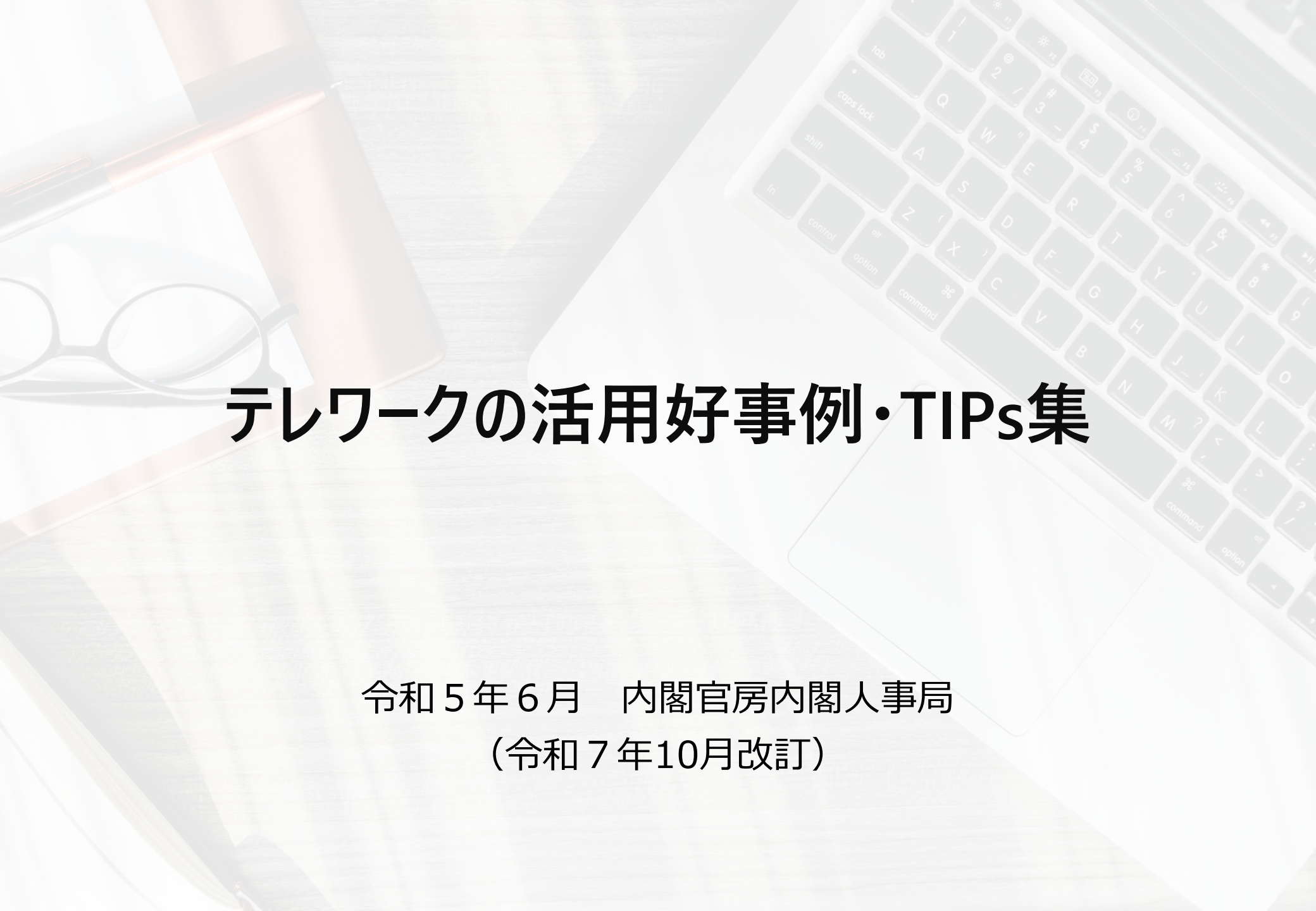




テレワークの活用好事例・TIPs集

令和5年6月 内閣官房内閣人事局
(令和7年10月改訂)

目次

はじめに	2
------	---

I 好事例インタビュー

好事例インタビューのポイント	4
CASE 1 内閣官房	5
CASE 2 人事院	6
CASE 3 デジタル庁	7
CASE 4 総務省	8
CASE 5 スポーツ庁	9
CASE 6 経済産業省	10

II テレワークのよくある課題別TIPs

1. 組織風土・意識改革 ～テレワークしづらい職場の雰囲気を変えていきたい～	12
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～	15
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～	17
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～	18
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～	20
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～	23
付録 1 テレワークTIPs実行度チェック	25
付録 2 サテライト・オフィスの活用	26

はじめに

- テレワークは、柔軟な働き方の実現や優秀な人材の確保、非常時における業務継続などを通じて、より質の高い公務サービスを提供していく上で有効な手段です。
- コロナ禍によりテレワーク勤務職員が急増したことで、各府省等においてテレワーク勤務のための環境整備が計画的に進められてきました。ポストコロナにおいても、こうした流れを後退させることなく、一層推進することが重要です。
- 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。
- 本資料は、内閣官房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「好事例インタビュー」や「テレワークのよくある課題別TIPs」を各府省等から収集し、取りまとめたものです。

【令和 7 年 10 月改訂】

※各府省等におけるテレワークの適正かつ公平な運用の確保を図るため、令和 6 年 3 月に「国家公務員におけるテレワークの適切な実施の推進のためのガイドライン」（内閣官房内閣人事局・人事院）を策定しました。本資料についても、当該ガイドラインに記載されている要素を踏まえて一部改訂を行うとともに、「テレワーク活用の好事例」として日常的にテレワークを取り入れた働き方を行っている職員へのインタビューを追加しております。

