。しかし、当初は情報部門の職員が業者との打ち合わせに使う程度で全庁的な浸透とはなりませんでした。

ところが、コロナ禍を機に状況は大きく変化します。テレビ会議システム利用による打ち合わせや研修、講演といった機会が格段に増えました。テレビ会議機器を設置した専用会議室を三部屋設置しましたが、連日予約でいっぱいです。わざわざ出向かなくても遠くの方と顔を合わせて話ができ、国・県の研修会や説明会、企業のセミナー等もＷＥＢを通じて開催されるようになり、時間の有効活用と参加機会の増加により職員の情報収集力向上など多くの効果を得ています。

同じ時期に出張時のメール確認や庁内のシステムにアクセスができるよう持出用の端末を三台導入しました。県外への出張の際や、研修で長期間職場から離れる職員の利用を想定し、職場以外でも仕事ができる環境の構築を始めていきました。利用者はそれほど多くなく、三台で十分事足りる程度でしたが、当初は接続方法に戸惑う人も多く東京へ向かう特急列車の中から電話がかかってきたこともありました。

世間でもテレワークという言葉が浸透し始めてきており、テレワーク実施に向けて検証を始める機運が庁内でも高まってきました。

三、三層分離とテレワーク

公的機関でマルウェア感染の事象が発生し、セキュリティ対策として『三層分離』が議論され、整備されました。松本市では職員の利便性を優先するため一台のパソコンから番号業務系、ＬＧＷ

ＡＮ系、インターネット系につなげられるよう仮想化の技術を導入しました。これにより自宅のパソコンからもインターネット経由で安全に接続することが可能になり、テレワークのできる環境も同時に整いました。

技術的な環境を整備しても、実際に職員がテレワークを利用するためには他にも多くの課題があります。服務規程の整備などのルール作り、業務の見直し、テレワーク時に職員が困ったときのサポート体制など様々な課題を乗り越えなくてはなりません。

初めにテレワークを推進していくうえでの課題や問題点、メリットデメリットなどを洗い出すため、二〇一九年の秋からＤＸ推進本部（当時の情報政策課）で実証実験を行いました。

課内で一人最低月一回在宅勤務を実施し、仕事内容、出勤した場合との比較、全庁に展開していく上での課題点などを抽出し整理していきました。実際に行ってみると、紙資料の確認ができない不便さ、コミュニケーションツールの必要性、決裁の電子化が必要などの課題が見えてきた一方、通勤時間が無くなり家族と過ごす時間が増えた、電話対応が無くなり集中して業務に取り組めたなど多くのメリットもありました。

次に、ルール作りを行いました。在宅勤務を制度として認定するため、二〇二〇年に「松本市職員在宅勤務実施要項」を制定しました。要項では、自宅だけではなく自宅に準じる場所も所属長が許可すれば業務ができる場所として認めています。出張中の業務やワーケーションなどの将来的な展望も見据えています。

また、職員が安心して業務に取り組めるよう、手順や注意点を明らかにするとともに、上司としての対応などをまとめた「テレワークガイドライン」を策定しました。いつもは顔を合わせて業務している職員がいないことへの上司の不安や過度な報告等の束縛、反対に自宅にいる職員が不安にならないよう、するべき項目をまとめています。しかし、職場とのコミュニケーションツールがメールしかないことや、電子決裁が一部業務にし

か実装されていないため、チームワークで行動できない課題は依然として存在しています。



そして、テレワークを導入、職員にリピートしてもらうため「担当業務の見える化シート」の作成を呼びかけました。どんな業務を行っていて自宅でできる業務はどれか、反対に自宅ではできない業務はどれかを整理することで、テレワークに取り組みやすい環境や意識向上を促しています。

実際にテレワークを行う手順ですが、まず個人所有のパソコンを業務に使えるかどうか環境を確認する必要があります。ＯＳや通信環境の確認の他に、ウイルス対策ソフトを入れていることを必須条件にしています。そして利用開始一週間前を目安に個人パソコンの利用申請を受け付け、接続用のソフトのインストールや設定を各自で行い、いつでもテレワークが実施できる環境にします。当初は紙での申請でしたが、現在は電子申請に切り替えています。

