



慶應義塾大学ビジネス・スクール

佐賀県庁

—ワークスタイル変革のためのテレワーク導入—

2016年2月、佐賀県庁の情報・業務改革課の陣内清（じんのうちきよし）氏は、山口祥義（やまぐちよしなり）佐賀県知事、佐賀県庁最高情報統括監の森本登志男（もりもととしお）氏とともに東京都内に出張してきていた。一般社団法人日本テレワーク協会が主催するテレワーク推進賞の授賞式に出席するためであった。陣内氏は佐賀県庁におけるテレワークの担当者の一人として、企業や地方自治体等から来る問い合わせや県庁への見学、テレワーク導入に関する講演の依頼に対応していた。2015年度は特にその数が多い年であり、佐賀県内だけでなく、佐賀県外にも積極的に出向くことが多かった。この日の行事は、そのハイライトとも言えた。

日本テレワーク協会は、情報通信技術（ICT = Information and Communication Technology）を活用して場所や時間にとらわれない柔軟な働き方の変革（ワークスタイル変革）を可能とする「テレワーク」の普及促進を目的に活動している団体である。活動の一貫として「テレワーク推進賞」表彰事業を2000年から継続して実施しており、2015年度はその第16回目にあたっていた。協会では毎年異なるテーマを設定し、そのテーマに沿って企業や団体を表彰している。第16回は「働き方の変革による可能性あふれる社会を目指して」と題し、テレワークの実践事例や促進事例を募集し、貢献度の高い団体を表彰した^[1]。結果として計12の企業・団体を表彰したが、日本テレワーク協会は、その中でも最優秀である会長賞を佐賀県庁に贈った。全国の地方自治体としては初の受賞という快挙であった。

^[1] 日本テレワーク協会 HP 内告知 (<http://www.japan-telework.or.jp/oshirase/82.html>) [2016年3月確認]

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 中村洋の監修の下、佐藤祥子（M37）が公表資料および関係者へのインタビュー等をもとに作成した。なおケースはクラス討議のための資料としてまとめられたものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を示すことを意図したものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 佐藤祥子、中村 洋（2016年10月作成）

テレワークの導入の背景 日本政府は、その「成長戦略」の中で、労働人口の増加や女性の活躍を目的にテレワークの導入を推奨している。2013年頃より、総務省や関係省庁は、テレワーク導入を推奨するためのさまざまな取り組みを行っている。また、民間企業にもテレワーク導入のための助成金を支援するなどの働きかけを積極的に実施したこともあって、注目度が高まっていた。

5 2015年秋には「働く、が変わる」をキャッチコピーとして、各省庁は「テレワーク月間^[2]」を主催し、優秀な企業を表彰した。民間企業の間でも「テレワーク月間」という名称のイベントが数年にわたって開催されており、複数の企業が勉強会や実証研究を共同で進めている。

依然として低い導入率 しかし、2014年時点でのテレワークの日本国内での導入率は11.5%にとどまっている^[3]。導入が進まない理由としては、職場に通って集まって仕事をするという考えが定着しておりオフィス以外の場所での勤務に否定的な人が多いこと、部下の管理が難しくなると考える上司が多いこと、自宅や外出先での勤務に合う評価基準の整備が難しいと考える経営側が多いこと、といったさまざまな要因が考えられている。

15 佐賀県庁は、こうしたさまざまな阻害要因や課題を乗り越えて、ワークスタイル変革のためのテレワーク導入に成功した組織として、民間企業や地方自治体から注目を浴びていた。佐賀県庁は最先端の事例として紹介される機会が増え、それに伴って県庁には、民間企業や地方自治体からの問い合わせや職場見学の申し込みが増加していた。陣内氏はテレワークの担当として対応にあたり、積極的に職場見学や講演を引き受けていたが、世間の関心が高いことを実感し、テレワーク普及への追い風が到来していると感じていた。

テレワークの定義・分類

25 テレワークは、場所や時間を問わず働ける利便性から、育児や介護に従事する人々に提供される解決策として、または災害発生時にも事業を継続する対策（BCP：Business Continuity Plan、事業継続計画）として注目されている働き方である。

日本テレワーク協会では、テレワークについて「情報通信技術（ICT = Information and Communication Technology）を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方のこと」と定義している^[4]。

30 ^[2] テレワーク月間告知 HP (<http://teleworkgekkan.org/>) [2016年3月確認]

^[3] 母数は「公務を除く産業に属する常用雇用者規模100人以上の企業のうち、回答のあった2106社」である。総務省「平成26年通信利用動向調査」(http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01tsushin02_02000083.html、http://www.soumu.go.jp/main_content/000369001.pdf) [2016年2月確認]