【留意点】

※テレワークの活用に当たって、マネジメントに悩んだとき、働き方を少しでも変えたいとき、チーム単位でコミュニケーション方法を見直したいとき、研修やワークショップ等を実施するときなどに、インタビューやTIPsを一例として参考にしていただくための資料です。チームで話し合ったり、テレワークを活用しやすい雰囲気を作成するきっかけとして活用してください。

※「Ⅰ 好事例インタビュー」のほか「Ⅱ テレワークのよくある課題別TIPs」内にも、管理職や実務レベルのリーダー等に個別インタビューを実施して得た“職員の声”を掲載しています。類似課題に対して、複数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、職員やチームの状況に合わせて、適切な考え方のヒントを参照してください。

※「国家公務員のためのマネジメントテキスト」（内閣官房内閣人事局）も併せてお読みいただくと、より効果的です。巻末の「付録-Tips集-」には「テレワーク下でのコミュニケーションの工夫」を掲載しております。

<https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/management/index.html>

I 好事例インタビュー

- テレワークを活用した働き方の具体的なイメージにつながるよう、日常的にテレワークを取り入れた働き方を行っている職員にインタビューを行いました。
- それぞれが実感しているテレワークのメリット、チームメンバーとのコミュニケーションで心掛けていることや工夫していることなどを紹介しています。



CASE 1 内閣官房 (統括官) 松本 敦司

“生産性高く働く場所を 自ら考え、選ぶことが重要”

- 基本的に**ほぼ全ての業務がテレワークで対応可能**。普段からペーパーレスやオンライン会議をデフォルトにしておけば、テレワークを意識せずに仕事ができる。
- 集まることにはコストがかかる。あえて**対面で集まる意味が見出せるように**。
- 最近はサテライトオフィスなども登場し、**働く場所の選択肢**は増えてきている。

CASE 2 人事院 (係員) 渡邊 環

“テレワークで 通勤時間を有効活用”

- テレワークと併せてフレックスも利用すると、**勤務時間を普段より長く確保**することも、**プライベートの時間として有効活用**することもできる。
- テレワーク中は**集中して作業**ができる。
- 上司は日頃から相談しやすい雰囲気を作ってくれている。**テレワーク中もコミュニケーションの不便さや不安感はない**。

CASE 3 デジタル庁 (参事官) 三島 由佳

※令和5年6月時点

“場所にとらわれない 働き方は当たり前”

- 勤務形態も出身機関も多様で、普段からチーム全員が職場にいることはほぼない。**職場にいるかいないかで仕事を割り振らない。メンバーには均等に情報を共有**することが基本。
- 幹部レクも含めて、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。

CASE 4 総務省 (課長) 嶋田 信哉

“テレワークは 既存業務の効率化ツール”

- 海外出張や国際会議の業務もあり、そもそも**全員が在席前提ではコミュニケーションに支障**が生じる。
- テレワークは通勤のための時間と労力が浮くほか、新規文書の作成等、集中して**クリエイティブな作業がしやすい**。
- テレワークを実施しやすい環境を作ることがきっかけで、**日々の業務のやり方の効率化を図る**ことができる。

CASE 5 スポーツ庁 (参事官) 小川 哲史

“テレワークをしやすい 土壌は整っている”

- テレワークの半日利用など柔軟な勤務形態で**育児時間を確保**できる。
- 多様な働き方を推進すること、自身もテレワークを活用することなど**業務運営の方針を明示**し、働きやすい環境を作っている。
- まずはPC等ハード面の整備が重要。**環境が整っていれば、あとは個人の意識次第**でテレワークは活用できる。

CASE 6 経済産業省 近畿経済産業局 (係長) 和田本 啓

※令和5年6月時点

“業務の代替可能性の 確保を常に意識”

- テレワークやフレックスを活用して、通勤時間を**育児や家族と過ごす時間**に替えられる。
- web会議やアプリ電話等**ツールを活用**することで、誰とでもシームレスにつながることができる。
- 上司から働き方等の苦言を言われたことがない。**自由に働き方を選択できる分、しっかり成果を出したい**。

**“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人事政策統括官

局の政策統括官として、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

“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、周りを気にせずに、まとまった時間集中して作業したいときによい。また、政策について今後の方向性などを構想するとき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”

内閣人事局は、メールからチャットベースでのやり取りに移行しており、また、ファイルの共同編集も可能になっているため、基本自分も含めて誰かがテレワークしていても、そのことを意識せずに業務に携われている。

普段からペーパーレスやオンラインでの会議をデフォルトにしておけば、ことさらテレワークを意識せずに仕事を進めることができる。

一方、対面での1 on 1はオンラインにない空気感や表情を知ることができる有効な方法。対面で行う業務は他にアイデア出しなど、対面ならではのメリットがあるようなものとしてデザインしていきたい。

“フリーアドレスオフィスのメリットについて”

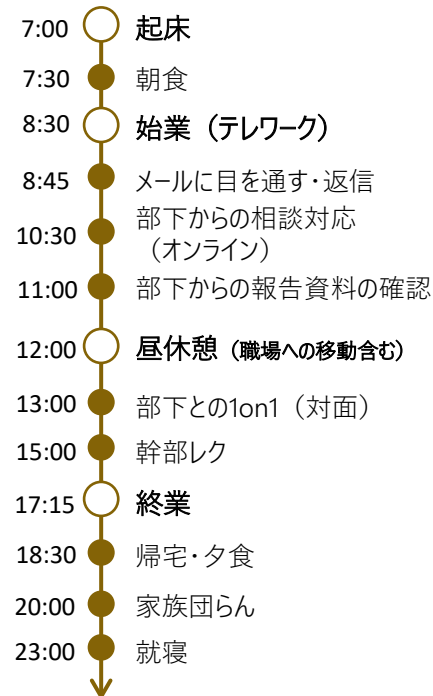
令和4年度に、内閣人事局のオフィスはフリーアドレスとなった。オフィスがスッキリして綺麗になり、コミュニケーションスペースが拡充されて、カジュアルなコミュニケーションが取りやすくなった。中央のコミュニケーションエリアを勉強会や交流会などに活用している。

