事例No.	1588
公表年度	R2
団体の属性	都道府県
団体名	佐賀県

事例区分	行政改革

タグ	・ICT ・（行政改革）業務の効率化 ・組織改革

事例種類	働き方改革の取り組み

事例内容・タイトル

佐賀県から起こすテレワークによるワークスタイル変革～オフィス中心から、〝人〟中心の働き方へ～

出典

地方公務員月報（令和２年７月号）

佐賀県

佐賀県から起こすテレワークによるワークスタイル変革
～オフィス中心から、〝人〟中心の働き方へ～

佐賀県総務部情報課情報化推進室

（一　はじめに）

佐賀県では、二〇〇八年一月からテレワークを導入し、今年で一三年目を迎えます。導入当初は「特別」だったテレワークが今では「ふつう」のものとなり、現在、月平均二、〇〇〇名を超える職員が在宅勤務、サテライト勤務、モバイルワークのいずれかのテレワークを実践しています。（令和元年度実績）。特に、大雨や大雪などで通勤が困難なときは一日四〇〇名を超える職員が在宅勤務やサテライト勤務を行うなど、佐賀県職員の働き方においては、なくてはならないものとなりました。オフィスに出勤して働くことが当たり前だった働き方から、ＩＣＴを活用した〝人〟中心の働き方への変革（ワークスタイル変革）によって、行政サービスの向上、業務効率、ワーク・ライフ・バランスを向上させることにつながります。また、災害対応や昨今の新型コロナウイルス感染拡大防止対策等の緊急時の業務継続にも有効です。

とは言え、最初から上手く導入できたわけではなく、試行錯誤を繰り返しながら今のスタイルにたどりつきました。二〇〇八年導入当初の在宅勤務実施者は年間わずか二〇名にも満たず、そこから今では一日四〇〇名を超えるまでに定着した佐賀県のテレワークの取組について紹介します。

（二　テレワーク導入の背景）

佐賀県がテレワークに注目する理由や背景はいくつかあります。

（1）職員の育休・介護時期にどのようにして仕事を継続させるか

佐賀県では、子育て世代にあたる二〇～三〇歳代の約半数を女性職員が占めています。また、親などの介護時期を迎えつつも働き盛りで要職の立場となる四〇～五〇歳代は、ボリューム的にも中核を成しています。近年、晩婚化等の要因により、子育てと親の介護の負担が同時期にやって来るケースも確実に増えつつあります。このような状況で、育児・介護による離職を防ぐことは、組織の安定性・継続性を保つうえでも重要なテーマと言えます。

（2）女性の活躍の場をどう拡大し、多様な人材をどう確保するか

佐賀県における女性管理職の割合は年々増加しており、また、職員の採用に際して民間企業経験者などを対象とする「Ｕ・Ｉターン採用枠」を導入していますが、行政ニーズの多様化・高度化に対応するには、今後、さらなる女性管理職の登用と多様な人材の確保が求められています。

（3）緊急事態の際に業務をどう継続するか

大規模な自然災害や、新型インフルエンザ（昨今の新型コロナウイルス感染症を含む）の流行、いわゆるパンデミックなどの際には、多くの職員が出勤できなくなる可能性があります。しかし、行政サービスが滞り県民の生活に甚大な影響を及ぼす事態は避けなければなりません。どんな状況であれ、県の業務を継続できる環境を整えておくこと、そしてその環境を常に保つことが非常に重要であると認識しています。

（三　佐賀県におけるテレワーク取組の沿革）

二〇〇八年一月、まだ民間企業でもテレワークが珍しかった当時、佐賀県は全国に先駆けて、都道府県庁初となる在宅勤務制度の導入に踏み切りました。ただこのときは、育児・介護に直面している職員約六〇〇人が制度の対象であり、実際に在宅勤務を利用した職員は育児に携わる職員わずか一〇人にとどまりました。

そこで、同年の七月に対象を拡大し、養育する子の年齢を「小学校就学前」から「中学校就学前」に改め、「介護の必要な親族を介護」という要件も、介護休暇取得条件に限定せず、申請者の状況に応じて判断することとしました。しかしながら、介護を