^[4] 一般社団法人日本テレワーク協会 HP (http://www.japan-telework.or.jp/intro/tw_about.html) [2016年2月確認]

また、テレワークは働く場所や形態別に分類される。企業・組織向けの雇用型としては、自宅で働く「Ⅰ 在宅勤務」、外出先や出張先で働く「Ⅱ モバイルワーク」がある（図表 1 参照）。自営業や個人事業主が実施するテレワーク（非雇用型）は、自宅で仕事を受注して働く「Ⅲ 在宅ワーク」、小さなオフィス（自宅の場合もある）で仕事をするいわゆる「Ⅳ SOHO（Small Office Home Office）」がある。

これらの働き方をサポートするツールとしては、PC やスマートフォンなどの電子デバイス機器、電話やビデオ電話機能を持つコミュニケーションツール、オフィス以外の作業場所として活用するサテライトオフィスがある（図表 2、図表 3、図表 4 参照）。

テレワーク導入の意義

テレワークの意義は、働く場所と時間を労働者側が柔軟に選択できることにある。場所については、どこでもできる仕事であれば、オフィスだけでなく外出先や自宅でも業務を進められる。オフィスに出勤する必要がなければ、毎日の通勤に使う 1~2 時間程度の時間を仕事に使うことができる。また、これまで移動にかかっていた時間を仕事に活用することで、今までより短時間で仕事を終了することもできる。

テレワークを導入すると働き方はどう変わるか、いくつか例を見てみよう^[5]。

例 1：子供が熱を出して学校を休み、部屋で寝込んでいる。子供の様子を見るのにだいたい 1 ~ 2 時間使い、それ以外の時間は、子供部屋の隣室で業務を実施する。

例 2：介護で今日は父親を病院に連れて行きたい、という日に、病院に連れて行く時間だけ介護に集中し、残りの時間は自宅で業務を実施する。

これらのような働き方ができれば、育児や介護を抱えている労働者でも、仕事を辞めずに続けることができる。経営側から見ても、離職者が減ると採用コストや教育コストを削減できるというメリットがある。

例 3：外出先で業務を行い、報告書や上司への承認申請用の書類を外出先またはサテライトオフィスで作成し、インターネット経由で提出する。職場に戻る必要もなく、残業時間も削減できる。移動する分の時間で作業が完了したので、いつもより早く帰宅できた。また、外出先で撮影した現場の写真をその場で職場のサーバーに保管すると、関係者がすぐに閲覧できるため、情報共有が迅速にできる。後日の打ち合わせの際も同じファイルを関係者で閲覧すればよく、プリントアウトの手間とコストが省ける。

^[5] 佐賀県庁および複数の民間企業からのインタビューを元に筆者が想定。

例4：台風シーズンで電車が全線終日不通となった。職場に通勤できないため、終日自宅で作業をする。インターネット経由で書類をやりとりし、コミュニケーションツールを使用して同僚と連絡を取った後、ビデオ会議に出席した。自宅でも勤務に何ら支障はない。

5 例4は、経営側にも、BCP (Business Continuity Plan、事業継続計画) 対応というメリットがある。例えば、台風や大雪、インフルエンザなどで多くの労働者がオフィスに出勤できない日でも、自宅で業務を継続する体制が整っていれば業務を遅延させることがない。

10 **少子高齢化時代の労働人口減への対応** 少子高齢化が進む日本では、人口の減少に伴って労働力人口も減少していくことが明らかであり、どのように対応していくかについてさまざまな議論がある。

総務省の基本就業構造基本調査^[6] (2012年) では、育児を理由とした女性の離職と、介護のため離職をする男女について調査を実施している。報告によると、全国で「過去5年間に育児を理由に退職した人口は125万6千人」という結果となっており、第1子の出産後も就業を継続している女性の割合は26.8%にとどまっている。

15 介護に関しても課題は多い。同報告書には、介護と就業に関する調査結果として「過去5年間に介護・看護のため前職を離職した者は48万7千人」との記載がある。「介護をしている者の有業率は、男女共に介護をしていない者に比べ低い」という点も指摘されている。

20 仕事と育児・介護を両立させる解決策として、育児や介護のための休暇制度や時短勤務を取り入れる企業が増えてきている。労働時間を物理的に少なくし、その分の時間を育児や介護に割り当てる仕組みである。