“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味が見出せるようにした方がいい。

テレワークの日のスケジュール (一例)



“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）の人事政策統括官として、局全体の方針決定にかかわり、120名程のメンバーの活性化、モチベーション向上に関わっている。

テレワークは、国会閉会中を中心に、週2日行っている。具体的な業務内容としては、政策に関しての部下との意見交換や、情報収集、分析などで、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

“テレワークで 通勤時間を 有効活用”

Profile

人事院事務総局人事課能率・厚生係
主に研修や人事評価に関する業務を担当
プライベートの趣味は、ライブ遠征と美味しいお店巡り。

“テレワークで集中して作業 フレックスタイム制も併せて利用”

テレワーク中は電話などで作業を中断されることがほとんどなく、集中して、自分のペースで業務を進めることができる。今のチームでは、まずは職場出勤者が電話対応をしている。そこは「お互い様」といった考え方で特に負担感はない。業務内容によって、これはテレワークでまとまった作業時間が取れるときに進めようといったように、計画的に取り組むことができる。

また、テレワークは通勤時間がかからない分、フレックスタイム制も併せて利用すると、勤務時間を普段より長く確保することも、プライベートの時間として有効活用することもできる。例えば週末に向けて、大きなスーツケースを持って出勤しなくても、テレワークであれば勤務終了後、すぐに旅行！ということも可能。

“日頃から相談しやすい雰囲気 テレワーク中でも不安感はない”

テレワーク中は上司が目の前にいない分、自ら積極的に業務予定や進捗等について報告・相談をするようにしている。回数や時間は決めていないが、概ね業務開始時と夕方頃の2回程度。業務開始時には、業務内容と進め方について、夕方はその進捗報告と確認依頼といったイメージ。

普段からTeamsのチャット機能を活用しており、テレワーク中でも気軽に上司に相談ができる。細かいニュアンスを文字にすればいい場合や突発案件の際には、Teams通話も活用している。急ぎの対応時など、上司と通話をしながら、画面共有したファイルを編集することで、その場ですぐに確認まで行ってもらえる。

上司は日頃から相談しやすい雰囲気を作ってくれているので、テレワーク中でもコミュニケーションの不便さは感じない。また、テレワークだと、上司から「〇〇を進めてくれてありがとう」などのポジティブリアクションをいつも以上にもらえる気がする。そのおかげで、テレワーク中でも一人で業務を進めているといったような不安感もない。

“働き方の選択肢の一つ 活用できる人が活用しやすい環境”

部局内は管理職も含めてテレワークの活用には前向き。働き方の選択肢の一つとして、活用できる人は活用すべきといった考え方。一部には情報の取扱上、テレワークに馴染まない業務もあるが、積極的に活用しやすい環境になっている。出勤とテレワークを組み合わせることでバランスよく業務を進められるため、今後も活用していきたい。

テレワークの日のスケジュール (一例)



※研修業務の一場面とオフィス内の様子

令和5年6月時点

“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。

“職場にいないかで仕事を 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取りにより、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来て終了。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。

テレワークの日のスケジュール (一例)

5:50	起床
6:00	野菜の水やり（ペランダ菜園）
7:00	朝食
7:30	家事
9:30	始業（テレワーク）
10:00	資料確認・チームへの指示
10:30	部下からの報告・相談対応
12:00	昼休憩
13:30	チーム会議（オンライン）
15:00	幹部レク
18:15	終業
19:00	夕食準備・家事
19:30	夕食
20:00	子どもの話し相手など
23:00	一人の自由時間・就寝

“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ないことはほぼない。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、職場にいないかどうかは、あまり意識されていない。

“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。チャットが見やす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やすいので、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。



※フリーアドレスのオフィス内の様子

“テレワークは 既存業務の 効率化ツール”

Profile

総務省国際戦略局国際戦略課長

国際部門の筆頭課長として、政策事項を取りまとめている。
プライベートの趣味は旅行（全米50州踏破、43カ国渡航）

“コロナ禍以前からテレワークを積極活用”

国際部門の総括を行う国際戦略課長として、関係各課と連携しつつ、デジタルインフラの海外展開支援と経済安全保障の確保、同志国連携の推進に関する業務などを指揮している。課は4つの担当ライン約12名のほか、独立した2つの室。

個人的にテレワーク経験が非常に長い。コロナ禍よりずっと前から育児等の事情でテレワークを積極的に活用しつつ、環境づくりに取り組んできた。官民交流で出向した民間企業ではフルリモートでの勤務も経験。現在も、自ら率先して原則週1回テレワークを実施。課員も全員が週1回程度テレワークをしている。課員にはテレワークも含めてスケジュールを共有しており、対面での対応が必要な場合は出勤に変更可とするなど柔軟に調整。上司となる局幹部にもテレワークを活用した働き方について共有しており理解を得ている。

“通勤のための時間と労力が浮く”

