

CLAIR REPORT No.525

オーストラリアにおける遠隔勤務

**～ニューサウスウェールズ州政府に
おける遠隔勤務を中心に～**

Clair Report No.525 (August 16, 2022)

(一財) 自治体国際化協会 シドニー事務所



一般財団法人

自治体国際化協会

「CLAIR REPORT」の発刊について

当協会では、調査事業の一環として、海外各地域の地方行財政事情、開発事例等、様々な領域にわたる海外の情報を分野別にまとめた調査誌「CLAIR REPORT」シリーズを刊行しております。

このシリーズは、地方自治行政の参考に資するため、関係の方々に地方行財政に係わる様々な海外の情報を紹介することを目的としております。

内容につきましては、今後とも一層の改善を重ねてまいりたいと存じますので、御叱責を賜れば幸いに存じます。

本誌からの無断転載はご遠慮ください。

問い合わせ先

〒102-0083 東京都千代田区麹町 1-7 相互半蔵門ビル

(一財)自治体国際化協会 総務部 企画調査課

TEL: 03-5213-1722

FAX: 03-5213-1741

E-Mail: webmaster@clair.or.jp

はじめに

新型コロナウイルス感染症は、世の中のあり方を大きく変えてきている。また、新型コロナウイルス感染症対策という同じ課題に世界中の人々が取り組んできているが、感染状況、公衆衛生、医療体制や社会経済状況の差異もあり、対策の具体的な内容やその効果・影響は、国や地域によって異なる。

オーストラリアにおいては、特徴的な対策として、厳しい出入国規制と水際対策、州政府・特別地域政府による市中感染発生地域からの厳格な入境規制、市中感染発生時における厳しい外出制限を伴うロックダウンなどが行われてきた。オーストラリアでは、同時に、他の国々と同様に、職場や通勤中における感染リスクを抑制するために、在宅勤務を含む遠隔勤務が広く実施されてきている。

そこで、本レポートは、日本における遠隔勤務の状況を整理しつつ、オーストラリアにおける遠隔勤務の状況、特にニューサウスウェールズ州政府内における遠隔勤務の状況を、新型コロナウイルス感染症の感染拡大前と感染拡大後の比較の視点も交えながら紹介するものである。また、ニューサウスウェールズ州政府内においては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大前から、遠隔勤務のメリットを最大限享受できる仕組みが整備されていたことから、本レポートは、その内容を詳細に紹介するものである。

本レポートに示すオーストラリアにおける遠隔勤務の取組に係る情報、特にニューサウスウェールズ州政府内における遠隔勤務の取組に係る詳細な情報が、日本の地方自治体等が遠隔勤務の充実に向けての検討を進める際に参考になれば、幸いである。

【監修者代表】 （一財）自治体国際化協会シドニー事務所長
赤岩 弘智

目次

はじめに	1
概要	3
第1章 日本における遠隔勤務の状況	4
第1節 遠隔勤務をめぐる歴史的背景	4
第2節 日本における新型コロナウイルス感染症感染拡大前の遠隔勤務の状況	4
第3節 日本における新型コロナウイルス感染症感染拡大後の遠隔勤務の状況	6
第2章 オーストラリアにおける遠隔勤務の状況	9
第1節 本章の背景	9
第2節 オーストラリアにおける遠隔勤務の状況の変化	9
第3節 オーストラリアにおける遠隔勤務労働者のメリットとデメリット	10
第3章 ニューサウスウェールズ州政府における遠隔勤務	12
第1節 本章の背景	12
第2節 ニューサウスウェールズ州政府における「柔軟な勤務体制」	12
第3節 ニューサウスウェールズ州政府における新型コロナウイルス感染症感染拡大への対応としての遠隔勤務	19
第4節 ニューサウスウェールズ州政府職員の遠隔勤務例	20
第4章 まとめ	22
おわりに	23
参考文献	24

概要

本レポートは、世界に拡大した新型コロナウイルス感染症によって進展したオーストラリアのニューサウスウェールズ州政府職員の遠隔勤務を中心にオーストラリアにおける遠隔勤務に焦点をあて、ヒアリング、文献やインターネットによる情報収集を通じて調査し、その成果をまとめたものである。