25 しかし課題も少なくない。たとえ時短勤務で毎日16時に帰宅できるとしても、子供が昼間に急に熱を出すなどのトラブルがあれば、対象者は休暇を取らざるを得ない。さらに、育児休暇や介護休暇には取得日数の上限があるため、全てを休暇でカバーするのも難しい。またこうしたことが度重なると、仕事の負担が職場の同僚におよぶことから、人間関係が難しくなる場合もある。特に介護に関しては、育児と違い長期間に及ぶことが多く、その分問題も深刻とされている。

30 日本政府が唱える「成長戦略」では、こうした時間などに制約のある人々が離職することなく労働に参画できるように、ワークスタイル変革のためのいくつかの取り組みを実践している。その一つの柱が、テレワークの導入である。

^[6] 就業構造基本調査(2012年)結果の概要 (<http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2012/pdf/kgaiyou.pdf>) [2016年2月確認]

佐賀県の概況

佐賀県は九州の北西部に位置し、面積は約 2,400 平方キロメートル、10 市 10 町で構成される人口約 85 万人の県である^[7]。北は玄界灘、南は有明海に面した風光明媚な土地柄で水源にも恵まれることから、大手企業の工場用地としても栄えてきた。また、台湾や中国本土に程近いことを活かし、観光誘致にも積極的である。

人口 佐賀県の人口は 1995 年頃から緩やかな減少傾向にある。2005 年度の調査では 1995 年から 2005 年の 10 年間で約 18,000 人減少したと報告されている^[8]。この期間の人口割合の推移を年齢構成別に確認すると、15～64 歳の人口が 2.5 ポイントの減少であるのに対し、65 歳以上の層は 4.8 ポイント増加となっており、生産年齢人口層が減少し、高齢者層は増加している傾向が確認できる（**図表 5**、**図表 6** 参照）。

今後も人口の減少は続くと思われる。佐賀県庁がまとめた報告書「佐賀県における人口の将来推計（佐賀県人口ビジョン）」^[9]には、将来の人口について「国立社会保障・人口問題研究所の推計（2013 年 3 月推計）を基に本県の総人口を試算すると、2040 年に 68.0 万人、2060 年には 54.3 万人となる」という記述がある。2010 年時点の佐賀県の人口は約 85 万人であるから、10 年で約 6 万人ずつ減少していく計算になる。

また人口流出についても課題とされている。同報告書によると、「男女ともに 18、22 歳での転出が多く、その一つの大きな理由は県外への就職であるとされている。「県内高等学校を卒業し、就職した 2,664 人のうち、約 4 割（1,100 人）が県外に就職」し、2014 年の転出先は多い順に福岡県、東京都、大阪府である、と同報告書では説明している。

経済 佐賀県の一人当たり県民所得は 2001 年度から 2005 年度は横ばいであったが、2006 年度にやや減少となった。2006 年度の一人当たり県民所得は 258 万 2 千円で、これは同年度の日本全体の一人当たり国民所得を 100 とした場合 87.8 である。対前年の数値と比較すると 2.2 ポイントの減少となっている。

^[7] 佐賀県庁 HP (<http://www.pref.saga.lg.jp/web/kankou/kb-kankou/syukai.html>) [2016 年 2 月確認]

^[8] 佐賀統計情報館 (www.pref.saga.lg.jp/web/var/rev0/0194/1407/201334113654.xls) [2016 年 2 月確認]

^[9] 佐賀県における人口の将来推計（佐賀県人口ビジョン）」(https://www.city.ogi.lg.jp/site_files/file/2015/201507/p19p46a4rs1kgqge11gguuvalut08.pdf) [2016 年 2 月確認]

産業 佐賀県は、海苔や有田焼などが古くから有名であるが、そうした産業にとどまらず、「アジアに近い九州のクロスポイント、佐賀県^[10]」を合言葉に国内企業の誘致を積極的に推進している。

地理的に県内の伊万里港や唐津港はアジアの主要都市に近く、国際海上輸送の重要拠点として活用できる。そのため、この地に工場施設をおき、輸出入の拠点として活用する企業は多かった。豊富
5 で良質な水源を持つこの地は電子部品などの精密部品の製造に適している。しかし、コスト削減を目的に、近隣のアジア諸国に工場を移す企業が出てきていた。

また、佐賀県は九州および西日本を3時間で結ぶ高速交通網を整備することに成功し、国内企業の誘致を行っている。交通網に魅力を感じる企業は多く、ロジスティックスの拠点として活用する企業も
10 少なくない。2011年3月には九州新幹線（鹿児島ルート）が開通し、佐賀県鳥栖市に駅ができた。これにより隣接する福岡県のみならず、たとえば鹿児島県からのアクセスも片道1時間強となるため、九州圏の新しい産業拠点としての機能も期待されている。