ログインには専用のＩＤとパスワードを発行し、これによりシステムにログインします。ＩＤ、パスワード発行申請は当初二営業日前までの受付としていました。発行処理に手間がかかることや

計画的にテレワークを実施してもらうためです。その後、新型コロナウィルスの流行により、急遽テレワークを必要とする問い合わせが増えてきたため、締切を前日の十三時までに短縮するとともに、ＲＰＡを使用してＩＤ・パスワードを発行するように工夫しました。

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
○○補助金交付業務	補助金交付申請書の受付、点検、受付リストの作成	随時	×	個人情報を含む申請書の職場外持出等が必要なため不可（ただし、申請書をＰＤＦ化し、仮想デスクトップ又は共有フォルダに保存することでテレワーク可能）
	交付決定通知書の作成、発送	交付申請書受付後２週間以内	○	仮想デスクトップ又は共有フォルダに保存された受付リストを使用することにより、通知書の作成が可能
	補助金交付実績報告書・請求書の受付、点検、受付リストの作成	随時	×	個人情報を含む請求書の職場外持出等が必要なため不可（ただし、請求書をＰＤＦ化し、仮想デスクトップ又は共有フォルダに保存することでテレワーク可能）
	補助金確定通知書の作成、発送	交付実績報告書・申請書受付後２週間以内	○	仮想デスクトップ又は共有フォルダに保存された受付リストを使用することにより、通知書の作成が可能
	支払	毎月	×	財務会計システム出力による紙文書決裁のため不可
○○会議運営業務	開催通知作成、発送	会議開催２週間前まで	○	仮想デスクトップ又は共有フォルダ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	○	仮想デスクトップ又は共有フォルダ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	○	仮想デスクトップ又は共有フォルダ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
労災業務（○○事故処理業務）	事故報告書の受理、事故リストの作成	随時	×	個人情報を含む報告書の職場外持出等が必要なため不可（ただし、報告書をＰＤＦ化し、仮想デスクトップ又は共有フォルダに保存することでテレワーク可能）
	発生事故の分析、分析報告書の作成	半期ごと	○	仮想デスクトップ又は共有フォルダに保存された事故リストを使用することにより、分析報告書の作成が可能
	会議への分析結果報告	４月及び１０月	×	物理的適用外（ただし、資料の説明による報告のみであれば、テレビ会議システムの利用によりテレワーク可能）
○○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）	○	仮想デスクトップ又は共有フォルダ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 仮想デスクトップ又は共有フォルダ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 仮想デスクトップ又は共有フォルダに保存されたデータの参照等により可能

一気にテレワークは浸透しました。濃厚接触者になってしまった場合や、家族に感染の可能性があるなどの際、安全のためにテレワークを利用する人が増えました。

また、感染拡大防止の面でもテレワークを活用しました。流行第五波の際に全庁で出勤者五割削減を目標として多くの職場で取り組みました。職場や業務内容によってはテレワークに向き不向きのあることが浮き彫りになりました。

四、普及のために

総務省をはじめとする関係機関・団体が主催するテレワーク・デイズへ参加したり、松本市役所版テレワーク・デイズを独自に開催し呼びかけたりしてきました。そして「一度やってみる」とい

うことがテレワークを普及させていくうえで重要だと考え、本年度「テレワーク体験会」を開催しました。

テレワーク体験会は市役所本庁舎の会議室をサテライトオフィスとして三日間開放しました。午前・午後の計六回をテレワーク体験会の場とし、半日体験、半日休暇を取ってもよい、としました。また、これまでは個人情報を扱うことが主でテレワークを実施できなかった職場の職員も、庁内での作業のため番号事務系に接続でき、紙書類を自席から持参可能とすることで「一度やってみよう」というきっかけとなるよう、ハードルを低くして開催しました。全六回のテレワーク体験会の参加者は期待した数よりも少ない計三二人でしたが、参加者からはテレワークに対する前向きな感想を聞くことができ、テレワークを普及させるきっかけになったと感じています。