テレワークは、通勤のための時間と労力が浮くのが最大のメリット。昼食や夕食で家族間のコミュニケーションも取れる。子供の塾の送迎など、勤務時間終了後すぐにプライベートな時間に充てられる。また、テレワークの方が新規の文書、対処方針・発言要領、プレゼン資料の作成など集中してクリエイティブな作業がしやすいと実感している。

“テレワークを実施しやすい環境づくりで 日々の業務の効率化を図る”

テレワークを実施しやすい環境を作ることがきっかけで、日々の業務のやり方の効率化を図ることができている。そもそも国際関係各課は、時差を伴う海外出張が頻繁にあり、全員が在席前提の仕事のやり方ではコミュニケーションに支障が生じる。

そのため、部下に対しては緊急事態は別として、メールやチャットを連絡の基本とし、口頭での相談は5分以内とするよう指示。それによって相談回数が減ることのないよう、3割程度の熟度で相談してもらい、方向性を合意してから作業を始めるようお願いしたり、日頃からコミュニケーションを取りつつ相談しやすい雰囲気づくりや心理的安全性を保つよう心掛けている。テレワーク中であっても、早期の相談段階で確実に方向性を示しつつ、既に決まった件はスケジュール通りに進める一方で、状況の変化があれば出勤にも応じるなど、予見可能性・安定性・柔軟性の3つを確保することで好循環が生じるよう工夫している。

局幹部も、部下がテレワークや出張で不在となる状況でも当然という認識。インタラクティブなやり取りで物事を決めるとき以外は、基本的にメールで報告し、補足等を要すれば適宜電話で対応。課長補佐や係長からの説明も可としてもらっている。

“テレワークと対面勤務

どちらがいい悪いというものではない”

テレワークは単なるツール。テレワークと対面での勤務どちらがいい悪いというものではない。雑談や周辺情報の入手のほか、対面の方が効率的な面がある一方で、テレワークにも確かなメリットがあり、対面勤務の更なる効率化にもつながる部分がある。想像されがちなテレワークのデメリットは、実は元々の業務のやり方に問題があったということも多いのでは。部下に目が届かないとサボる心配があるという方は、デスクに座っていれば部下が仕事をしていると思っていないか。事前の方針を示して成果を規定し、部下の働きに対する適正な評価をすることが重要。まずは、既存の業務の効率化ツールとして、テレワークを導入してほしい。

テレワークの日のスケジュール (一例)



※国際会議での一場面

“テレワークを
しやすい
土壌は整っている”

Profile

スポーツ庁参事官（国際担当）

国際競技大会の開催支援等に関する業務を担当
プライベートでは小学生男子2人の父

“業務スケジュールの共有を徹底 各自やりやすいタイミングでテレワーク”

スポーツ庁の国際担当参事官として、今般開催された東京2025世界陸上をはじめとする国際競技大会の開催支援や、ドーピング防止、スポーツを通じた国際交流に関する業務等を担当。約20名程度の課員のマネジメントを行っている。

テレワークは半日利用などで月に数回程度行っている。家庭の事情で、特に子供の夏休み期間は多く利用していた（週2回程度）。部署内の職員も概ね月に数回程度はテレワークをしている。定期的に、週のこの曜日と決めた形での調整等はしていない。オンラインの国際会議が勤務時間外や休日に開催される際などにこちらからテレワークをするよう声を掛けることもあるが、元々業務スケジュールをしっかりと部署内で共有しているため、業務の状況を踏まえて、各自がやりやすいタイミングで、テレワークと出勤を組み合わせる業務を進めている。

“柔軟な勤務で育児のための時間を確保”

テレワークのメリットは、柔軟な勤務形態によって育児のための時間が確保できること。共働きで小学生の子供が2人いるところ、学童保育の利用も終わってしまったため、夏休み期間中は、午前中にテレワークを活用して、昼休憩中に子供の昼食の準備等をしつつ、午後から出勤するといった働き方ができた。

“多様な働き方を推進するという方針明示”

テレワークを実施しやすいよう、テレワークも含めた多様な働き方を推進するという業務運営の方針を職員に明示している。あわせて、自分自身も育児等の都合に応じてテレワークを活用することについて職員にシェアし、日程をこまめに共有するよう心掛けている。上司にも自ら育児等の事情を伝えていて、理解がある。

職場では育児や介護等の事情を抱えているかどうかにかかわらず、それぞれが適時テレワークを実施している。部下との面談をした際には、働きやすい環境を作ってもらえてありがたいという声があった。連絡方法やコミュニケーションの取り方については、普段からメールやSlackをどんどん使ってもらっている。対面で部下から紙を渡された案件でも、以降はSlackを利用する形に切り替えたこともある。ハード面の整備も進んでいるため、クラウド上にあるファイルの共同編集なども可能。そのため、特にテレワークの有無によって業務の割り振りなど差をつけていない。

“テレワークの基盤整備が重要 その後の活用は個人の意識次第”

テレワークを実施するためには、まずは職場PC等の機器やツールといったハード面の整備が重要。その後の活用については、個人の意識でいくらでも変えていくことができる。

文部科学省はハード面の整備が進んでいるため、コロナ禍でも比較的スムーズにテレワークをできる環境にあった。テレワークをしやすい土壌は整っていると実感している。これまで国会对応業務もあったが、国会関連だからテレワークをしないと意識はなく、時期や作業内容によってはテレワークを実施できる余地があった。

ハード面の環境が整っていれば、あとは個人の意識次第でテレワークは活用できる。テレワークはやりたいたときにやるのが当たり前といった考え方が浸透してきているように感じる。自分の部署もそうだが、スポーツ庁は様々なバックグラウンドの方が多く、多様な働き方を認める雰囲気がある。テレワークを活用しやすい雰囲気の醸成のためにも、上司自ら率先して柔軟な働き方を推進しているといったメッセージを発して、個人の意識を変えていくことが大事。