2007年、佐賀県庁のテレワーク導入計画

15 このような環境変化を受け、佐賀県庁は、人口流出を抑制し、県内での就職を促進する必要性を痛感していた。そこで、佐賀県庁は「佐賀県のラビット役（先導役）」として、2007年にテレワーク導入計画の検討を始めた。

きっかけは、古川康（ふるかわやすし）県知事（当時）が掲げたマニフェストであった。2007年、
20 2期目の知事選を終えて続投が決定した古川知事は、自身の想いをまとめたマニフェストを実現すべく、県庁の職員とともに具体的な計画作成に着手した。

1期目（2003～2006）では、古川氏は全国で初めて、ローカル・マニフェスト（「マニフェスト
2003」）を掲げて選挙に立候補した。知事に就任してからは、そのマニフェストを実現するために「変
革と創造の佐賀県づくり」に取り組んできた^[11]。県庁そのものについてもこれまでの「管理型」から「経
営型」への組織改革^[12]や、職員の意識改革などに注力した。特に財政面は徹底的な見直しを行った。
25 予算の使い残しを奨励するなど企業会計的な手法を導入し、プライマリー・バランス（県債の新規発行額を過去の県債の返済である公債費以下に抑えること）の黒字基調の維持を実現するなど、県庁の財政を建て直すことに成功している。

2期目では1期目での取り組みを元に、「くらしの豊かさを実感できる佐賀県」と題した「マニフェスト
30 ト2007」をまとめている^[13]。「マニフェスト2007」では、10年後の佐賀県民の姿を物語方式で表現す

^[10] 佐賀県企業立地ガイド（https://www.pref.saga.lg.jp/web/shigoto/_1160/kigyouricchiguide.html）[2016年2月確認]

^[11] 古川康氏 HP 参照（<http://www.power-full.com/furukawa/mani.html>）[2016年2月確認]

^[12] 古川康 マニフェスト2007 参照（<http://www.power-full.com/furukawa/mani2007/atogaki.html>）[2016年3月確認]

^[13] 古川康 マニフェスト2007 参照（<http://www.power-full.com/furukawa/mani2007/atogaki.html>）[2016年3月確認]

るとともに、直近の4年間に何を実行していくかを19個の項目としてまとめている。

その中で、古川知事は、第2期で実現したいこととして、「くらしの豊かさ」について謳っている。2007年当時、古川知事の秘書であった陣内氏は、「くらしの豊かさ」について、知事には強い思いがあったと語っている。

古川知事は、かねてから育児や介護をしながらでも働くことのできる環境をつくることに強い思いを抱いていました。県庁にも、育児をしながら仕事をする職員、両親の介護があり時間のやりくりで苦勞する職員がいる。彼らは他の職員に気兼ねしながら家に帰り、家でも育児や介護に忙殺されている。こうした状況はどうにかならないものだろうかと考えていました。PCやインターネット、携帯電話という便利な道具を使って改善できるのではないかと考えていたようです。

また、生産年齢人口の減少および流出を考えると、働く世代の人々に佐賀県に定住してもらう施策を考えねばならない。また、育児・介護による離職リスクの高い女性や中高年層には、両立できる働き方を提供する必要がある。

古川知事は、manifestoの「働きやすい佐賀県」という話の中で、テレワークについても言及している（図表7参照）。陣内氏はテレワークに関する知事の考えについて、次のように語っている。

知事は、佐賀県庁は佐賀県全体のラビット役（先導役）であるべきとも話されていました。佐賀県庁自らがテレワークのような新しいことを率先して導入し、導入の効果を県内の企業や県民に示す、県内の企業は我々の事例を参考にして導入を進める、という流れが生まれれば、佐賀県はもっともっと暮らしやすく働きやすくなる、と。古川知事のテレワーク導入提案にはそのような考えが盛り込まれていました。

在宅勤務制度導入の課題

2007年、佐賀県庁の統括本部は、県の「平成20年度（2008年）重点方針」を作成し、各本部の2008年度の戦略や予算・人員配置の重点化の指針を示した^[14]。その目的は、事業や組織の見直しによる財源確保を進めるとともに、佐賀県における暮らしや環境にフォーカスし、暮らしやすい佐賀県にすることである。

この取り組みの一つとして、佐賀県庁では職員の働き方について検討を行い、上述のmanifestoを

^[14] 佐賀県庁 HP 内資料「平成20年度重点方針」

元にテレワーク導入を検討した。そして、手始めとして在宅勤務制度を新たに導入することを決定した。
(以下では、ケースディスカッションのために、2007年時点にさかのぼって記述する)。