担う職員もこの制度を利用するようになったものの、利用者は一六人と微増にとどまりました。

さらに二〇一〇年一〇月からは、育児・介護要件を撤廃し、対象者はそれまでの三倍、約三、〇〇〇人に広がりましたが、それでもなお利用者は増えませんでした。

その後しばらくは、年間でわずか二〇人程度の利用状況が続くことになります。佐賀県庁に限ったことではありませんが、オフィスで働くことが当たり前という風土が強く根付いており、在宅勤務に取り組むという雰囲気にはなかなかなりえませんでした。在宅勤務をする職員が後ろめたさを感じるようでは、決して利用は進みません。

そこで、発想を転換し、在宅勤務制度を福利厚生としてとらえるのではなく、経営戦略としてとらえて推進しようと考えました。二〇一三年八月、まずは管理職に週一回の在宅勤務を実施するよう努力目標を課しました。管理職から始めることで、職場内での在宅勤務に対する理解が深まるはずと考えたからです。また、総合庁舎等を活用したサテライトオフィスを県内一一か所、県外二ヵ所（東京、大阪）に設置してサテライト勤務の運用を開始しました。このサテライトオフィスは、従来の会議室を流用するなど、できる限りコストをかけずに確保するように努めました。さらに、一〇〇台のタブレット端末を導入して「モバイルワーク推進実証事業」を開始しました。タブレット端末を利用したい部署に事業提案をしてもらったところ、予想を大幅に超える一九六台分の応募があり、当時の最高情報統括監（ＣＩＯ）をトップとする審査委員会で審査し、最終的に三五所属四二の実証事業を実施しました。これらの取組を経て、二〇一四年一〇月、「いつでも、どこでも、同じ仕事ができる環境作り」を目指して、タブレット端末を約一、〇〇〇台に増やし、モバイルワークの全庁展開に踏み切りました。このようにして現在の佐賀県のテレワーク（在宅勤務、サテライト勤務、モバイルワーク）が多くの職員に根付くための基礎ができあがったのです。

在宅勤務の様子



サテライト勤務の様子



モバイルワークの様子



ペーパーレス会議の様子



（四　これまでの実績と職員の声）

在宅勤務やサテライト勤務を経験した職員からは、様々な声が寄せられています。親の介護をしている職員から「デイサービス利用日に在宅勤務することで、送迎時の負担軽減になった。」「要介助者の目の届くところで仕事ができて安心する。」といった声や、また、遠距離通勤者からは「通勤時間が縮減できて非常に助かる。」「地域活動への参加が容易になり、ワーク・ライフ・バランスの向上につながった。」といった良好な反応がありました。「水防配備の際、冠水等により出勤が困難な場合も想定されるため、サテライト勤務は大変有効。」といった非常時における有効性を指摘する声も多数あり、二〇一六年には県内のサテライトオフィスを新たに二ヵ所増設しました。

モバイルワークでは、さらに多様な成果について声が聞かれました。例えば、「農業普及員が生産者へ現地指導を行う際、その場にいない専門技術員の助言を必要とするケースに直面しても、タブレット端末のビデオ通話機能を活用し、現場の状況をリア

ルタイムで共有し、離れた場所から適切なアドバイスを受けることができた。持ち帰り対応が格段に減った。」といった声や、「出張時には、移動中にタブレット端末でメールを確認するなど、すきま時間を有効に利用できる。用務終了後は、その場で速やかに報告書を作成して、直行直帰できるようになった。」という声、さらには、「これまで数kgに及ぶ参考資料等を持参していた現地検査業務が、タブレットひとつで事足りるようになり荷物の軽量化につながった。」などの声もありました。

テレワークの全庁運用を開始し、五年以上経過した現在もできる限り各職場の活用事例や職員インタビューを行い、全庁的に有効事例の横展開を図っています。

（五　テレワーク推進のポイント）

テレワークを当たり前の働き方にしていくためには、大きく三つのポイントがあると考えています。

（1）制度面の見直し

二〇〇八年に在宅勤務制度を導入した時点で、服









務上の取り扱いの大部分の見直しが行われていましたが、二〇一四年一〇月からのテレワーク全庁展開に併せ、人事部署と連携してさらに見直しを加えました。

まず正職員はもちろんですが、臨時的任用職員、非常勤職員（現在の会計年度任用職員）についても、所属長が特に認める場合はテレワークの対象とすることができることとしました。例えば、インフルエンザにかかった場合でも、既に熱が下がり、感染予防の目的で出勤を控えている状態であれば、テレワークで仕事をすることも可能であり、このような時は、正職員であろうと、そうでない職員であろうと、事情は変わらないからです。