テレワークの日のスケジュール （一例）

- 7:30 ○ 起床
- 8:00 ● 朝食・家事
- 8:30 ○ 始業（テレワーク開始）
- 10:00 ● 地方公共団体と打合せ（オンライン）
- 12:00 ○ 昼休憩（職場への移動含む）
- 13:00 ● スポーツ庁幹部との打合せ
- 15:00 ● 議員レク
- 16:30 ● スポーツ庁内定例ミーティング
- 17:15 ○ 終業
- 18:00 ● 帰宅
- 18:30 ● 子供と夕食
- 19:30 ● 家事・子供の宿題チェック等
- 22:00 ● 子供の寝かしつけ
- 23:00 ● 自由時間（お酒を飲むなど）
- 24:00 ○ 就寝



※JOC（日本オリンピック委員会）
国際栄養養成アカデミーでの講義の様子

令和5年6月時点

“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が一定になるようにしている。勤務時間の申請承認手続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なく、作業が早い。Teamsは、外部の方とのやり取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れ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ない。自由に働き方を選択させていたでいる分、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ときは、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掛けている。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。

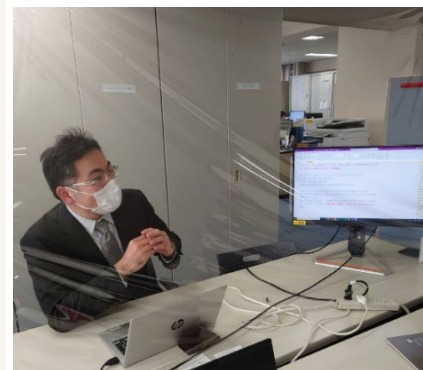
“職場には君の代わりはいるが、 家族には君の代わりはいない”

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。定時までに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）

5:30	起床
5:30	朝のコーヒー/ニュースチェック
6:00	下の子の世話
7:00	朝食
7:30	家事
8:30	始業（テレワーク）
9:00	業務スケジュール確認
9:15	組織内外への作業依頼
10:45	組織内外からのQA対応
12:00	昼休憩
13:15	チーム会議（オンライン）
14:00	個人の業務処理
17:45	終業
18:00	夕食・団らん
19:00	子どもとお風呂・歯磨き
20:00	子どもの寝かしつけ
21:00	家事・妻と相談など
23:00	就寝（夜泣き対応あり）



II テレワークのよくある課題別TIPs

- テレワークを推進するに当たって、コミュニケーションやマネジメントに悩みがある場合や、個人又はチーム単位で働き方を見直したいときなどに、よくある課題とそれに対応するTIPsを掲載しています。

1. 組織風土・意識改革 ～テレワークしづら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、テレワークの基本的な考え方やメリットをしっかりと理解しましょう

- ✓ 「国家公務員におけるテレワークの適切な実施の推進のためのガイドライン」（内閣官房内閣人事局・人事院）では、業務運営上の支障がない限りにおいては、職員の希望に応じてテレワークを可とすることを基本的な考え方として示しています。
- ✓ テレワークは、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、主に以下のようなメリットが期待されます。

<テレワークのメリット>

- 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

- ✓ 例外的に、職員からの希望がなくても、感染症の拡大防止や大雪・台風の際などに職務命令でテレワークを実施するような場合も考えられます。日頃からチームでテレワークできる体制を整えるとともに、「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。

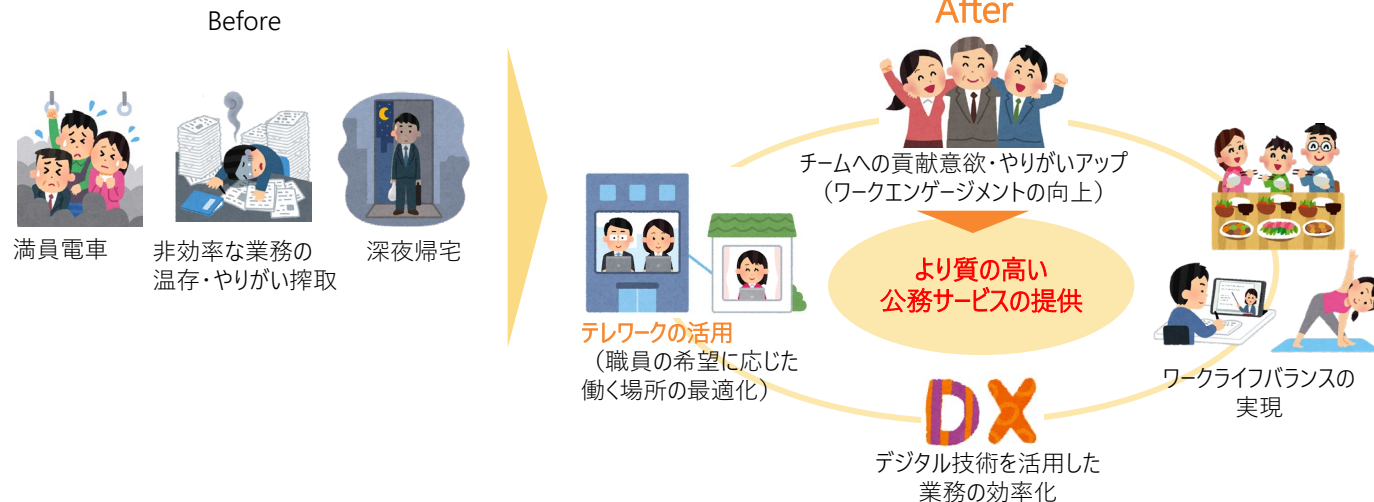
考え方のヒント

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、1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、日頃から呼び掛けています。また、私自身も週1回テレワークをしています。