2007年、職員課の係長であった岸川啓介（きしかわけいすけ）氏は、上司より「在宅勤務の制度化」
5 を担当するように指示された。在宅勤務制度の導入にあたっては、日本政府からもモデルプランが出さ
れていた。しかし、対象者の設定や労務管理の整備、認知について、佐賀県庁独自に考える必要があっ
た。その当時の状況を岸川氏はこのように述べている。

10 当時、総務省や国交省がモデルプランを出していましたし、自治体でも独自にルールを作っ
ているところがあったので、最初はそこから勉強しました。しかしどれも佐賀県庁に合う仕組み
ではなかったため、イチから考えることになりました。（省庁が作成していた）モデルプランは、
実用的ではないのでそのまま取り入れるのは無理があったからです。

15 例えば、在宅勤務中に子供が泣き出したりおむつを替える必要が出てきたりしたら休暇を
取得すること、という記述がありました。通常、休暇は1時間または半日単位でしか申請でき
ません。しかも事前に申請しておかないとなりません。これを守らないと職務専念義務違反と
して罰せられます。おむつ替えのために半日休暇を事前に取得するなんてありえないですよ
ね。佐賀県庁では30分単位で休暇申請できますが、それでも無理がある。これでは在宅勤
務制度が成り立ちませんし、職員がかわいそうです。

20 上司にこのことを話したら、「そんな仕組みはダメだ、職員を守らない仕組みだよ」と言わ
れました。「職務専念義務違反になってしまうような、そんな仕組みを作ってはいけない、職
員を守る仕組みを作りなさい」と言われました。

使い勝手がよくて管理も簡単で、職員が使いたくなるような制度にするのにはどうしたらいい
か、毎日毎日部下と話をしましたね。

25 在宅勤務制度導入にあたっての課題はいくつかの項目に及んだ。

(1) ターゲット（対象者）の設定と拡大

在宅勤務制度は、育児または介護をしている職員を想定していた。何らかの形で育児をしている職
員は600人いるが^[15]、その全員を対象にするかを検討する必要があった。

30 また、最初のうちは利用者が増えていかないのではないかと懸念もあった。例えば、制度を作る
ことはもちろんのこと、職員に在宅勤務制度に関心を持ってもらい、実際に在宅で勤務してもらえるように、

^[15] 介護を抱える職員の正確な数は不明（筆者インタビューより）

認知活動や仕組みをあわせて考える必要があった。

(2) 在宅勤務制度の作成（労務管理、人事管理および評価）

勤務時間をどうするか 県庁における勤務時間の考え方は、民間企業のそれとはかなり異なっている。職員は規定により勤務時間をかなり厳密に守る必要があり、守らない場合は職務規定違反であるとして処罰の対象となる^[16]。岸川氏はこのように述べている。

県庁では勤務時間の規定を厳密に守らないとなりません。ですから、まず時間管理をどうするか考える必要がありました。

自宅＝職場にしないためにどうするか 岸川氏は、職場の定義に関してもよく考える必要があったと言う。

自宅を職場としてしまうと、照明などを職場の基準にあわせて管理監督する責任が生じます。各職員の自宅まで県庁が管理するわけにはいきませんので、そこも考えないといけませんでした。

人事評価や労務管理 人事評価や労務管理の方法も問題となる。上司が嫌がるのは、部下の管理がしにくいという点である。今までは近くに座っていたから部下の仕事の様子がわかったが、自宅で働くと言われても本当に働いているかわからない、何をしているかわからないので管理できない、という理由である。これまでとは違う新しい仕組みを考える必要があった。

また、働き過ぎの問題についても考慮する必要があった。真面目な職員ほど、がんばって仕事をこなさなくてはという気持ちから、長時間働いてしまう懸念がある。自宅の場合は上司が見ているわけではないため、働き過ぎないような工夫を考える必要があった。

(3) インフラ整備：電話、在宅勤務で使用する機器

在宅勤務で使う機材（PC）をどうするか？ 在宅勤務に使用する機材をどうすることも考えなくてはならない。職員は庁内ではデスクトップ PC を使用しているため、自宅でも勤務できるようノート PC を貸与するなど対策を練らなくてはならなかった。PC の手配だけでなく、自宅でのインターネット接続や県庁のネットワークにログインする方法など、整備すべき事項は他にもある。そもそも PC を県庁から貸し出す方式とするなら、その手続きや運用に関しても仕組みを考えていく必要があった。

^[16] 佐賀県庁 HP (http://www.pref.saga.lg.jp/sy-contents/kenseijoho/jorei/reiki_int/reiki_honbun/aq20113841.html)
[2016年3月確認]

