

【概要】テレワークの活用好事例・TIPs集

目的・背景

- テレワークは、柔軟な働き方の実現や人材確保に有効な働き方です。ポストコロナ時代でも、一層推進することが重要です。テレワークでスムーズに業務ができれば、チームのエンゲージメントが向上し、より質の高い公務サービスの提供が可能となります。
- そのためには、管理職など上司が的確にマネジメントを行うことに加え、部下やチームにおいても、コミュニケーションの在り方について、しっかりと理解して実行していくことがポイントとなります。
- 内閣人事局において、それぞれの職員が具体的に行動を変えていくために参考となる好事例やTIPsを各府省から収集し、TIPs集としてまとめました。このTIPs集も参考に、皆で働き方をシームレスに※1、アップデートしましょう。

構成

【TIPs集のポイント】・・・P1～

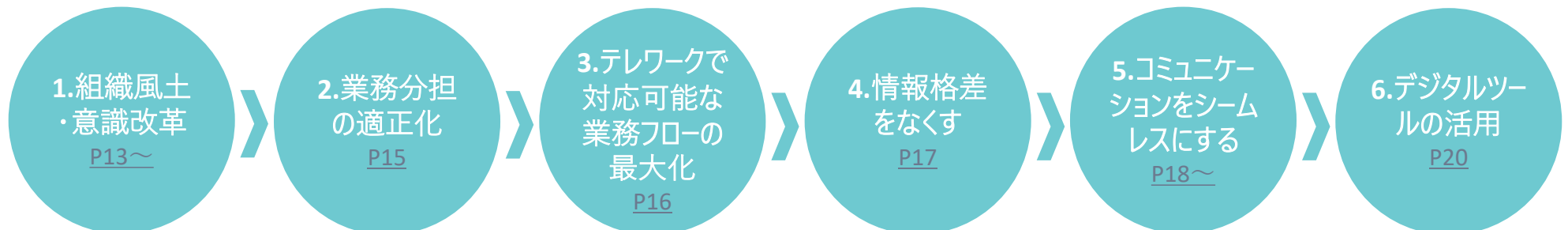
【本編】テレワークの活用好事例・TIPs集・・・P6～

I 好事例インタビュー・・・P8～

日頃、テレワークを積極的に活用している職員にインタビュー。実感しているテレワークのメリットや、チームメンバーとのコミュニケーションで心がけていることなどを紹介します。新しい働き方の具体的なイメージに繋がれば幸いです。

II テレワークのよくある課題別TIPs集・・・P12～

テレワーク推進にあたり、よくある課題とそれに対応するTIPsを、組織風土・意識改革からデジタルツールの活用までのステップ順※2に掲載しています。マネジメントに悩んだ時や、それぞれが働き方を少しでも変えたい時に、ヒントが見つければ幸いです。



※1 働く場所の違いが業務遂行上の支障とならないこと。

※2 ステップはあくまでイメージであり一例。チームごとに抱えている課題や解決すべき順番は異なる場合があります。

【TIPs集のポイント】

(資料の見方) ・薄いオレンジ枠内に、それぞれの課題への対応として**心がけるとよいことや、一案として考えられること**のポイントを記載しています。
・それぞれの項目についての詳細説明や関連するその他のTIPsは、「・・・PO」と書かれたページに記載しておりますのでぜひ御参考ください。

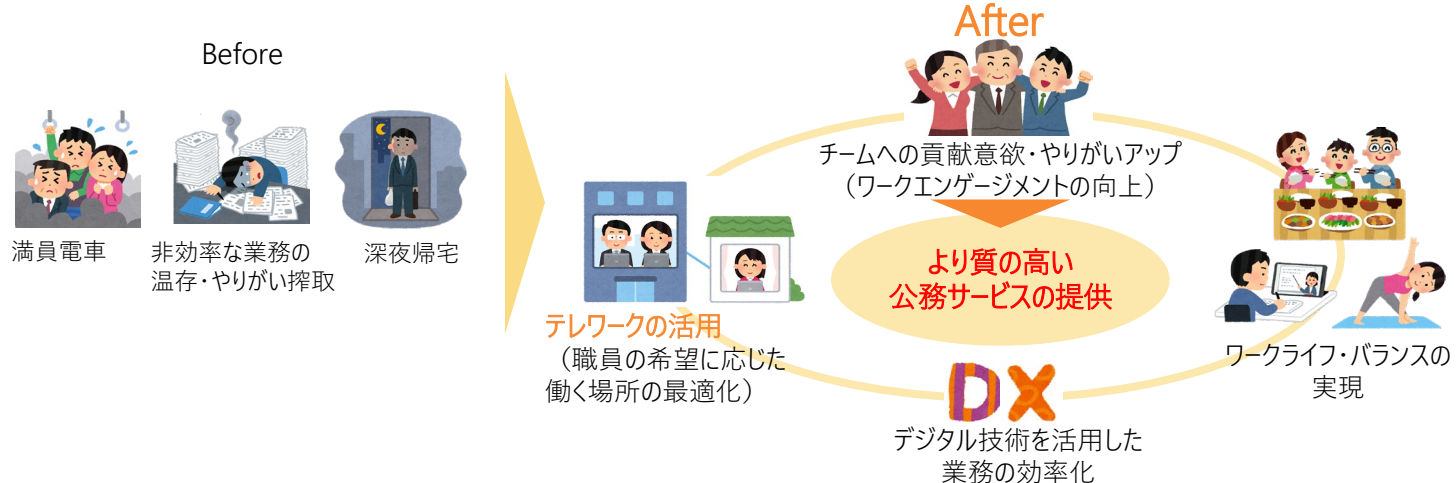
1. 組織風土・意識改革～テレワークしがたい職場の雰囲気を変えていきたい～・・・P13～

- **チーム** ・まずはメンバー全員が、テレワークの意義やメリットをしっかり理解する。
・「この業務はテレワークでは対応できない」といった従来のマインドセットを変える。
・対面や紙は「特別なもの」という発想に転換し、オンラインでのコミュニケーション、紙は「渡さない・もらわない」をデフォルトにする。
- **管理職** ・積極的にチームを啓発することや、自ら率先してテレワークを行うこと、新入職員など部下の特性に応じたフォローの実施、円滑な業務遂行に向けたチームでのスケジュール調整

テレワークの意義・メリット

- ① 様々な事情を抱える職員の能力発揮
- ② ワークライフバランスの実現
- ③ 公務の魅力向上による多様で有為な人材確保
- ④ チームのワークエンゲージメントの向上による、より質の高い公務サービスの提供
- ⑤ 非常時における業務継続性の確保

テレワークも活用した働き方のアップデート (イメージ)



2. 業務分担の適正化～職場出勤者に業務が偏らないようにしたい～…P15

- 幹部や管理職・部下からの説明をオンラインで受けられるようにするとともに、その旨を部下に明示する。
- 管理職
 - ・職場出勤者のみではなく、テレワーク中の職員を意識し、業務内容に照らして適切に業務を割り振る。
- チーム
 - ・職場出勤時と変わらず電話を受けられるようにする。
 - ・私用電話に公用の番号を付与するサービスを積極的に利用する。
※利用可能な場合
 - ・チームメンバーはテレワーク中の職員にも積極的に電話や案件をつなぐ。