第1章においては、新型コロナウイルス感染症感染拡大前後の日本の遠隔勤務の状況について整理する。

第2章においては、新型コロナウイルス感染症感染拡大前後のオーストラリアの遠隔勤務の状況について整理するとともに、オーストラリアにおける遠隔勤務労働者のメリットとデメリットを整理する。

第3章においては、ニューサウスウェールズ州政府における遠隔勤務の状況について整理するとともに、「柔軟な勤務体制」の詳細を説明し、オンラインインタビューを行った州政府職員の遠隔勤務例を紹介する。

第4章においては、全体のまとめを行う。

日本でも新型コロナウイルス感染症の感染機会抑制を目的に遠隔勤務等に関する積極的な取組が進められている中、本レポートが日本の地方自治体等における施策展開の参考になれば幸いである。

本レポートにおいて「ドル」とはオーストラリア連邦の法定通貨を指し、便宜上、一律に1ドル＝85円として扱う。

第1章 日本における遠隔勤務¹の状況

第1節 遠隔勤務をめぐる歴史的背景²

マイクロプロセッサが身の回りの製品に搭載され始めた1970年台以降のICT(情報通信技術)の発展によって、21世紀の我々の生活と労働は新たな局面を迎えている。伝統的な労働文化において労働する場所は不変であったが、ICTの発展と相俟って、特に知識労働では、労働の場所と時間は相対的なものとなりつつある。

民間企業での勤務か公務かを問わず、「いつでも、どこでも」勤務できる体制に潜在的に生活と労働のあり方を変える可能性があることは、その体制の導入によるプラス面、マイナス面とともに、多くの研究者に注目されてきた。

そこで、本章では、日本における新型コロナウイルス感染症感染拡大前後の遠隔勤務の状況を整理し、次章では、オーストラリアにおける新型コロナウイルス感染症感染拡大前後の遠隔勤務の状況を紹介する。

第2節 日本における新型コロナウイルス感染症感染拡大前の遠隔勤務の状況

日本においては、民間企業での勤務か公務かを問わず、新型コロナウイルス感染症感染拡大前から遠隔勤務が実施されていた。公務員の状況、民間企業の状況の順に紹介する。

2016年の日本においては、本省勤務の国家公務員52,122名のうち、41,242人のテレワーク可能職員が年間一人当たり平均で0.4日テレワーク(支所、サテライトオフィスでの勤務含む)を実施した³。実施した業務内容は、資料作成、電子決裁、集計、

¹ Eurofound and ILO, Working Anytime, Anywhere: The effect of world of work, 2017, p1
[<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>] (閲覧日: 2022年2月1日) によると、遠隔勤務は、スマートフォン、タブレット、ラップトップ、デスクトップパソコンなどICT(情報通信技術)を用い、本来の勤務場所以外から勤務することと定義される。本レポートでは、これ以降、特別に定義しない限り、テレワーク、在宅勤務も遠隔勤務として扱う。

² 本節の執筆にあたっては、以下の文献を参考にした。

Howcroft, D, & Taylor, P, Plus ca change, plus la meme chose? – Researching and theorising ‘new’ new technologies. New Technology, Work and Employment, 2014, p.1
[https://strathprints.strath.ac.uk/49060/5/Howcroft_Taylor_NTWE_2014_Plus_ca_change_plus_la_meme_chose_researching_and_theorising.pdf] (閲覧日: 2022年2月1日)

Holtgrewe, U, New new technologies: the future and the present of work in information and communication technology, 2014, p.12
[<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ntwe.12025>] (閲覧日: 2022年2月1日)

Eva, T & Bertil, V, Pacesetters in contemporary telework: How smartphones and mediated presence reshape the time-space rhythms of daily work. New Technology, Work and Employment, Early View, 2021, p.4
[<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ntwe.12224>] (閲覧日: 2022年2月1日)

Holland, P. and Bardoel, A. (2016) The impact of technology on work in the twenty-first century: exploring the smart and dark side

[<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2016.1238126>] (閲覧日: 2022年2月1日)