(4) コミュニケーション

在宅勤務者とのコミュニケーションはどう取る？ 在宅勤務中の職員とはどのようにコミュニケーションをとればよいだろうか。近くに座っていればちょっと声をかければすむが、在宅勤務中ではそうはいかない。また外部の関係者からかかってくる電話については、いったん庁内にいる職員が代わりに出て、その後、
5 対象となる職員に電話連絡して折り返してもらうという手順になる。双方の時間的、金銭的負担になることも考えられた。

コミュニケーションツールを覚えたくない（メールや電話で充分） 連絡手段としては、電話だけでなく、
10 コミュニケーションツールやビデオ通話システムなどの導入も一案である。しかしこうしたツールは、メールや電話に慣れ親しんだ人からすると、操作を覚えるのが面倒な上にメリットがよくわからない。メールや電話で充分だと考える人も多く、その結果、使う人が増えず、なかなか浸透しなくなってしま

また、浸透している場合でも問題がないわけではない。ビデオ会議システムを導入している企業に勤務する女性社員は、ビデオ会議システムは非常に便利なツールですとしながらも、使いにくいときもある
15 と語る。

顔を見ながら話ができるのはやはり便利です。しかしビデオ会議でわたし以外全員が会議室にいる場合は、遠隔地で参加している（画面に映る）わたしの存在が忘れられてしまうこと
20 があります。そんな状況ですと意見を言うのをためらいますね（国内電機メーカー B 社、女性、在宅勤務を週に 1～2 回実施）。

(5) 職員の意識

導入の意義が腹落ちしない（だから制度を利用する気にならない） テレワークは、制度導入後のイメージがわきにくい。また、なぜ導入すべきなのかが職員にとってわかりづらい。さらに、たとえ制度の意味
25 合いや意義については理解しても、納得はしない（だから制度を利用する気にならない）職員が多いと考えられた。

これまでとは違う働き方を導入するとなると、今までの慣習に慣れ親しんだ職員はすぐに受け入れてくれるとは考えにくい。どのように仕掛けていくかを考える必要があった。

上司の側に理解がない（なので制度を利用したくてもできない） 制度の対象となる職員ではなく、職員
30 の上司に理解がない場合も問題となる。育児や介護の必要がない職員にとっては、仕事は県庁ですればすむのになぜ在宅勤務が必要なのか理解できない。上司がそういう考えの持ち主である場合、職員は在宅勤務を申請しにくいと考えられた。

評価が下がるのではないかと不安に感じる 在宅勤務をすると自分の仕事振りを評価してもらえないのではと考える職員もいた。前述の岸川氏は、ある職員からこんなことを言われたことがあるという。

遠距離通勤の男性職員に在宅勤務制度活用を勧めたのですが、かたくなに拒むので、なぜ拒むのか理由をきいてみました。そしたら、自分はたとえ誰も見ていなくてもサボらず一生懸命やりま
す、でも周囲はそうに評価してはくれないだろうと思うから、と。

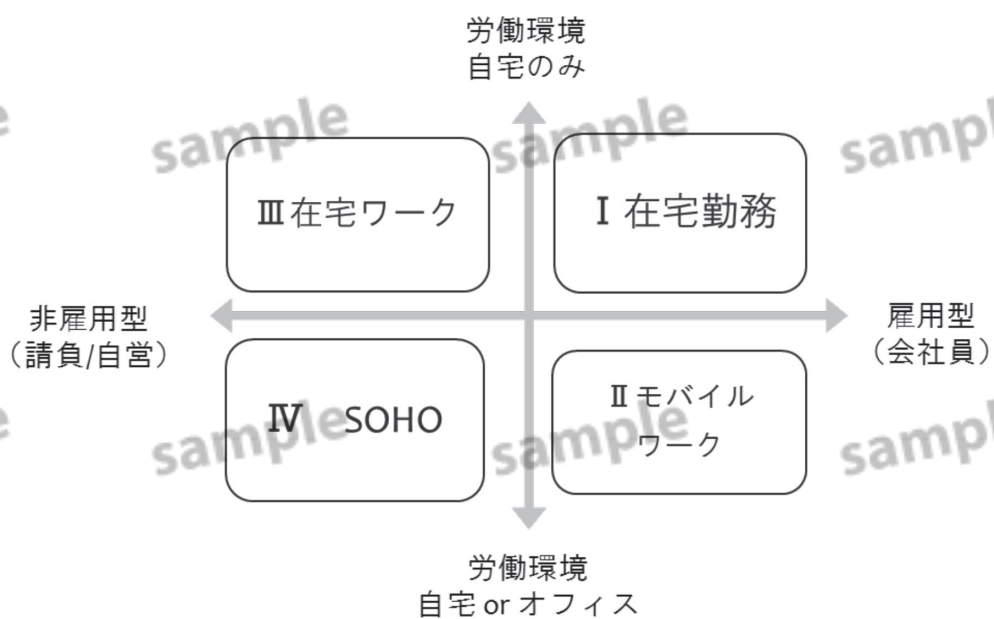
仕事は会社で集まってするものという意識 テレワークの導入を推進する組織は佐賀県庁だけではない。同じ取り組みを進めている民間企業は多数ある。実際に制度を活用した社員からは概ね好評である一方、懐疑的な意見を持つ人もいる。多く聞かれるのは、仕事は会社で集まってするものという意識に関する言及である。テレワークを導入しても会社全体の空気が前向きでないため、なかなか浸透して
いかない。