テレワークを活用した働き方のアップデート（イメージ）



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。



● 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・心掛けるべきこと

- ✓ 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の活用について呼び掛けるようにしましょう。また、自ら率先してテレワークを活用することで、部下も取り入れやすくなることもあります。
- ✓ テレワーク勤務時には、上司が直接部下の勤務状況を目視できないことや、端末が手元にあることで時間を問わず業務に関する指示や報告ができるようになり、業務と生活の時間の区別が曖昧になることから、結果的に長時間労働につながるおそれがあります。テレワーク勤務時の特有の事情を意識して、指示の出し方や連絡の仕方に特に留意しましょう。
- ✓ メンタルヘルスへの影響についても注意が必要です。例えば、上司・同僚等との何気ない会話や相談がしづらくなり悩みを抱え込みやすくなる、コミュニケーション不足で孤独感を覚える、自宅等の作業環境が整っていないために集中できずストレスを感じるなど、テレワーク特有のストレス要因が生じやすいことを意識しておきましょう。
- ✓ テレワーク勤務でも勤務時間中は職務に専念し、総体として職場勤務と同等の勤務が提供される必要があります。執務の中断により、業務が適切に遂行され得ない場合は、その時間に応じて、休憩時間の利用や時間単位の休暇の取得等をするよう指導しましょう。
- ✓ 例えば新規採用や異動直後の職員など、一定の時期には対面でのコミュニケーションが望ましいと判断されるような場合は、部下のテレワーク希望に必ずしも応じられない例外的な取扱いとして、あらかじめ明らかにしておきましょう。なお、例外的な取扱いは必要最小限とすることが適切です。



考え方のヒント

インタビューで聞こえた “職員の声”より

管理職は、テレワークの部下も“ちゃんと仕事をしている”と当たり前に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。



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

● 円滑な業務遂行に向けたチームでのスケジュール調整等

- ✓ チーム内で話し合い、できるだけ多くのメンバーが希望に応じてテレワークを活用できるよう、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、チーム内の日程調整は、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。例えば、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等でテレワーク予定日を共有するなど、既存のシステムを活用しましょう。
- ✓ テレワークの活用が定着していないチームにおいては、上司（特に管理職）はチーム内のテレワーク希望の有無を把握するなど、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。
- ✓ 急遽、テレワークを希望する職員がいたような場合でも、出勤して行う予定だった業務のフォローがメンバー内で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。
- ✓ フレックスタイム制とテレワーク勤務を組み合わせることにより、時間や場所を有効に活用できる、より柔軟な働き方が可能となり、職員のワークライフバランスの実現だけでなく、超過勤務の縮減、勤務間のインターバル確保、ひいては効率的な業務運営にも資することになります。テレワークの一層の活用と併せて、フレックスタイム制の利用促進にも努めましょう。



考え方のヒント

インタビューで聞こえた “職員の声”より

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、各々 Outlook 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。職場出勤者に業務が集中しないよう、的確なマネジメントにより職場出勤者とテレワーク中の職員との適正な業務分担を行うなど、職員の柔軟な働き方と業務体制の確保のバランスを取る必要があります。
- ✓ 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。
- ✓ なお、勤務状況の把握は、テレワークによる勤務を特別に扱うのではなく、例えば勤務開始時・勤務終了時のメールや勤務時間管理システムへの入力など現状の運用を基本としましょう。職場勤務と同様に、システムの整備状況等を踏まえ客観的な把握を進めていくことが適当です。

● 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。



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高いものは、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※中心にプレストして、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。

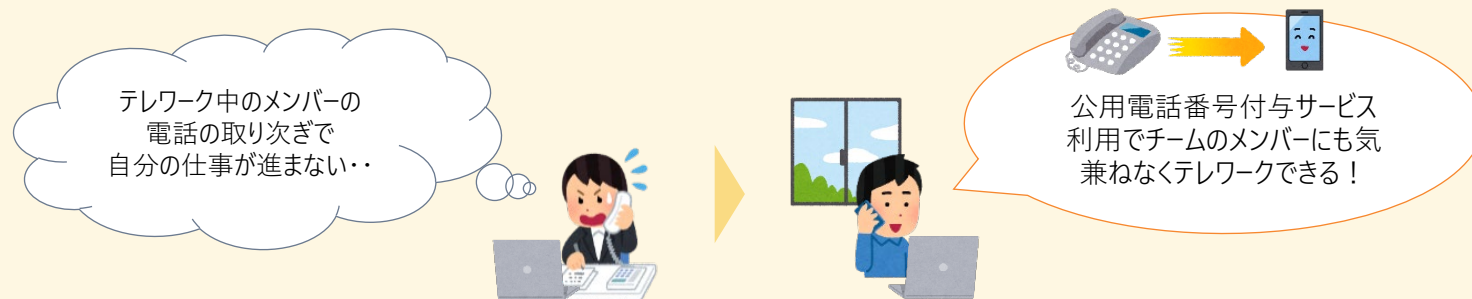
※課長補佐級（以下同様）



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～

● 電話対応業務の工夫

- ✓ 職場出勤者に電話対応業務の負担が過度にかかることのないよう、テレワーク中も職場出勤時と変わらず電話対応を行うようにしましょう。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。
- ✓ 「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、日常の業務遂行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。
- ✓ なお、テレワーク中の対外的な電話連絡については、職員の私用電話で対応している例も見られますが、個人情報保護の観点等から必ずしも望ましくないと考えられます。例えば、通話料の公費負担のためのアプリ（個人の私用携帯に公用の電話番号を付与するサービス）の導入など、テレワークの円滑な実施の推進に向けた環境整備をすることが重要です。