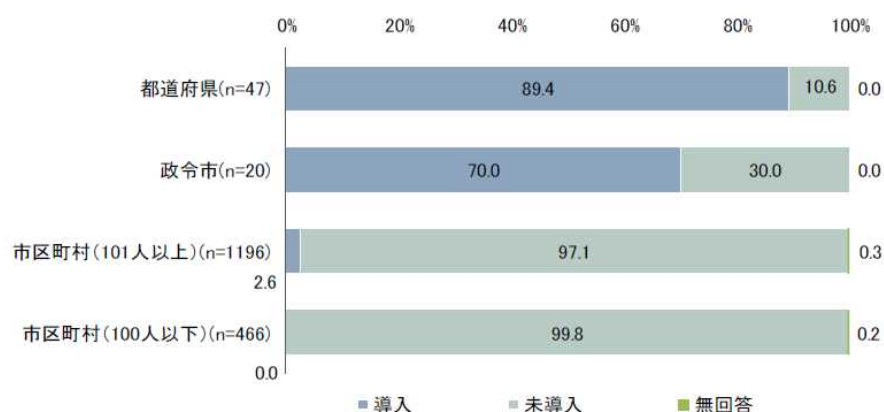
³ 内閣官房ウェブサイト「平成28年度国家公務員のテレワーク実績等の結果」

[https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/pdf/h28_telework.pdf] (閲覧日: 2022年2月1日)

庶務作業、職員の勤務時間管理、予算要求事務、国有財産・庁舎管理業務など多岐にわたっている。

2019 年の総務省の調査によると、地方自治体におけるテレワーク導入率は、都道府県で 89.4%、政令市で 70.0%だったが、政令市を除く職員数 101 人以上の市区町村では 2.6%にとどまっていた（図表 1）⁴。

テレワークを導入しない主な理由としては、職員の IT 化できる業務の制約、セキュリティ確保への懸念、テレワークになじまない現場業務が上位にあげられている⁵。



（図表 1）地方自治体におけるテレワークの導入状況（2019 年 10 月）⁵

2017 年における日本の民間企業では、テレワークの取組は企業の規模が大きいほど導入に取り組んでいたが、301 人以上の従業員を有する企業（大企業）におけるテレワークの導入率は、2 割程度であった（図表 2）。



（出典）総務省「ICT活用と社会的課題解決に関する調査研究」（平成 29 年）

（図表 2）企業におけるテレワークへの取組状況（従業員規模別）⁶

当時の日本の民間企業はテレワークを人手の確保（結婚、出産に伴う女性の離職への対策を含む）、労働生産性の向上、業務モチベーション改善の手段としてとらえてお

⁴総務省「地方自治体におけるテレワーク推進のための手引き」p. 64、総務省「地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」（令和元年）

[https://www.soumu.go.jp/main_content/000746987.pdf]（閲覧日：2022 年 2 月 1 日）

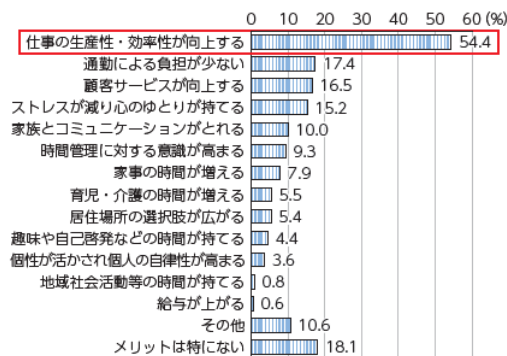
⁵総務省「地方自治体におけるテレワーク推進のための手引き」p. 3、総務省「地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」（令和元年）

[https://www.soumu.go.jp/main_content/000746987.pdf]（閲覧日：2022 年 2 月 1 日）

⁶総務省「平成 29 年度版 情報通信白書」p.178

[<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/pdf/index.html>]（閲覧日：2022 年 2 月 1 日）

り、実際のテレワークの導入に際しても、仕事の生産性向上、通勤負担の軽減、顧客サービス向上、ストレス軽減などが従業員が感じたメリットとして主にあげられている（図表 3）⁶。



（出典）労働政策研究・研修機構「情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査結果」

（図表 3）従業員がテレワーク導入によって感じたメリット（複数回答）（n=949）⁶

第 3 節 日本における新型コロナウイルス感染症感染拡大後の遠隔勤務の状況

日本では、2020 年 3 月 14 日に新型インフルエンザ等対策特別措置法の一部を改正する法律（令和 2 年法律第 4 号）が施行され、新型コロナウイルス感染症を、新型インフルエンザ等対策特別措置法に規定する新型インフルエンザ等とみなし、同法に基づく措置を実施することができることとされた。同法に基づき、4 月 7 日には、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、福岡県を対象に緊急事態宣言が発出され、4 月 16 日にはその対象は全国に拡大された⁷。これにより対象地域の都道府県知事は当該都道府県の住民に対し、感染防止に必要な協力を要請することができるようになった⁸。