3. テレワークで対応可能な業務フローの最大化

～「この業務はテレワークでは対応できない」を解消したい～…P16

- チーム
 - ・業務の作業フローを要素ごとに分解し、テレワークで対応できていない作業フローを確認する。その上で、作業フローを可視化し、どうしたらテレワークでできるか検討する（業務の進め方や情報共有の在り方を見直す契機とする）。
 - ・チーム内で役割分担や情報共有を徹底する。



4. 情報格差をなくす

～テレワークでも、重要な情報をキャッチできるようにしたい～…P17

- **管理職** ・幹部等への説明結果は、まずはメール等で、概要やポイントをチームに速報して共有する。
幹部指示を踏まえて部下に作業を依頼する際は、話の流れや目的についても共有する。
- **チーム** ・チーム内で共有が可能な情報を、特定の職員のみが把握していることのないよう、
情報共有を徹底（メンバー全員をCCに入れてメールを送る、チャットツールのグループチャット
機能を活用する）。
- ・資料は電子化してメールや共有フォルダ上で共有する。



5. コミュニケーションをシームレスにする

～テレワークの職員とも円滑にコミュニケーションを取りたい～・・・P18～

- **管理職**
 - ・部下から自分（上司）への具体的な連絡方法について、あらかじめ明示しておく。
 - ・メールは分かりやすく具体的な表現や、やわらかい表現、温かみのある文面を心がけ、きめ細やかなポジティブなフィードバックを行う。
 - ・部下の働き過ぎに留意し、メールを送信するタイミングに気をつける。
 - ・テレワーク中の職員への声掛け、ハイブリッドな※情報交換の機会を設ける。
※対面・オンラインを併用すること。
- **部下**
 - ・上司からメールで指示を受けた際は、受信した旨の一報のみでも早めに返信するなど、こまめにコミュニケーションをとる。
 - ・始業・終業の際に上司やチームに業務計画や業務実施の報告を行う。
勤務時間管理の報告機能も活用する。
※利用可能な場合
- **チーム**
 - ・メールサービスのカレンダー機能やコミュニケーションツールのステータス表示を活用し、自分への連絡が可能なタイミングが見える化する。
 - ・上司や部下、同僚にカジュアルに相談したい時や、業務の進捗確認をしたい時などには、Web会議ツールの音声通話機能やチャットツールを積極的に活用する。
 - ・メンバー全員参加でフルオンラインの定例会議を行い、発言時間のメリハリに気をつけつつ、当面对応する業務の報告などを行う。
 - ・上司と部下がざくばらんに直接話す場として、1 on 1 を活用する。



6. デジタルツールの活用

～オンライン会議やチャットツールをもっと活用したい～…P20

- **管理職** ・自ら率先してツール※1を活用するとともに、チームに対しても積極的な活用を呼びかける。
- **チーム** ・普段からツールを積極的に活用して業務を行うことをチームの共通認識とし、実践し続ける。
 - ・ツールに不慣れなメンバーが慣れるまでの間、他のメンバーが個別に使い方を教えるなどのサポートを行う。
 - ・対面・オンラインを併用する会議は、ファシリテーター役※2をおき、オンラインのメンバーも参加しやすいよう配慮する。

※1 チャットツールなどのコミュニケーションツール。

※2 会議や研修等の進行役であり、参加者個々の考えや意見などを引き出しながら議論を深め、参加者同士の感情を発散させるなどコントロールしながら、課題解決や目標達成できるよう集団をまとめる役割を担います（詳しくは「国家公務員のためのマネジメントテキスト」を御参考ください。）。





**【本編】
テレワークの活用好事例・TIPs集**

2023年6月 内閣官房内閣人事局

目次

I 好事例インタビュー・・・P8～

1. CASE1 内閣官房
2. CASE2 デジタル庁
3. CASE3 経済産業省

II テレワークのよくある課題別TIPs 集・・・P12～

1. 組織風土・意識改革～テレワークしがたい職場の雰囲気を変えていきたい～
2. 業務分担の適正化～職場出勤者に業務が偏らないようにしたい～
3. テレワークで対応可能な業務フローの最大化～「この業務はテレワークでは対応できない」を解消したい～
4. 情報格差をなくす～テレワークでも、重要な情報をキャッチできるようにしたい～
5. コミュニケーションをシームレスにする～テレワークの職員とも円滑にコミュニケーションを取りたい～
6. デジタルツールの活用～オンライン会議やチャットツールをもっと活用したい～

I 好事例インタビュー

“実感しているテレワークのメリット”

テレワークの日は、通勤に充てている時間を活用して早めに業務を開始することにより、全体の勤務時間を前倒しできるので、いつもより30分ほど早く帰って家族と一緒に夕食をとることができる。通勤ラッシュによる疲労を回避できることもありがたい。

業務面でのメリットは、人事評価書の作成や、ある程度ボリュームのある報告資料の確認など、周りを気にせず、まとまった時間集中して作業したい時によい。また、政策について今後の方向性などを構想する時にも効果的だと思う。

“テレワーク下における部下とのコミュニケーションの工夫について”

メールには、なるべく早く返信することを心がけている。返事を待っている相手の気持ちを考え、正式な回答に少し時間がかかりそうな時は、「確認してお返します」とだけでも早めに返信するようにしている。

何となく対面の方が安心だから目の前にいる部下に仕事を依頼するといった慣習を改め、普段から、ハイブリッド勤務を前提にデジタルツールでのやりとりを基本にすることを心がけるとよい。

対面での1 on 1も有効な方法。業務周辺での困りごとを早めの段階で知ることができたり、キャリアをめぐる考えや、その人の価値観や人となりが分かったり、ハイブリッド環境にあってもお互いの心理的安全性を高めることにも役立つ。

“フリーアドレスオフィスのメリットについて”

令和4年度に、内閣人事局のオフィスはフリーアドレスとなった。オフィスがスッキリして綺麗になり、コミュニケーションスペースが拡充されて、カジュアルなコミュニケーションがとり易くなったことで、今後、係を越えたコラボレーションが一層生まれること期待している。

“Activity Based Workingの実現に向けて”

今までは、働く場所はテレワークか職場のオフィスかの二択だったが、最近はサテライトオフィスなども登場しており、働く場所の選択肢は増えてきている。今後は、生産性高く働くことができる場所を、職員一人一人が、自ら考え、選んでいくことが重要となる。

対面の方が何となく安心感があることは否定しないが、集まることにはコストがかかることから、あえて対面で集まって行うことの意義をよく考えて行うようにするべき。

テレワークの日のスケジュール (一例)



“生産性高く働く場所を、
自ら考え、選ぶことが重要”

Profile

内閣官房内閣人事局内閣審議官
局の総括審議官として、局員全体の実務をまとめている。
プライベートでは、飼っている猫のお世話が日課。

“日頃の業務は、テレワークで概ね対応可能”

局（人事行政担当）の総括審議官として、局全体の実務をまとめているほか、デジタル化推進をはじめ人事行政に係る5つのチーム60名程のメンバーを担当審議官として指揮・指導している。

テレワークは、日頃から、週2日、多い時は週3日行っている。具体的な業務内容としては、政策に関して部下からの相談対応や、チームの業務マネジメントなどで、基本的には、ほぼ全ての業務がテレワークで対応可能だと考えている。

一方、案件によっては、対面での対応が必要となる場合が一定程度あるため、午前はテレワークで午後は職場というような、ハイブリッド式の勤務になることが多い。



※フリーアドレスの内閣人事局オフィス内の様子



“場所にとらわれない
働き方は当たり前”