また、会社自体は奨励していても、家族が歓迎しないという場合もある。たとえば「自宅で仕事をすると、妻から『何で今日は家にいるの、会社に行かないの?』と聞かれて居心地が悪い」という意見である。家庭より職場にいるほうが仕事をしやすいから職場がよい、という人も少なくない。

今後に向けて

佐賀県庁におけるワークスタイル変革のためのテレワーク導入は、2008年より、在宅勤務制度から開始することとなった。「働きやすい佐賀県」の第一歩である。その制度を着実に普及させるため、上記の課題にどのように取り組むべきであろうか。また、顕在化していない課題もあるかもしれない。さらに在宅勤務制度のみでワークスタイルの変革はなしうるの
であろうか。

図表1 テレワークの分類^[17]



図表2 サテライトオフィスの例



出所：佐賀県庁提供資料「テレワークが日本を変える」より抜粋

^[17] 日本テレワーク協会におけるテレワークの定義を元に筆者作成

図表 3 コミュニケーションツールの使用例
(Web カメラを使用して PC の画面上で対話する)



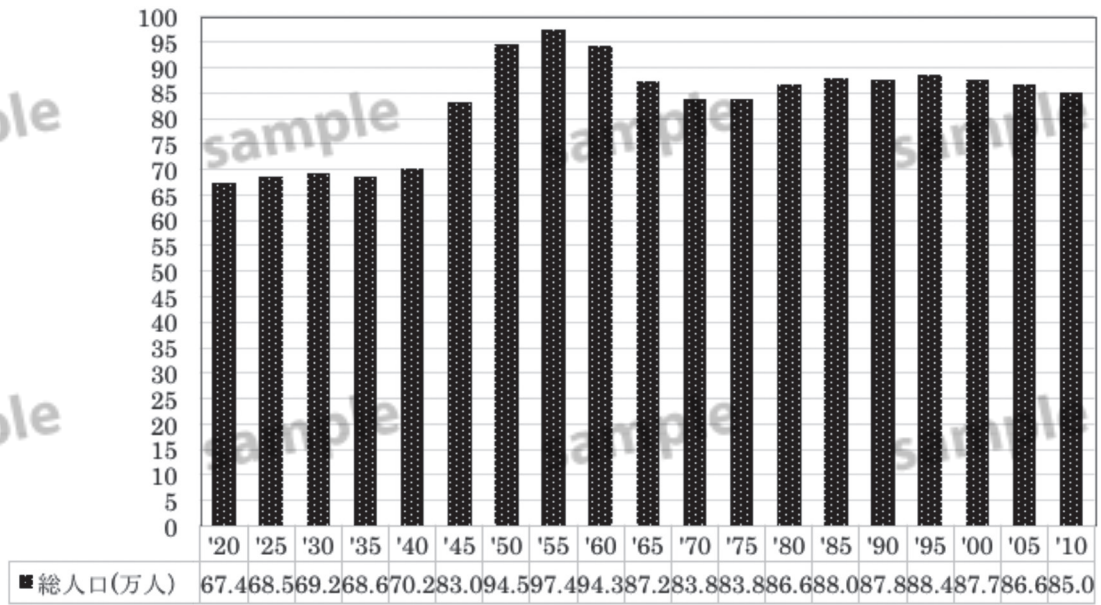
出所：佐賀県庁提供資料「テレワークが日本を変える」より抜粋

図表 4 コミュニケーションツールの使用例
(会話の相手と書類をシェアしながら会話を進める)