次に、在宅勤務の際の勤務場所としては、原則として職員の自宅ですが、在宅勤務を行うことができる環境が整備されている場合は、自宅以外であっても所属長の判断で実施することができるようにしました。例えば、介護を要する親族の家や帰省先などです。

また、在宅勤務者の勤務時間については、原則として勤務公署勤務時と同じとしました。以前は、在宅勤務時は出張時同様に「事業場外のみなし労働時間制」としていましたが、情報通信機器の発達によって勤怠管理が可能となり、全庁展開を機に通常勤務と変わらず時間管理をすることとしました。これにより、例えば在宅勤務中に育児又は介護をする場合や、早出遅出勤務の必要がある場合などは、所属長の承認を受けることで勤務時間の割振りを変更することができるようになりました。

加えて、誰もが気軽にテレワークを実施できる仕組みも必要です。そのため、従来必要だった人事部署への届出等の手続きを不要とし、所属長の承認だけでテレワークができることにしました。

（2）ＩＣＴ環境やツールの整備

テレワークを行うためには、当然ながらＩＣＴ環境の整備が必要となります。

二〇一四年一〇月の全庁展開時には、全ての職員が、出張時であれ、在宅勤務時であれ、庁外から庁内の情報システムを安全に利用できる環境を確保するため、仮想化技術を用いたシステム（仮想デスク

トップ）を本格的に構築しました。

また、モバイルワーク環境についても、前述したとおりタブレット端末を一、〇〇〇台規模で導入することで、全部門に配備し迅速で機動性のある働き方を実現できるよう強化しました。

テレワークでは、組織内の円滑なコミュニケーションや情報交換が図られるようにすることが非常に重要です。これはＷｅｂコミュニケーションツールを活用して解決が可能です。ビデオ通話やＷｅｂ上のテレビ会議を簡単に行えるよう、全職員にカメラ付きのイヤホンマイクを配布するとともに、サテライトオフィスにも同様に設置することにより、自宅でもサテライトオフィスでも、場所にとらわれずにコミュニケーションや情報交換が可能な環境を整備しました。このことはモバイルワークの際にも有効です。出張中の職員をバックオフィスから支援することも可能ですし、災害時における現場対応等もより効率的にできるものと考えます。他にも、従来であれば出張で庁内会議に出席できなかった幹部職員が、テレワークを活用し、出張先からタブレット端末を使って会議に参加した、という事例も聞かれます。

（3）組織風土の変革

テレワークを行うには、業務のペーパーレス化をはじめ、情報共有やコミュニケーションの方法を見直していくことが不可欠です。そのためには、これらを実現するＩＣＴの環境整備と併せて、職員間の対話を大切にしながら業務改革を進めていくことが重要です。

前述のように、二〇一四年一〇月からのテレワーク全庁展開の前に、管理職に週一回のテレワークを課しました。まずは管理職にテレワークを体感してもらうことに加え、実際に利用した上での意見を集めるためです。そして、全庁展開にあたっては、管理職を集めてのスタートアップ研修をはじめ、現地機関を含めた全職員を対象にした集合研修を繰り返し開催しました。研修ではＩＣＴツールの使い方だけでなく、テレワークの意義やメリットの共有を図りながら、どのように働き方や組織風土を変えていくかについて、繰り返し丁寧に説明しました。また、二〇一五年四月からは「出前講義」と銘打って、情報部署の職員がそれぞれの職場に赴き、その職場の仕事に合わせたＩＣＴツールの活用提案や操作研修を進めてきました。仕事の中身やＩＣＴ機器の習熟度は部署によって大きく異なります。画一的な研修とならないように、まさに部署単位でコンサルティングを行うよう工夫しました。さらに、これらの研修の様子を収録した動画や機器操作マニュアル等のコンテンツは、庁内のポータルサイト上にテレワーク専用サイトを設けて、全職員がいつでも見ることができるようにしています。テレワーク専用サイトには、前述のとおり職員が実際にテレワークを活用している様子を写真やコメント付きで紹介していくコーナーを設けており、他部署の良い取組を全庁的に共有する「掲示板」としても機能しています。