Profile

デジタル庁デジタル社会共通機能グループ参事官
グループの総括参事官として、グループ内の各種調整
を行うほか、データ班参事官を兼務。
プライベートの趣味は、野菜を育てること。

“勤務形態も出身機関も多様。”

グループの総括参事官兼データ班参事官として、日頃、30名弱のメンバーを指揮している。グループ内には兼務するデータ班をはじめ、複数の班が存在しているほか、グループ横断で立ち上がるプロジェクトもある。

チームのメンバーは、勤務形態も出身機関も多様。専門性の高い民間人材として、企業と兼業の形態で週2、3日勤務する者も多く、その中には本庁への出勤は月1、2回の者もいる。府省や民間のほか、自治体からの出向者も多い。

このため、普段から、チーム全員が職場にいることはほぼ無い。また、チームだけでなく、デジタル庁全体としても、場所にとらわれない働き方は当たり前になっており、職場にいるかどうかは、あまり意識されていない。

“職場にいるかいないかで仕事を 割り振らない。”

気を付けていることは、目の前にいる部下だけに仕事を振らないこと。テレワークの部下の力を活用できず、チームへの貢献意欲を低下させる可能性もある。業務をアサインするかしないかは、職場にいるかいないかで決めるのではなく、その業務を遂行するために適切な人かどうかで判断するようにしている。

もとより、目の前にいる者のみに情報が集まるようなことはあってはならない。メンバーに均等に情報を共有することは基本。

また、直接話す機会が少ないメンバーとのコミュニケーションは、1 on 1 を活用。話題は様々で、参加しているプロジェクトが終わるタイミングで今後の展開を相談したり、個人の事情を話すこともある。

“フラットな組織、合理的な働き方。”

デジタル庁は、役職を意識しないフラットな組織。大臣以下庁員全員が参加するオールハンスのオンライン会議では、幹部からの直接の語りかけや、温度感のある双方向のやりとりにより、組織としての価値を共有しつつ、一体感を醸成する機会になっている。

また、幹部レクも、軽微な案件ならSlackやTeams上で、確認してほしい幹部へメンションして、そのままツール上で返事がきて終了。いちいち幹部部屋の前で並ぶ必要もなく、効率的。組織全体として、デジタルツールを活用した合理的な働き方が普通に行われている。

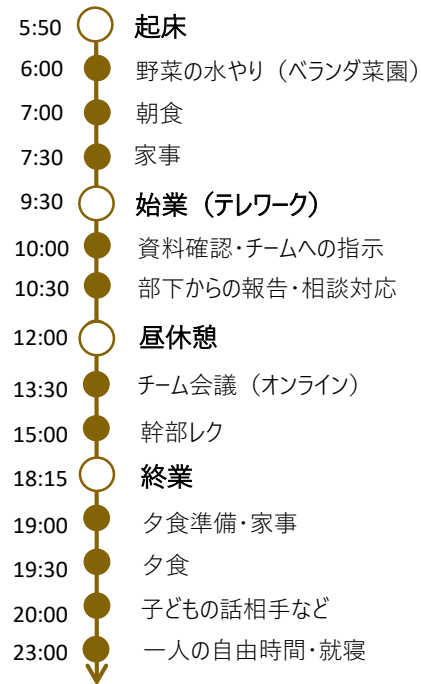
“TeamsとSlackの使い分け。”

デジタル庁ではコミュニケーションツールとして、SlackとTeamsを導入している。両者は、そもそもの設計思想が異なっており、それぞれのメリットに応じて使い分けている。

Slackは、よりオープンな情報共有を志向している。チャットが見易くデザインされており、隣のチームの会話も見に行けたり、過去の会話も検索し易いので、情報の属人化を防げる。

Teamsは、最初にやり取りのメンバーを決めてから立ち上げる。国会対応業務など、階層型の業務遂行に便利。

テレワークの日のスケジュール (一例)



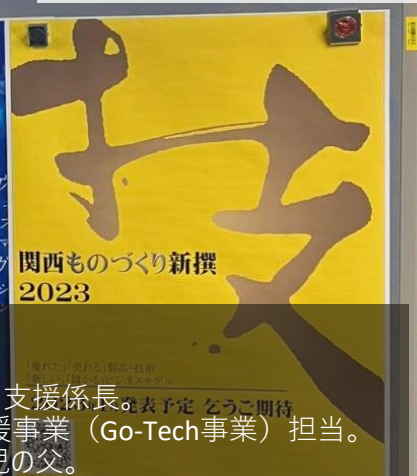
※フリーアドレスのオフィス内の様子



“業務の代替可能性の 確保を常に意識”

Profile

経済産業省近畿経済産業局
地域経済部産業技術課ものづくり支援係長
成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech事業）担当。
プライベートでは、1歳・5歳の2児の父。



“日頃から週3回程度テレワーク。その前提で働く。”

通勤時間が本来45分のところ、テレワークなら机まで1分。往復で1時間30分の通勤時間を子どもの世話や家族と過ごす時間などに替えられる。また、フレックスを活用し、テレワークの日は8:30-17:45、職場出勤の日は9:30-16:45勤務にして生活リズムを一定になるようにしている。勤務時間の申請承認手続きはシステムで完結してできる。

業務では、Go-Tech事業に関して、中小企業に対する研究開発事業の補助や指導などを行っている。具体的には、事業に関して組織内外とのQAの作成や、補助金の使途についての検査対応など。出張も多い。

その他、9名のメンバーの総括的立ち位置としてのチームマネジメントを行っている。チーム全体では、日頃4割程度がテレワークしていて、全員が職場にいないことがなく、テレワークを前提とした働き方になっている。

“Teamsを活用し、 情報共有は即時その場で全員で。”

例えばチーム内でQAを更新する際、Teams上でweb会議を立ち上げ、QAをまとめたエクセルファイルを、議論しながらその場で共同編集。それぞれが記入した情報が随時反映されるので、タイムラグや手戻りが無く、作業が早い。Teamsは、外部の方とのやりとりにも活用しており、自分のテレワークには必須のツールである。

また、個々の職員にそれぞれTeams電話（050）が与えられており、PCで通話が基本。外出時はスマホアプリで電話が取れる。PCは軽くて性能がよく出張時にも助かる。

ツールを活用することで、テレワークでどこにいる誰とでもシームレスにつながるメリットを実感している。

“管理職が働き方をうるさく言わない ことが、ありがたい。”

上司には、働き方や仕事ぶりについて、これまで一言も苦言を言われたことが無い。自由に働き方を選択させて頂いている分、仕事でしっかり成果を出そうと思う。

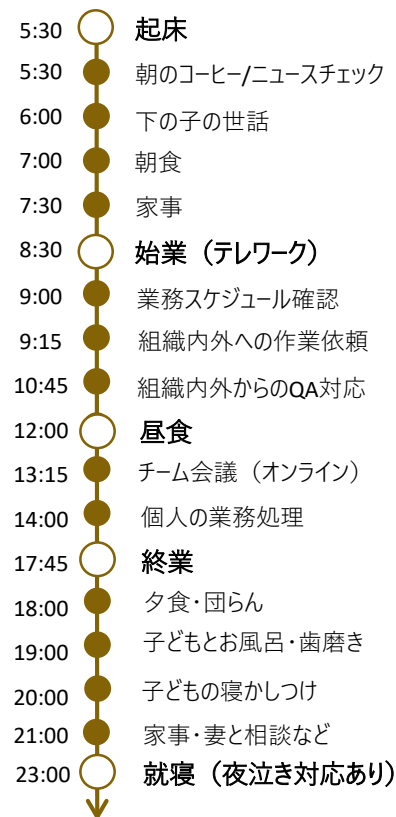
定期的にメンバー全員参加のweb会議を行い、業務の進捗などを報告しあう。新しいメンバーが加わった時は、Teamsの使い方を指導するというより、Go-Tech事業についてちゃんと理解してもらうよう教えることを心がけている。ツールの使い方は、1週間もすれば慣れる。分からなかったら聞く、という文化を醸成することが大切。