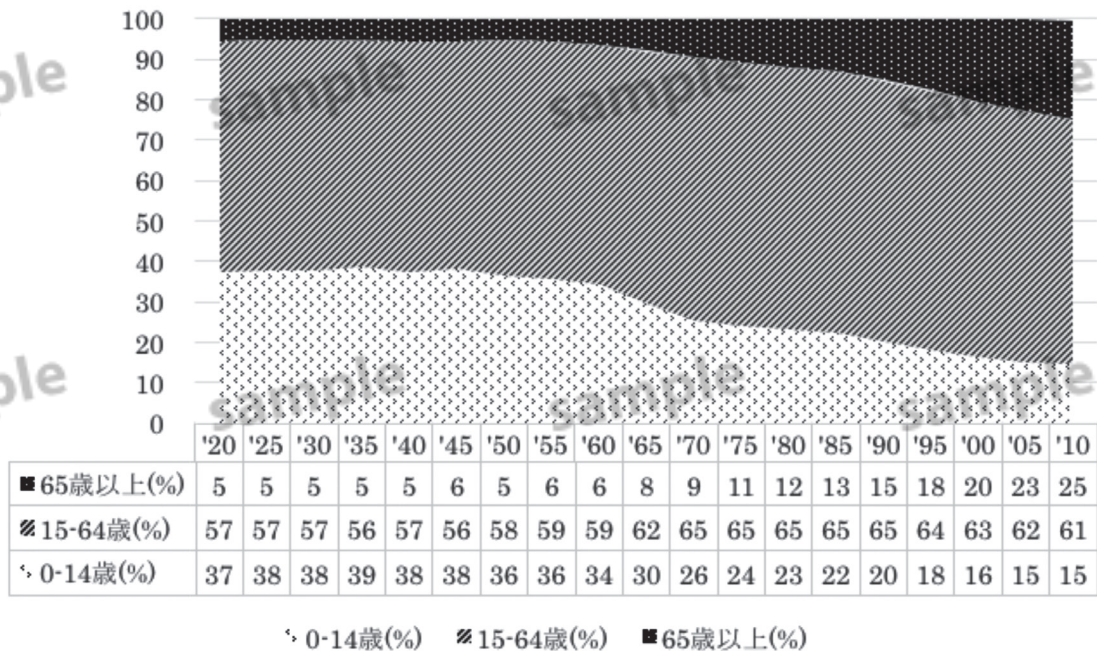
出所：佐賀県庁提供資料「テレワークが日本を変える」より抜粋

図表 5 佐賀県の人口推移



出所：佐賀統計情報館 [2016年2月確認]

図表 6 佐賀県の人口（年齢構成比）



出所：佐賀統計情報館 [2016年2月確認]

図表 7 「マニフェスト 2007」(一部抜粋)



2017.05.01 のイメージ

東京に行かないと仕事が見つからない時代が続いてきたけれど、最近の佐賀県を見ていると、(娘の)陽菜や花梨たちにもふさわしい仕事があるような気がする。

仕事がなかなかみつからない人たちやニート、ワーキングプアに対する支援も充実してきたし、⑭仕事そのものの質もいいものが増えてきた。

これまでのように、企業に勤めるという働き方だけではなく、⑮ SOHO やテレワーク、ROWE^[18] という在宅での仕事も増えてきた。ワーク・ライフ・バランスという考え方が定着したおかげで、いろいろな働き方ができるようになっていて、とくに働く女性に喜ばれているようだ。こうしたこともあつてか、⑯最近では女性の経営者や管理職もずいぶん増えてきている。

*ROWE = 労働時間に縛られない結果重視型職場環境 (Results-Only Work Environment)

※ワーク・ライフ・バランス=仕事と私生活をバランスよく両立させる考え

⑰陽菜は、チャレンジド^[19]の人たちと一緒にデータ処理の仕事をする会社に興味を持っていて、その方面の大学に進学して佐賀県に帰ってきたいという希望があるらしい。

このストーリーは、4つのマニフェストとして、以下のようにまとめられている。

今後4年間のマニフェスト

⑭企業における労働力の正社員化への支援など労働条件の向上に取り組みます。

⑮在宅勤務を活用する企業への支援や県庁における仕事の在宅化に取り組みます。

⑯女性副知事を実現し、財政の意思決定に、より強く女性の思いを反映させます。

⑰IT活用能力を生かした分野で、100人のチャレンジドの新規採用をめざします。

[18] ROWE は Results-Only Work Environment の略で、完全結果志向の職場環境を意味する。働いた時間ではなく、生み出された成果によって従業員は報酬を得る。

[19] 「マニフェスト 2007」では、「障害者」のことを「チャレンジド (Challenged)」と呼んでいる。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2016.12 PDF