（六　有事におけるテレワークの効果）

実際に発生した有事の場面でも、テレワークがその効果を最大限に発揮しています。

二〇一六年一月、西日本で記録的な大雪を観測

テレワーク研修会の様子



し、佐賀県でも鉄道などの公共交通機関が麻痺しました。この影響で登庁困難となった職員も多数いましたが、在宅勤務やサテライト勤務を活用することで、平時とほぼ変わらずに業務を継続することができました。この日は、全職員数の一割を超える四〇〇人程度の職員がテレワークを選択し、自宅や最寄り庁舎で仕事に取り組みました。

また、二〇一六年四月に発生した熊本地震の支援活動でもテレワークを活用するシーンがありました。佐賀県は熊本県西原村の復旧支援のため、発災後すぐに職員を派遣しました。その際、タブレット端末とビデオ会議システムを使って、被災地と本庁で情報交換や会議を行いました。リアルタイムで被災地の様子やニーズが細かく伝わり、支援に活かすことができました。派遣された職員からは「本庁の動きが把握できて、孤立感なく支援に取り組むことができた。」という感想もありました。

二〇一七年二月には、県内で鳥インフルエンザが発生しましたが、この際にもテレワーク環境が多様な活躍を見せました。県内では二〇一五年一月にも鳥インフルエンザが発生しましたが、その際のコミュニケーションの課題を解決するツールとしてテレワーク環境を活用しました。現地での対応を統括する「現地対策本部」、鶏の殺処分や鶏舎等の消毒作業にあたる職員を支援する「現地サポートセンター」、そして「本庁対策本部」の三拠点をＷｅｂコミュニケーションツール（テレビ会議システム）でつなぎました。これにより、刻一刻と目まぐるしく変わる現場の状況を、お互いが絶えずモニタリングしながら、円滑な情報交換と迅速な対策を実施できました。また、物資の消費状況など逐次情報が更新されるホワイトボードをタブレットで撮影し、写真をファイル共有システムにアップロードすることで、全職員が即座に情報を共有することができました。このようにＩＣＴツールを積極的に応用、駆使して、必要な情報が収集され、対策が練られていきました。Ｗｅｂコミュニケーションツールによる会議中、知事が現場指揮官と直接情報交換しながら、必要な指示を行う場面もありました。テレワークを支えるＩＣＴツールは、私たちが直面する状況に柔軟に対応でき、多様な使い方があることを改めて認識しました。

二〇一九年八月、令和元年佐賀豪雨災害が発生し、公共交通機関の運休や道路の冠水により県内の交通網が麻痺しました。この影響で登庁困難となった職員も多数いましたが、在宅勤務やサテライト勤務を活用することで、業務を継続することができました。この日も、全職員数の一割を超える四〇〇名以上の職員がテレワークを選択しましたが、同時に利用できる上限を超えたことで、一部の職員が一時的にテレワーク環境を利用できないという課題が発生しました。

二〇二〇年四月、新型コロナウイルス感染症に関する緊急事態宣言を受けて、可能な限り出勤者を削減するためテレワークの活用を行いました。令和元年佐賀豪雨災害の際の教訓から、三月の段階で同時接続数を一〇〇程度増やしてはいましたが、併せて所属ごとに利用者数を制限する等の対応を行いながら最大限テレワーク環境を活用することができたと考えています。

鳥インフルエンザ対策会議の様子（平成29年2月）

現場の複数拠点と本庁をつないでビデオ会議



（七　最後に）

テレワークは、職員の働き方を変えることがゴールではありません。我々の目指すゴールは、県民の安全・安心を守り、地域の魅力を高めることができるサービスを提供すること、つまり、県民満足度の向上です。実現のためには、不断の努力により、行政サービスの量・質を高めていく必要があります。その手段の一つがテレワークです。テレワークを活用して、日々の仕事を効率化し、所要時間を短くできれば、より付加価値の高い仕事に時間を割り当てられます。県民や地域の皆さんと接する機会も増やすことができます。テレワークは、県民一人ひとりにしっかりと寄り添いながら、よりきめ細やかな県民サービスを提供していくことに寄与します。

もちろん、テレワークは、女性も男性も、子育てや介護をはじめ様々な困難に直面した人にとっても、ライフステージに応じた柔軟な働き方を可能にします。テレワークをふつうの働き方の一つとして組織に定着できれば、県民サービスを企画・提供する人材の多様性を確保していくことにつながり、ひいては多様化・高度化していく県民のニーズに対応していくことを可能にします。

今後も引き続き、職員一人ひとりがテレワークを最大限活用できるよう、組織全体として、推進を図っていきたいと考えています。