緊急事態宣言が解除された後にも、民間企業での勤務か公務かを問わず、新型コロナウイルスへの感染防止の観点から、遠隔勤務が望まれるようになり、その実施率は上昇を見せた。

2021 年に行われた本省勤務の国家公務員を対象とする調査では 59,414 人の職員のうち、58,301 人のテレワーク可能職員が年間一人当たり平均で 49.6 日テレワーク（支

⁷ 総務省「平成 29 年度版 情報通信白書」p.181

[<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/pdf/index.html>]（閲覧日：2022 年 2 月 1 日）

⁸ 厚生労働省「新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言の区域変更」

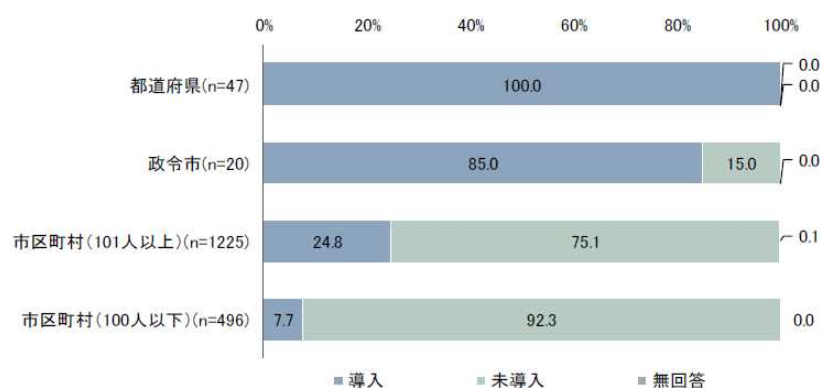
[https://corona.go.jp/news/pdf/kinkyujitaisengen_gaiyou0416.pdf]（閲覧日：2022 年 2 月 1 日）

⁹ 新型インフルエンザ等対策特別措置法

[<https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=424AC0000000031>]（閲覧日：2022 年 2 月 1 日）

所、サテライトオフィスでの勤務含む）を実施したと回答し⁹、2016 年³と比較し、大幅にテレワーク実施日数が増えている。

また、2020 年 10 月時点の地方自治体のテレワーク導入率は、都道府県で 100%、政令市で 85.0%、政令市を除く職員数 101 人以上の市区町村では 24.8%となり、2019 年 10 月と比較して、それぞれ上昇した（図表 1 及び図表 4）¹⁰。



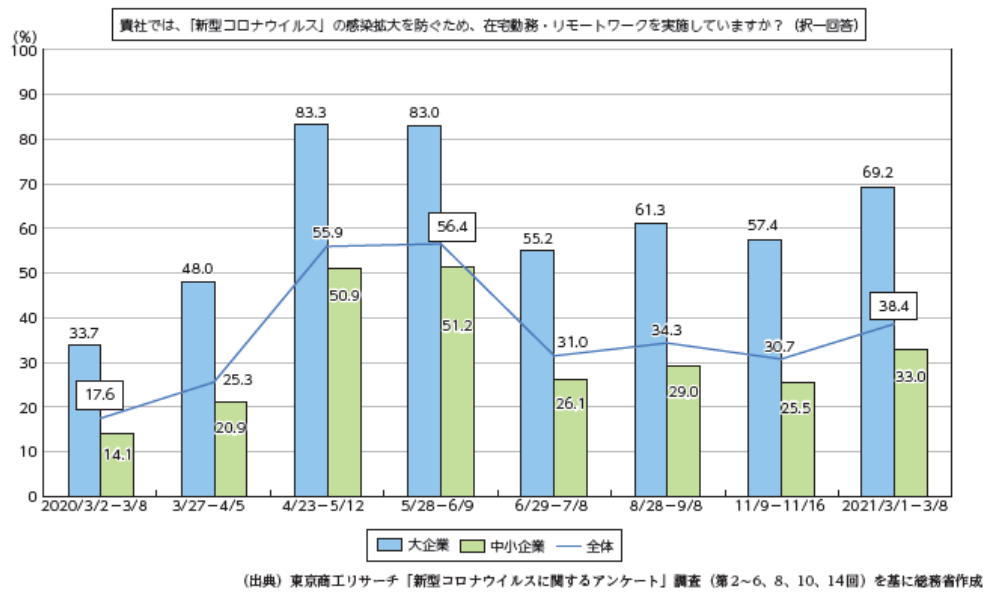
（図表 4）地方自治体におけるテレワークの導入状況（2020 年 10 月）¹⁰