“職場には君の代わりはいるが、 家族には君の代わりはいない。”

尊敬する昔の上司に言われた言葉。そこから、仕事での代替可能性（標準化・ドキュメント化）の確保を常に意識するようになった。

無駄な残業はしないこともポリシー。定時まで業務をきっちり終わらせることが大事。部下や同僚から、良い働き方の秘訣を聞かれたら、「残業しないコツは、残業しないこと」「テレワークのコツは、テレワークすること」と答える。皆さんにはまずは2週間、テレワークしてみしてほしい。実際にやってみないと、組織文化やノウハウは身につかない。

テレワークの日のスケジュール （一例）



※ 3月3日インタビュー時の様子

Ⅱ テレワークのよくある課題別TIPs集

➤ TIPs集の使い方（例）

- テレワークのマネジメントに悩んだ際に参考とする。
- 個人単位で、今日の業務から取り入れられそうなTIPsについて早速取り入れて、働き方を少しでも変えてみる。
- チーム単位で、普段のコミュニケーション方法の見直しを行う際に参考とする。
- 研修のワークショップなどでテキストとして使う。

➤ 留意点

- 「国家公務員のためのマネジメントテキスト・第3章 業務をマネジメントする」もあわせてお読みいただくと、より効果的です。

【参考】国家公務員のためのマネジメントテキスト

https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/kanri_kondankai/index.html

- 各ページの右欄に、管理職や実務レベルのリーダーに個別に好事例のインタビューを実施して得た“職員の声”も掲載していますので、考え方のヒントとして御参考ください。
なお、一つの類似課題に対して、別の見方やアプローチを示唆するものを掲載している場合もありますが、それぞれの職員やチームの状況に応じて、適切なものを選び、参考にいただければ幸いです。

1. 組織風土・意識改革 ～テレワークしがたい職場の雰囲気を変えていきたい～

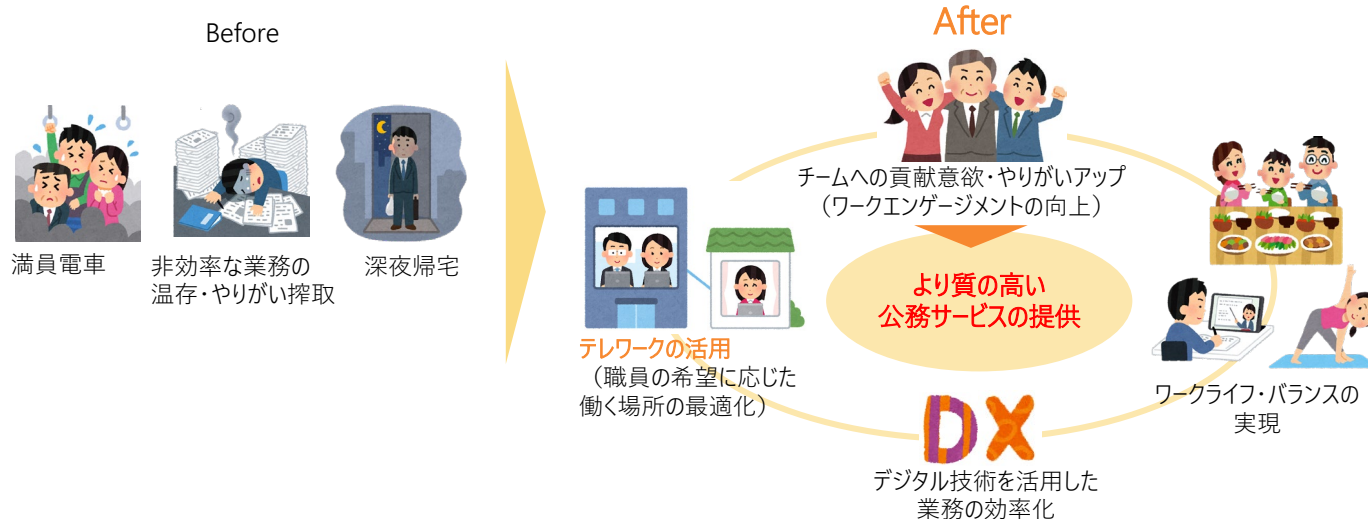
● まずはメンバー全員が、テレワークの意義やメリットをしっかりと理解しましょう

- ✓ チームで、「この業務はテレワークでは対応できない」といった従来のマインドセットを変えるようにしましょう。また、対面や紙は「特別なもの」という発想に転換し、オンラインでのコミュニケーション、紙は「渡さない・もらわない」をデフォルトにしましょう。
- ✓ 上司（特に管理職）は、チームの共通理解が促進されるよう、普段からメンバーにテレワークを呼びかけ、啓発するとよいでしょう。また、自ら率先してテレワークを行うことで、部下も取り入れやすくなることもあります。積極的にいきましょう。
- ✓ 部下は、上司や周りの空気を必要以上に意識して、テレワークすることを回避する必要はありません。
- ✓ 一人一人が、効率的に、より充実した、快適な働く場所や働き方を、自ら選択して行えば、おのずと業務の成果も上がります。自分のために、家族のために、健康的に生活をして健康的に仕事をするを心がけましょう。

● テレワークの意義・メリット ～テレワークが活用されると、メンバーやチームにどのような良いことがあるのでしょうか～

- ・ デジタル技術を活用した業務の効率化の進展、通勤時間の短縮、家族団らんや自己実現等の時間の増加などにより、以下のようなメリットが期待されます。
 - ① 様々な事情を抱える職員の能力発揮
 - ② ワークライフバランスの実現
 - ③ 公務の魅力向上による多様で有為な人材確保
 - ④ チームのワークエンゲージメントの向上による、より質の高い公務サービスの提供
 - ⑤ 非常時における業務継続性の確保

テレワークも活用した働き方のアップデート（イメージ）



考え方のヒント

インタビューで聞こえた “職員の声”より

私（管理職）自身、育児と仕事の両立に取り組んできて、一日のうちに1時間を捻出する大変さ、その1時間がどれだけ貴重かがよく分かります。部下にはテレワークを活用してほしいと思っているし、日頃から呼びかけています。また、私自身も週1回テレワークをしています。



管理職は、テレワークの部下も“ちゃんと仕事をしている”と当たり前と思うことが大切です。そのためには、普段から部下としっかりコミュニケーションを取っておくことが重要だと思います。



在庁時にも常時コミュニケーションしているわけではなく、黙々と各自がPCに向かって作業している時間の方が多い。その時間は職場の執務席にいる必要はないと考えています。