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（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。



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～

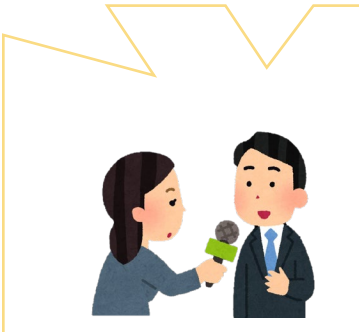
● テレワークで対応可能な業務フローを最大化するために心掛けること

- ✓ 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。

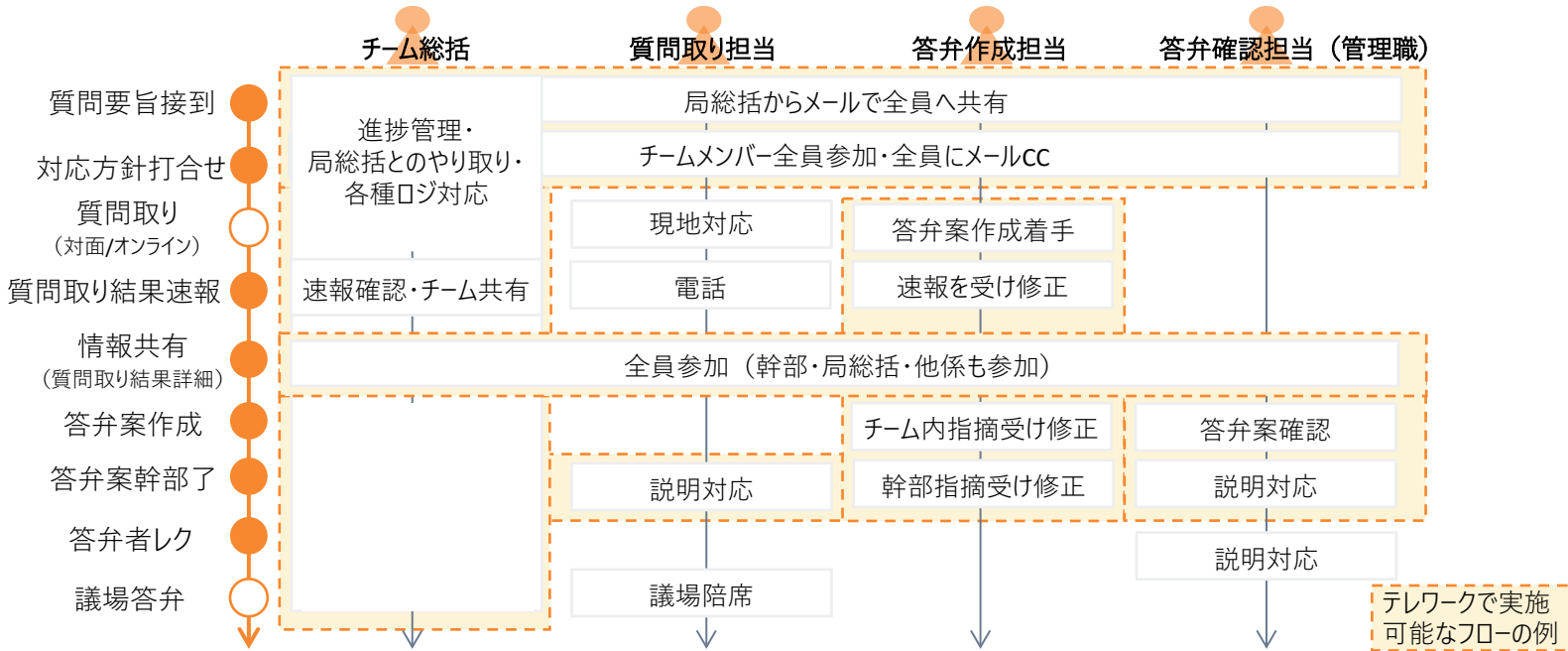
考え方のヒント

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はかどると思っています。
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

- ✓ チーム内で職場出勤者とテレワーク中の職員において取得できる情報に差が生じないように努めることが重要です。例えば、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、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、オンライン会議を実施する、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、日常的にチーム内の情報共有はオンラインでのコミュニケーションを当たり前のものとして実施するように心掛けましょう。

● 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掛けるようにしよう。
- ✓ 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として共有しましょう。または、職場出勤者への情報共有（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ようにしよう。
- ✓ 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掛けましょう。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つながり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。

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ときに、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ないように、幹部レク後には、関係者全員に情報共有することを心掛けています。テレワークのメンバーとの情報格差をなくすためにも、情報共有のひと手間を惜しまないことは大事です。



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～

● 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すれば、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、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な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。



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、柔らかい表現、温かみのある文面を心掛けましょう。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、きめ細く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返事をする、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、対面でないことにより部下が上司の意図を把握することが難しい場合があるため、特に5W1Hを意識した指示をするように心掛けましょう。なお、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。テレワークは職場勤務時と比して業務と生活の時間の区別が曖昧になりやすいことで長時間労働が助長されるおそれがあるため、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。

日時：20XX/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段落目が意味不明。よく考えて。あと、例の件はどうなった？

日時：20XX/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。

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段落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・・・？

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？

報告メール送ったけど返信なし。皆忙しそう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

私（管理職）は、普段から、部下に自分の思考回路を知って置いてもらうようにしています。話をあげたときの反応について日頃から想像がつくようにして置いてもらえると、テレワークや忙しいとき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掛け、人となりを知ってもらっているようにしています。