また、2020 年 3 月から 2021 年 3 月の期間を対象に実施された日本の民間企業へのアンケート調査によると、大企業（300 人以上の従業員）の平均テレワーク実施率は、2020 年 4 月 23 日から 5 月 12 日に最大 83.3%に達し、その後も 2021 年 3 月上旬まで 5 割超で推移し、2020 年 3 月上旬と比較し、大きく上昇した（図表 5）。

中小企業（従業員 300 人未満）の平均テレワーク実施率も、2020 年 5 月 28 日から 6 月 9 日に最大 51.2%に達し、2021 年 3 月まで 2 割以上で推移し、2020 年 3 月上旬と比較し大きく上昇した（図表 5）。

¹⁰ 内閣官房内閣人事局「令和 2 年度 国家公務員テレワーク取組状況等調査の結果概要」[https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/pdf/r02_telework.pdf]（閲覧日：2022 年 2 月 1 日）

¹¹ 総務省「地方自治体におけるテレワーク推進のための手引き」p. 63、総務省「地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」（令和元年）[https://www.soumu.go.jp/main_content/000746987.pdf]（閲覧日：2022 年 2 月 1 日）



（図表5）企業のテレワーク実施率¹²

¹² 総務省「令和3年度版 情報通信白書」p.195

[<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/pdf/index.html>]（閲覧日：2022年2月1日）

第2章 オーストラリアにおける遠隔勤務の状況

第1節 本章の背景

オーストラリアでは2009年に公正労働法¹¹が施行され、その中には、「週最低賃金」、「柔軟な勤務体制」、「有期から無期への契約変更」、「育児休暇等」、「年次休暇」、「個人的、介護、忌引及び家庭内暴力による休暇」、「コミュニティ休暇」、「長期勤務休暇」、「公定休日」、「解雇予告」、「労働条件提示と試用期間条件提示」といった11種類の労働者が要求できる権利が掲げられている。

この中の「柔軟な勤務体制」は、1年以上同一職場に勤務実績のある労働者が雇用者に対して「勤務時間」、「勤務様式」、「勤務場所」の柔軟な変更を要求できる権利である¹²。要求の条件は、「育児中である若しくは就学児童がいる」、「介護中である」、「障害がある」、「55歳以上である」、「家庭内暴力被害者である近親家族に援助を提供している」のいずれかを満たす労働者であり、かつ要求を文書で示すことである¹²。

歴史的に、オーストラリアにおける「柔軟な勤務体制」は、女性の出産後復職時の時短勤務、ジョブシェアリングの観点から始まり、その後、従来の観点は残しつつも、ベビーブーマーの大量退職後の労働力維持、地域の経済振興、労働者の高まる健康と福祉への要求への対応、有能な労働者の確保などが主な目的へと変化した¹³。

第2節 オーストラリアにおける遠隔勤務の状況の変化

2021年に公表されたオーストラリア連邦生産性委員会の報告書によると、新型コロナウイルス感染症感染拡大前の2016年には全労働者の約5%、2019年には約8%の労働者が遠隔勤務を実施していて、最も多かったのは週に1日の実施であった¹⁴。

当時のオーストラリアの遠隔勤務には勤務管理手法や労働文化に問題があり、加えて自宅で働くことにも悪い印象があることから、これらが遠隔勤務を思いとどまらせる原因になっていた¹⁴。

そのような中、世界保健機関（WHO）は、2020年3月11日に新型コロナウイルスによるパンデミックを宣言した。その前後から、新型コロナウイルスは全世界に感染拡大し、世界各地で感染リスクを抑制する目的で各種対策が実施されてきた。対策の中には、外出制限、イベントのオンライン開催、遠隔勤務、オンライン教育の実施など

¹³ The Fair Work system - Fair Work Ombudsman [<https://www.fairwork.gov.au/about-us/legislation/the-fair-work-systemn>]（閲覧日：2022年2月1日）