テレワークをしたい人が気持ちよく取り組める環境づくりや、やってみる前にできないと決めつけてしまっている人の意識を変えるきっかけづくりを今後も続けていきます。

五、三つの課題

サテライトオフィスの設置から始め徐々に広げてきたテレワークですが、コロナの落ち着きとともに実施者はピーク時よりも減少し、職員に広く浸透しているといえる状況にはなかなかなりません。テレワーク浸透のためには大きく分けて三つの課題に対処していく必要があると考えています。

一つ目は「テレワークをしたくてもできない状況」です。自治体業務は多くの個人情報を扱います。松本市ではインシデント発生リスクを抑えるため、三層のうち個人情報を扱う番号事務系には在宅テレワーク時にはアクセスさせていません。このため、個人情報を扱うことがメインの部署ではテレワークがやりにくいという状況になっています。

個人情報保護については厳密に対処する必要があり、テレワークのために番号事務系に職場以外から接続することを許可することはできません。

しかし、先に述べたとおり松本市では三か所のサテライトオフィスを準備しており、これらでは番号事務系にも接続できます。このことを周知しつつ、番号事務系を利用しない仕事をうまく組み合わせながらテレワークを実施してもらうよう呼び掛けています。業務見える化シートを活用し、自分の仕事が番号事務だけではないとの気付きになればと期待しています。

二つ目は「職員の意識」です。周囲に相談できる人がいなかったり、自分が不在となることで周囲に迷惑をかけるのではないかと考えたり、これまでの職場での仕事を別の場所ではできないのではないかという不安が大きな原因と考えています。

また、本人にテレワークをする気持ちがあっても同僚や上司がテレワークをしないために取り組みにくいと感じている職員もいます。導入当時職員全員に一人一回のテレワークを呼びかけましたが実施できた人は限定的で、まずは管理職が一度体験してもらえる機会を創出することが普及の第一歩と考えます。

三つ目は「自宅にテレワークをする環境がない」ということです。作業に適したＰＣがない、家族に気を使う、仕事をできるスペースがない等、理由は様々です。また、松本市ではサテライトオフィスを数多く設置できているわけではありませんので、自宅から遠いところにしかない場合もあります。サテライトオフィスに行くよりも出勤したほうが近くて早いとなると出勤してしまう人もいます。

これらの課題に対してテレワーク・デイズやテレワーク体験会だけでなく、新しい対応を今後も検討していきます。

六、未来

テレワークの普及はワーク・ライフ・バランスの向上や新型コロナウィルス感染症流行のような有事における業務の継続にも役立ちます。市民サービスが行政の仕事の根幹ですので、どんな時でも業務を継続できること、そして、ワーク・ライフ・バランスが取れ、健康ではつらつとした職員が多くいてサービスを提供できれば、市民を幸

せにすることができるでしょう。

テレワークができない理由の一つに窓口や電話対応があげられますが、それはこの先もずっとこのままなのでしょうか。現に海外ではインターネット上の仮想空間に大使館設置を計画する国があります。メタバースといった仮想空間でサービスを提供しつつ、現実世界でもサービス提供をすることが当たり前になる時代が目前に見えてきています。

スマホ中心の世界で生きる若者がすでに親となる時代に突入しています。彼らにとってはスマホでの申請が当たり前であり、電話で相談したり窓口で申請したりすることは最終手段でしかありません。多くの人が電子で申請するようになり、デジタルが苦手な人への対応や対面でないとできないことに集中した市役所になる未来はすでにそこまで来ています。

職員自身のテレワークが当たり前になれば、遠方への引っ越しを理由に退職したり、育児や介護により辞めざるを得ない状況に直面した職員が継続して勤務できたり、また、遠方に住む優秀な人材を確保することもでき、市役所全体として人的資源の活用という観点から好影響がたくさん期待できます。

市民サービスの向上や人材確保など多くの機会をテレワークができないからと失うことがないよう、職員自身の意識も変わればよいと願っています。

七、これから

自宅からのテレワークだけではなく、サテライトオフィスや休暇先からのワーケーションなど、「職場以外で働く」ことは色々なパターンが考えられます。機密情報は守りつつ、働き方の選択肢を増やし、一方では職員のワーク・ライフ・バランスの向上、他方では、市民サービスの向上を目指したトランスフォーメーションに松本市は取り組みます。

それぞれの自治体が地域の状況にあった方式を検討し取り組んでいくことが、必要な時期なのではないでしょうか。