1. 組織風土・意識改革 ～テレワークしがたい職場の雰囲気を変えていきたい～

● テレワーク下のチームのマネジメントにおいて、上司（特に管理職）が意識しておくべきこと・心がけるべきこと

- ✓ 目の前に部下がいなくても、それぞれの部下が今何をしているか、概ね把握できるようにしておきましょう。メンバーの業務状況を把握するために、定期的（四半期に1度、1か月～2か月に1度など）に業務状況の報告会を行うことや、週1回程度の短いサイクルで、直近の業務状況の共有会を行うこと、1on1などを実施することも有効です。
- ✓ また、テレワーク中の部下が、今どういう状況（業務の繁忙・心身の状態）なのか、留意しながらやりとりするよう意識するとよいでしょう。特に、体調面の変化については、オンライン会議の時の声のトーンや、メールやチャットでのやり取りのニュアンス等に気を付けておき、変化があると感じた時には、声かけを行い、状態を確認するとよいでしょう。
- ✓ テレワーク下において各係を有機的に連携させることも上司（特に管理職）の役割です。複数の係を管理している上司は、例えば、ある係が、ある情報が無いと話していて、別の係がその情報やヒントを持っていれば、そうした動きを把握した時点で、その上司に正式に相談してくるのを待たずに、上司からすぐに2つの係に声をかけて相談させるとよいでしょう。

● 新入職員や、案件を抱えがちな職員など、部下の特性に応じて考えられるフォロー

- ✓ 新入職員や転入職員の円滑なテレワーク実施に向けては、課内業務に関するオンライン勉強会や、職場に慣れるまでの間、チームで出勤日を決めて対面でフォローする日を設定することも考えられます。
- ✓ 上司（特に管理職）は、部下の特性に応じたフォローを心がけましょう。例えば、案件を抱えがちな部下に対しては、優先して取り組むべき案件を明示し、ドラフト段階の中間成果物を積極的に共有するように指示すること、積極性のある部下に対しては、部下自身で方向性も考えるよう指示して、単に作業をこなすだけにならないよう意識して対応することなどが考えられます。



● 円滑な業務遂行に向けたチームでのスケジュール調整

- ✓ テレワークは係内で話し合い、できるだけ多くのメンバーが希望に応じてテレワークできるよう、あらかじめスケジュールを立てるようにしましょう。一方で、係内でテレワークが重ならないようにする日程調整は、必要以上に厳格であったり、煩雑にならないように工夫しましょう。
- ✓ メンバー全員で、業務で用いるメールサービスのスケジューラー機能やデジタルノートなど、既存のシステムを活用してテレワーク予定日を共有するなどして、可能な限り、日程調整のコストをかけずに、チームで計画的にテレワークができるように工夫しましょう。
- ✓ テレワークが定着していないチームにおいては、上司（特に管理職）は、できる限り多くのメンバーが、希望に応じてテレワークができるよう、メンバーに対して、計画的なテレワークの実施を促しましょう。
- ✓ 一方で、急にテレワークを行うことになった職員が職場で行う予定だった業務のフォローがスムーズにできるよう、チームにおいて、日頃から“お互い様”で自然に助け合う雰囲気を醸成しておきましょう。

考え方のヒント

インタビューで聞こえた “職員の声”より

私（補佐※）のチームでは、補佐以下のメンバーで直通電話の当番を組んでいて、各自、週1回程度当番になる運用としています。ただし、日程調整のルールはゆめに運営しており、当番だった日に急にテレワークになったら、別の人に頼むし、仮に頼み忘れても、誰かが出勤していれば、お互い様で自然にフォローできています。実際には、そんなに心配しなくても大丈夫。

※参事官補佐。以下同様。



テレワークが定着している私（管理職）のチームでは、働き方は各々自由に決めてもらい、チームとして「日程調整」はしていません。その代わりに、各々アウトLOOKのカレンダー上でテレワークが見込まれる日を表示してもらっています。私も、テレワークが見込まれる日は、「テレワーク？」などと書いて表示するようにしています。



2. 業務分担の適正化 ～職場出勤者に業務が偏らないようにしたい～

● テレワーク下のチームの業務分担について、上司（特に管理職）が留意すべきこと

- ✓ 職場で目の届く範囲にいる部下のみに仕事を依頼していると、出勤している職員に業務分担が偏るおそれがあります。業務を部下に振り分ける際は、職場にいるかないかのみではなく、テレワーク中の職員を意識し、業務内容に照らして適切な職員に割り振るように心がけるとよいでしょう。
- ✓ そのためにも、普段から取り組むべき業務を見える化し、上司と部下で共有することが重要です。上司は、ゴールと計画を事前に共有し、各業務がテレワークで対応できないかを考えた上で、テレワークで対応可能な業務は、テレワーク中の部下にも出勤している部下と同様に割り振るとともに、作業の進み具合に応じて適切に指示・解説・援助するようにしましょう。なるべくタスクを小分けにし、納期を短めに設定すると、進捗状況の管理がしやすくなります。
- ✓ また、チーム内の分担に主担当とサブ担当を設けるなど、特定の職員のみにも偏ることのないように心がけましょう。

● 電話対応業務の工夫

- ✓ テレワークを実施する職員は、出勤者に電話対応業務の負担が偏ることがないように、テレワーク中も職場出勤時と変わらず電話を受けられるようにしましょう。テレワーク実施者宛ての電話は、設定した番号に固定電話から自動的に転送されるようテレワーク実施前に設定しておくことも有効です。組織内の電話連絡は、チャットツールの音声通話機能を活用するとよいでしょう。
- ✓ テレワーク中の対外的な電話連絡については、従来、職員の私用電話の番号で対応している例も見られますが、個人情報保護の観点からは必ずしも望ましくないと考えられます。例えば、私用電話に公用の番号を付与するサービスを利用することにより、電話代を公費負担にするとともに、職場出勤者におけるテレワーク実施職員宛ての電話の取次ぎ業務の負担を軽減することができます。
- ✓ また、「〇〇はテレワーク中なので、明日折り返します」「テレワークなので電話は受けられません。メールで御連絡ください。」というような対応は、日常の業務に支障を生じかねません。チームメンバーはテレワーク中の職員にも積極的に電話や案件をつなぐようにしましょう。

● 説明を受ける幹部や管理職側の工夫

- ✓ 上司（特に幹部や管理職）は、可能な限り部下からの説明をオンラインでも受けられるように意識しましょう。オンラインでの対応が可能である場合には、その旨を日頃から部下へ明示的に伝えておくともよいでしょう。幹部から局内へのアナウンスは、部局の総括を通じて、局内の統一的なルールとして周知することも考えられます。

テレワーク中のメンバーの電話の取り次ぎで、自分の仕事が進まない…



公用電話番号付与サービス利用でチームのメンバーにも気兼ねなくテレワークできる。

考え方のヒント

インタビューで聞こえた “職員の声”より

局の総括係である私（係長）のチームでは、全員、週2回程度、交代でテレワークをしています。メンバーでタスクを確認しあい、データ集計や資料更新作業など、一人で集中して作業した方が効率がよいものは、テレワークの者が対応するようにしています。



私（管理職）のチームでは、新しい業務が発生した際に、主管担当が明確でないものは、チーム内で手挙げ制で担当を決めるようにしています。最初はチームの補佐中心にブレストして、ある程度具体的な施策として形になってきた段階で、担当をチーム内で募集。メンバーの条件としては、補佐が一人入ってもらうことにしています。手挙げ制により、業務分担の適正化に資するとともに、部下のやりがいUPも期待されます。