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（続き）

- ✓ 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、**テレワーク環境下ならではのハラスメント**となるおそれがあるので注意しましょう。

● 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、オンライン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う。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。

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、対面にかかわらず、話し掛けられたらいつもウェルカムな雰囲気をする心を心掛けています。



✉【勤務時間管理システム】

テレワークを開始します（部下A） テレ開始～テレ終了：09:30～18:15
業務内容（予定）：〇〇会議資料作成、〇〇HP掲載作業 等

部下A 10:00

@上司 午前中に会議資料の素案を作成するので、13:30～15:00のどこかで20分ほど相談させてください。
@Bさん 〇〇との打ち合わせは予定通りオンラインで参加します。

【共有チャット】

上司 10:02

わかりました、13:30～でよろしくお願いします。

部下B 10:03

承知しました。資料はフォルダに保存しています。

会議資料の
進捗状況は
どうか...



上司

早めに方向性を相談
したいな。上司の予定表
を見てみよう...



部下A

Aさん忙しそうだけ
ど打合せは
参加でよかった！



部下B

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、あらかじ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ときや、上司や部下、同僚にカジュアルに相談したいときにも、電話やオンライン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掛けましょう。
- ✓ 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Outlook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掛けること

- ✓ 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があります。オンライン会議、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掛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、声を掛けてサポートするとよいでしょう。



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（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ようようにすること、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。



● 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が分らず、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ほしい旨などを周知しておきます。ファシリテーター役は、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、定期的に呼び掛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掛けましょう。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掛けましょう。
- ✓ 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、あらかじ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、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

コミュニケーションツールを通じたやり取りにおいても、部下が今どういう状況なのか、想像しながらやり取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ときには、声掛けを行い、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掛けましょう。
- 定期的に振り返りの機会をつくることも有効です。



テレワークの基本的な考え方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が醸成されている



突発的な業務も、職場出勤かテレワークかにかかわらず、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」を心掛けている



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



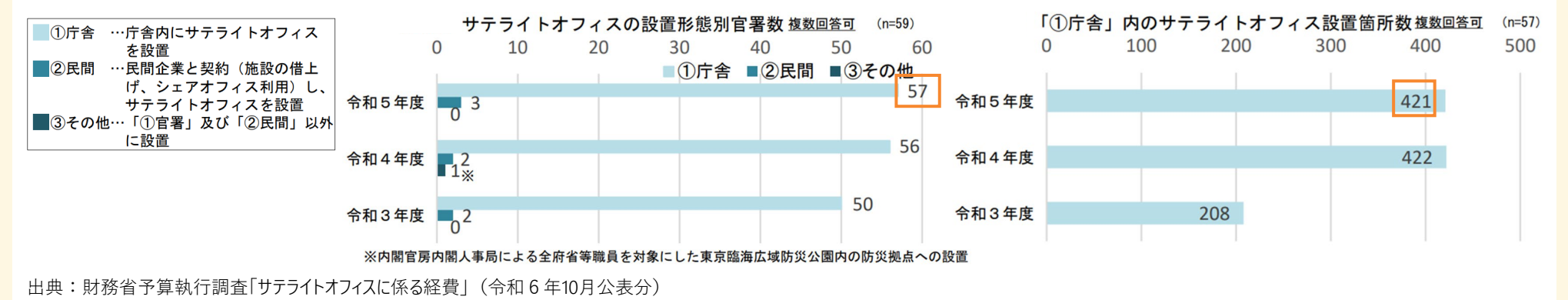
管理職から部下職員まで、チーム内の全ての階層でコミュニケーションツールを活用している

● サテライト・オフィスとは

- ✓ テレワークの一形態として、サテライト・オフィスの利用があります。自宅ではなく、各府省等が庁舎の空きスペースを利用して設置したり、民間企業が運営するシェアオフィス施設を利用してテレワークをすることができます。
- ✓ サテライト・オフィスの利用は、自宅でのテレワークにおける作業環境の違い等への配慮として有効であるだけでなく、職場と自宅以外の働く場所といった選択肢が増えることにより生産性の向上やワークライフバランスの充実等にもつながります。

● サテライト・オフィスの設置状況

- ✓ 財務省の調査によれば、サテライト・オフィスの設置官署は近年、徐々に増加しています。設置形態別にみると、庁舎内の設置が大部分となっています。



● サテライト・オフィスの試行設置

- ✓ 令和3年から令和5年までの間に4回にわたり、各府省等の人事担当者などを対象にサテライト・オフィスを試行的に設置し、23府省等の職員がサテライト・オフィスを利用しました。
- ✓ 内閣人事局では、部局職員にアンケートを実施しニーズが高かったことから、令和6年度及び令和7年度においても、民間企業との契約によりサテライト・オフィスを設置する取組を継続するとともに、各府省等の設置に向けた検討をサポートしています。

（参考）令和6年度内閣人事局内アンケートでの意見抜粋

- 用務先の近くにあったサテライト・オフィスを利用しました。職場に戻るには中途半端な時間だったこともあり、移動時間を有効活用できて、生産性が高まったと思います。
- サテライト・オフィスにはモニター付きの個室があったので、集計等のまとまった作業を集中して進めることができました。自宅にはモニターもないのでありがたかったです。
- 子どもの関係で職場から離れた場所に行く用事があったのですが、その場所の近くにサテライト・オフィスがあったので、年次休暇を取得せずに業務を継続することができました。勤務時間が長く保てるという点も、メリットだと感じました。