3. テレワークで対応可能な業務フローの最大化 ～「この業務はテレワークでは対応できない」を解消したい～

● テレワークで対応可能な業務フローを最大化するために心がけること

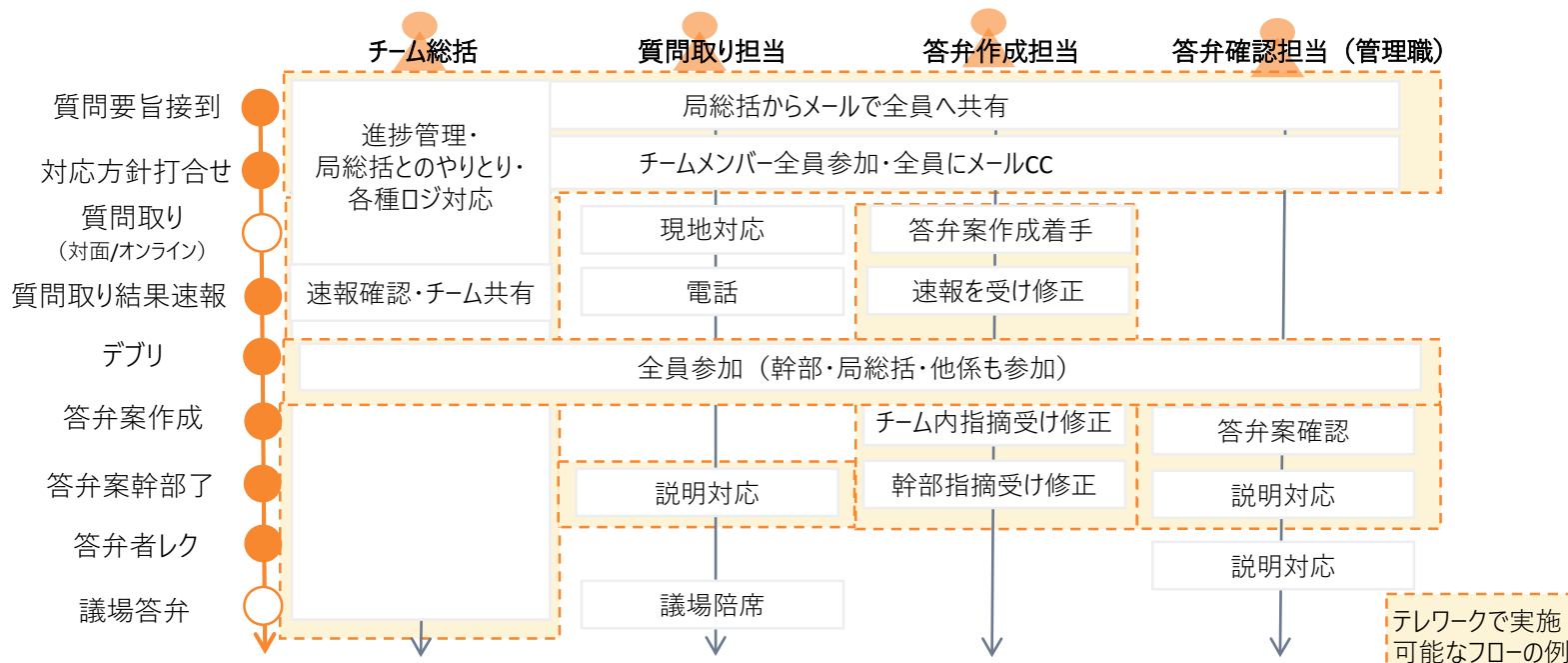
- ✓ 従来、テレワークでは対応できないと考えられていた業務も作業フローを要素ごとに分解して、テレワークで対応可能にもかかわらず、テレワークで対応できていない作業フローを確認しましょう。作業フローを可視化し、どうしたらテレワークで対応できるか検討しましょう（業務の進め方や情報共有の在り方を見直す契機とするとよいでしょう。）。
- ✓ 上司（特に管理職）は、業務の進め方や情報共有の在り方を不断に見直し、ペーパーレス化を徹底することや、職場出勤者だけでなくテレワークの者にも作業を任せることなどを通じて、テレワークで対応可能な業務フローを最大化するよう取り組みましょう。また、そうしたチームの対応方向性について、メンバーに明示するようにしましょう。
- ✓ チーム内で役割分担や情報共有を徹底し、例えば作業の方針を打ち合わせる際は、メールやグループチャット、オンライン通話を活用するなどの工夫により、テレワーク中のメンバーにも必ず情報共有するようにしましょう。

考え方のヒント

インタビューで聞こえた “職員の声”より

私（補佐）のチームでは、一般的にテレワークでの対応が難しいとされる国会対応もテレワークで行う前提で、あらかじめ、必要な業務を洗い出して体制表を作成し、業務別に担当を決めています。ちなみに、「答弁作成」は、テレワークの方が作業が捗ると感じています。対面での対応が必要な業務としては、現状、「質問取り」や「答弁者レク」などが該当することが多いですが、それ以外の作業（大別すると「総括」「答弁作成」「答弁確認（管理職）」は、基本的に全てテレワークで対応可能だと思います。

役割分担と情報共有の徹底を通じたテレワークで対応可能な業務フローの最大化の例（国会対応業務の一例）



4. 情報格差をなくす ～テレワークでも、重要な情報をキャッチできるようにしたい～

● テレワーク下のチームの情報共有について、チーム全員が意識すべきこと

- ✓ チーム内で共有が可能な情報を特定の職員のみが把握しているといった状況が生じないよう、情報共有を徹底することは基本です。テレワーク中のメンバーにも職場勤務の職員同士の会話内容ややり取りが共有されるよう、例えば、可能な限りチームのメンバー全員をCCに入れてメールを送付する、チャットツールのグループチャット機能を活用してメンバー全員で随時情報共有を図るなど、業務の進捗やチーム内での検討状況がメンバー全員に漏れなく共有されるように心がけましょう。こうした情報共有の在り方はテレワークの実施有無に関わらず、日常的に意識するとよいでしょう。

● 幹部等への説明結果の共有についての工夫

- ✓ 上司（特に管理職）は、幹部等への説明の結果などの重要な情報を入手するためのみに職員が出勤するということがないよう、日頃から意識して幹部等への説明結果やそれを踏まえた今後の方針等をチームメンバーに共有することを心がけるとよいでしょう。
- ✓ 特に今後の方針の検討などに時間がかかるような場合には、幹部等への説明後にまずはメール等で、概要やポイントをチームに速報して共有しましょう。または、職場出勤者へのデブリ（要点を簡潔に伝達すること）をテレワーク職員にもオンラインで繋いで同時共有することを日頃から意識して行うとよいでしょう。
- ✓ また、上司は、幹部の反応を踏まえて部下に作業を指示する際は、話の流れや指示の目的について、可能な限り具体的に部下に情報共有するように心がけましょう。案件の全体像が分かると、指示された作業の目的や位置づけが分かり、部下のやりがいや成果に繋がりがやすくなるとともに、現場の状況などを詳しく把握している部下の方から、案件を進める際の留意点やより適切な選択肢などを主体的に提案してもらえる可能性も期待できます。

● 資料の電子化・ペーパーレス化の工夫

- ✓ テレワーク中でも滞りなく業務ができるよう、チーム全員で日頃から意識して資料の電子化を行うようにしましょう。
- ✓ 資料を電子化してメールや共有フォルダ上で共有するようになれば、テレワーク中でも参照がスムーズになります。上司は、部下が紙資料を渡してきた場合に、今後は紙資料の手渡しは不要である旨を明確に伝えることも有効です。
- ✓ 機密性の高い資料については、フォルダやファイルにパスワードや閲覧権限を設定するようにしましょう。



考え方のヒント

インタビューで聞かれた “職員の声”より

局の総括係である私（係長）のチームでは、日頃から国会対応などで忙しいですが、常に、業務の進捗を含め情報をしっかり共有して、特定の人がいないと分からないということが無いように徹底しています。そのようにすることで、交代でテレワークを実施することができています。



私は管理職ですが、緊急案件が重なってバタバタしていて、何度も幹部レクに入って状況が二転三転していた時に、自分の席の近くにいる部下だけにその場で口頭で状況を伝えていたら、テレワークの部下が置いてきぼりになってしまったことがありました。今後はそのようなことが無いように、幹部レク後には、関係者全員にデブリすることを心がけています。テレワークのメンバーとの情報格差をなくすためにも、デブリのひと手間を惜しまないことは大事です。



5. コミュニケーションをシームレスにする ～テレワークの職員とも円滑にコミュニケーションを取りたい～

● テレワーク下のチームのコミュニケーションについて、上司（特に管理職）が留意すべきこと

- ✓ 部下から自分（上司）への具体的な連絡方法について、あらかじめ、部下に明示しておくようにしましょう。上司が、「困ったらいつでも連絡して」と言っても、部下は、「電話やチャットは失礼ではないか」と考え、気軽に連絡できないこともあります。「テレワーク中は、携帯電話やチャットのメッセージで連絡してくれて構わない。その場で出られなくても、落ち着いたときに折り返します。」など、できるだけ具体的な連絡方法を明示しておけば、部下は安心して連絡を取れるようになります。
- ✓ メールでは相手の表情が見えないため、誤解を生まないよう分かりやすく具体的な表現や、やわらかい表現、温かみのある文面を心がけましょう。例えば、テレワーク中の部下の作業報告に対しては、評価すべき点、改善点など、きめ細やかなポジティブなフィードバックを行うよう心掛けましょう。部下の安心材料となり、モチベーションも向上します。
- ✓ 部下からの連絡に対して、直ぐに詳細を確認できない場合は、「ありがとうございます」「承知しました」など、短い一言でも早めに応答をすると、部下は安心します。メールに作業指示のエッセンスのみ記載し、微妙なニュアンスは追って電話やチャットツールの音声通話で補足するといった方法も効果的です。
- ✓ テレワークの場合は、職場勤務時に比べて、部下は上司の意図を把握することが難しい場合が多いので、特に、5W1Hを意識した指示をするように心掛けましょう。
- ✓ 部下は、テレワーク勤務終了後であってもメールを見る可能性があります。また、テレワークは一人で集中できるがゆえに、働き過ぎになるおそれもあります。特に不急の案件については、勤務時間終了間際や終了後の部下へのメール送信を可能な限り避けたり、翌日以降の対応でよい旨を記載するなど配慮しましょう。メールの予約送信機能を活用することも一案です。
- ✓ CCに他の係などを含む多くの関係者が入ったメールにおいて、上司から直截的で冷淡に思えるような口調で修正指示や指摘をされると、部下は、大勢の前で叱責されたように感じることもあります。CCの宛先は時と場合により、必要な者に絞って送るなどの配慮をしましょう。
- ✓ 部下の行動を過度に監視する、メールで執拗に叱責をする、勤務時間外に過度に連絡をする、特定のメンバーを情報の共有先から外す、私生活について過度に詮索し、オンライン会議で映り込んだ部屋や服装、家族についてしつこく聞くなどは、リモートハラスメントとなるおそれがあるので注意しましょう。



上司

日時：2021/12/10 15:05
宛先：関係者全員
A君にもらったファイル、特に2パラが意味不明。よく考えて。あと、例の件はどうなった？

日時：2021/12/10 21:05
宛先：係全員
明日の朝早い段階で幹部説明です。資料の準備よろしく。



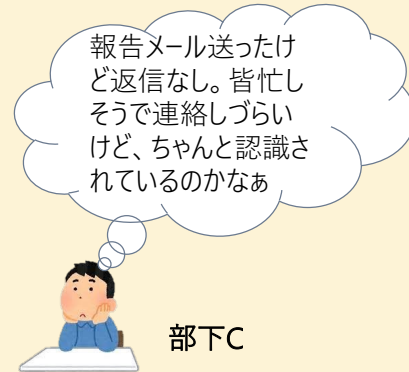
部下A

何か怖い文面だけど怒ってる？
宛先も広範囲に送られてる・・・
2パラ目の何がどう不明でどう直せばよいのだろう？
例の件って何・・・？



部下B

明日朝の早い段階で幹部に説明・・・資料の準備は既に誰かが着手しているのかな？幹部への説明者は？



部下C

報告メール送ったけど返信なし。皆忙しいので連絡しづらいけど、ちゃんと認識されているのかなあ

考え方のヒント

インタビューで聞こえた “職員の声”より

メール、チャット、対面に拘わらず、話しかけられたらいつもウェルカムな雰囲気にするのを心がけています。



私（管理職）は、普段から、部下に自分の思考回路を知っておいてもらうようにしています。話をあげた時の反応について日頃から想像がつくようにしておいてもらえると、テレワークや忙しい時でも意思疎通がスムーズになると考えています。出勤した際は、可能な限り部下に話しかけ、人となりを知ってもらうようにしています。



5. コミュニケーションをシームレスにする ～テレワークの職員とも円滑にコミュニケーションを取りたい～

● テレワーク中の部下が留意すべきこと

- ✓ 特にテレワーク中は、部下も上司に対して、できるだけこまめにコミュニケーションをとるよう意識するとよいでしょう。例えば、上司からメールなどで指示を受けた際は、メールを受信した旨の第一報のみでも、早めに上司に返信することが考えられます。また、部下から上司への連絡も、web会議ツールの音声通話機能やチャットツールを活用するようにしましょう。
- ✓ 職場での勤務と異なり、テレワークの場合、上司は部下の始業・終業が分かりにくい場合があります。始業・終業の際には、メールなどで簡単に構わないので、上司やチームに業務計画や業務実施の報告を行いましょ。勤務時間を管理するためのシステム上でテレワーク時の始業・終業や業務の報告などを行うことが可能な場合には、それらの機能も積極的に活用しましょう。

● テレワークの実施に当たり、チーム全員で留意すべきこと

- ✓ テレワーク中は、上司や部下・同僚の様子を目視で確認できないため、業務の繁閑や連絡可能なタイミングが直ちには分かりづらい場合があります。日頃から、メールサービスのカレンダー機能などを活用し、例えば、打合せや外勤の予定、テレワーク実施日など、チーム内に個々の職員の予定を共有するようにしましょう。また、自分の稼働状況をリアルタイムでチームに知らせる工夫として、コミュニケーションツールのステータス表示を活用し、会議中・連絡可能・取り込み中などを表示しておくことも有効です。
- ✓ 複数の職員宛に届いたメールへの対応は、作業の重複を回避するため、予めチーム内で対応をルール化しておく（宛先の最上位の職員が割り振りを調整するなど）とよいでしょう。また、全員ccの返信によりチーム内の検討状況をタイムリーに共有することや、グループチャットを活用して、迅速にチーム内の調整を行う工夫も考えられます。
- ✓ メールだけでは伝わりづらいニュアンスを補足したい時や、上司や部下、同僚にカジュアルに相談したい時にも、電話やWeb会議ツールの音声通話機能、チャットツールは有効です。積極的に活用しましょう。

● テレワーク中であっても気軽に雑談・相談できる雰囲気をつくる工夫

- ✓ テレワーク中の職員と出勤中の職員のすべてがオンラインで参加するフルオンラインの定例の課室内会議を行うことも一案です。会議では、管理職から局内の幹部会議の概要を報告したり、各係から直近1週間内に対応予定の業務を報告することなどが考えられます。他方で、会議での発言時間が長くなりすぎるとかえって生産性が低下する場合があります。メールで共有できることはメールに替えたり、司会役がタイムキーパーとなり発言時間を区切るなど、メリハリのある運用を心がけましょう。
- ✓ 多くのメンバーが参加する会議では、自分の意見やちょっとした気づき、普段気になっていることがあっても、その場では言い出しにくい場合もあります。こうした場合、上司と部下が1対1で直接ざっくばらんに意見交換や情報共有する場として、1 on 1を活用することも有効です。1 on 1は対面に限らず、オンラインで行うことも考えられます。



考え方のヒント

インタビューで聞こえた “職員の声”より

私（管理職）のチームでは、定例MTGの代わりに、毎週月曜の朝に、各々がメールで“今週のやることリスト”的なものを書きだして、チーム全員に送信しあっています。

なお、そのメールには、各々が、“今週の一言”として（雑談という趣旨で）あえて業務と関係ないことを書くようにしています。週末子どもと水族館に行きましたとか、皆好きなことを書いて送りあっています。和気藹々とした雰囲気づくりにも効果があります。

私（管理職）のチームでは、1 on 1は毎月1回実施しています。部下には、私のアウトルックの空き時間の中で、各自、都合がいい時間15～30分程度を押さえてもらう形で決めています。テーマは部下が自由に設定しています。

実際にでている話題としては、プライベートで最近こんなところ行きました的な話もあるし、業務に関連して（業務の具体的な話ではなく）最近気になっていることや、アイデアについて話すことも多いです。業務内外でちょっと気にかかることを早めに教えてもらえる貴重な機会になっています。

● チームでオンライン会議やチャットツールを活用するために心がけること

- ✓ テレワーク下のチームにおいて、全ての連絡をメールで行おうとすると、メールの作成に非常に多くの時間を要することになる場合もあります。ウェブ会議、電話、チャットなどのツールを使い分けて、状況に応じた最適なコミュニケーション方法を選択できると、チームの生産性も高まることが期待されます。
- ✓ そのためには、組織における全ての階層のメンバーや、チーム全員が、普段からコミュニケーションツールを積極的に利用して業務を行うことを共通の認識とし、実践し続けることが重要です。上司（特に管理職）は、自ら率先してコミュニケーションツールを利用するとともに、チームに対しても日頃から積極的な活用を呼びかけるようにしましょう。
- ✓ なお、チームの中には、特にチャットの活用やオンライン会議での意見交換等に慣れるまでの間、こうしたツールでは対応しづらいと感じるメンバーもいるかもしれません。このような状況が見られる場合、不慣れなメンバーがツールに対応できるようになるまでの間、他のメンバーが個別に使い方を説明したり、利用に当たって分からないことや困ったことがないか、声をかけてサポートするとよいでしょう。

● オンライン会議の運営や進行に当たっての工夫や留意点

- ✓ 対面・オンラインを併用する会議の場合は、対面のメンバー同士の議論の雰囲気分らず、オンラインのメンバーは発言を躊躇しがちです。オンラインのメンバーも、議論に参加しやすいように配慮しましょう。
- ✓ 例えば、ファシリテーター役をおくことも一案です。会議開始の際に、主催者は、発言前の挙手や簡易なりアクションの方法、意見や質問等の際にはチャット機能を活用して欲しい旨などを周知しておき、ファシリテーターは、会議中のチャット欄への書き込み内容や挙手の有無などに目を配ります。ファシリテーター役は、チャット欄への書き込みがあったら読み上げて紹介したり、資料の画面共有を促しつつ、議論中の資料の該当箇所をチャット欄に記入して情報共有するなど会議の進行に配慮するとよいでしょう。
- ✓ 少人数の会議では、オンライン参加者に対して、発言したいことがあるかどうか、定期的に呼びかけることも有効でしょう。また、対面参加者が身振り手振り等でニュアンスを伝える場合、ビデオ通話とするか、内容を言語化することを、より意識するようにしましょう。
- ✓ なお、開催形式については、職場への出勤者がいる場合でもフルオンライン開催（全員オンライン参加）とすることも一案です。
- ✓ 少人数のフルオンライン会議では、発言者が参加者の反応を把握しやすい雰囲気をつくることをメンバー全員で心がけましょう。参加者は意識的に相槌を声に出したり、チャット欄にコメントを書き込むなどして、積極的に発言に反応することを心がけましょう。
- ✓ 会議のテーマによっては、会議出席者全員がカメラをオンにすることも考えられます。全員がカメラをオンにしづらい場合は、予め顔写真を設定したり、主な発言予定者だけでもカメラをオンにしておくと、発言者の心理的安全性が向上し、発言のハードルが下がります。



考え方のヒント

インタビューで聞こえた “職員の声”より

私（管理職）は、例えば若手職員からこのツールを使ってみたい、などの提案があったら、管理職が面白がって使ってみるようにすること、慣れようとするのが大事だと考えています。私も実際使ってみると、便利だなあと感心することばかりです。



コミュニケーションツールを通じたやりとりにおいても、部下が今どういう状況なのか、想像しながらやりとりするよう意識しています。特に、体調面の変化については意識しているところ。オンラインミーティング時の声のトーンやメールやチャットでのやり取り等に変化があると感じた時には、声がけをおこない、状況を確認するようにしています。



- チームや自分の行動を振り返りましょう。
- 例えば、下記のようなチェック表を元に振り返りの機会を持ち、✓が入らなかったところは、どのように取り組めばよいか、チームで話し合ってみましょう。
- 振り返りの際は、メンバーのお互いの考え方や生活の在り方などを尊重しながら行うように心がけましょう。
- 定期的に振り返りの機会をつくることも有効です。



テレワークの意義やメリットを理解している



チーム内でテレワークしやすい雰囲気醸成されている



突発的な業務も、職場出勤かテレワークかに拘わらず、業務を割り振るよう意識している（上司）



テレワーク中も出勤時と変わらず電話対応ができるように体制を整えている



ペーパーレス化が徹底され、紙は「渡さない」「もらわない」を心がけている



幹部等への説明もオンラインで対応可能である



重要・緊急的な情報も、迅速にメンバー全員に共有され、テレワークでも情報格差を感じることはない



これまで対面で行ってきた業務についても、テレワーク可能な業務の切り出しができています



オンライン会議でも、職場での打合せと同様に、議論に参加して意見が言える



管理職から部下職員まで、チーム内の全ての階層でコミュニケーションツールを活用している