¹⁴ Flexible working arrangements - Fair Work Ombudsman [<https://www.fairwork.gov.au/employment-conditions/flexibility-in-the-workplace/flexible-working-arrangements>]（閲覧日：2022年2月1日）

¹⁵ Australian Government Productivity Commission, Working from home Research Paper, p.3 [<https://www.pc.gov.au/research/completed/working-from-home/working-from-home.pdf>]（閲覧日：2022年2月1日）

¹⁶ Australian Government Productivity Commission, Working from home Research Paper, p.2 [<https://www.pc.gov.au/research/completed/working-from-home/working-from-home.pdf>]（閲覧日：2022年2月1日）

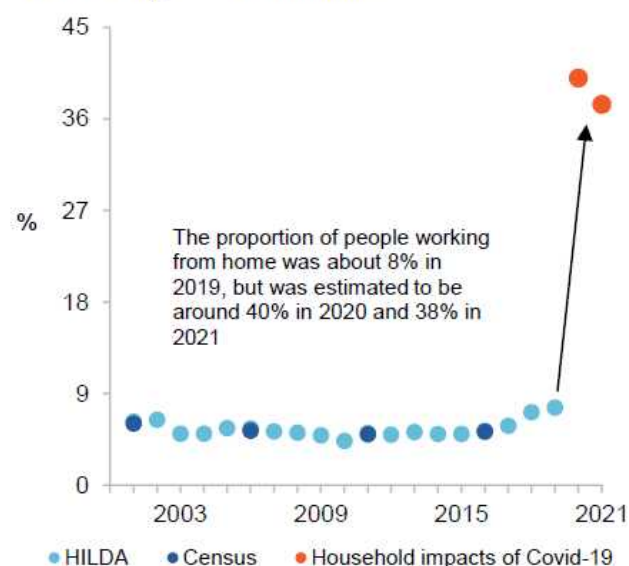
があり、その中でも遠隔勤務は接触を避けながらも勤務を継続できる体制として、世界で広く実施されることになった。

オーストラリアにおいても、2020 年 3 月下旬から全国的にロックダウンなどの行動規制が導入される中、遠隔勤務が広く浸透していった。

2021 年に公表されたオーストラリア連邦生産性委員会の報告書によれば、ロックダウンなどの行動規制は遠隔勤務実施率を上昇させる要因となった¹⁵。その結果、2019 年には約 8 %であった遠隔勤務（自宅勤務）の実施率は、2020 年には約 40%、2021 年には約 38%に上昇したと推定されている（図 6）¹⁶。

（図表 6）自宅勤務の増加¹⁷

d. Increasing work from home^a



※自宅勤務者の割合は 2019 年には約 8%であったが 2020 年には約 40%、2021 年には約 38%になったと推定される。

第 3 節 オーストラリアにおける遠隔勤務労働者のメリットとデメリット

2021 年に公表されたオーストラリア連邦生産性委員会の報告書によると、オーストラリアの労働者が 2020 年から 2021 年にかけて経験した各州・特別地域政府のロックダウン等を踏まえた遠隔勤務は、多くの労働者にとって望ましい勤務方法であり、規

¹⁷ Australian Government Productivity Commission, Working from home Research Paper, p.9 [https://www.pc.gov.au/research/completed/working-from-home/working-from-home.pdf] (閲覧日：2022 年 2 月 1 日)

¹⁸ Australian Government Productivity Commission, Working from home Research Paper, p.11 [https://www.pc.gov.au/research/completed/working-from-home/working-from-home.pdf] (閲覧日：2022 年 2 月 1 日)

¹⁹ 左から HILDA（メルボルン研究所の実施した The Household, Income and Labour Dynamics in Australia (HILDA) 調査）、国勢調査、新型コロナウイルス感染症による家計への影響

制が一時的に緩められ、職場に出勤可能となっても、遠隔勤務を続ける者が多かった²⁰。

特に労働者にとってメリットがあったのが、通勤時間の短縮又は通勤に係る費用の減少（オーストラリアでは一般的に出勤に係る交通費は支給されない。）であり、その他のメリットは、業務遂行の裁量性の向上、生産性向上、家族と過ごす時間が増えることなどであった。メリットが最もあったと回答のあった通勤時間については、新型コロナウイルス感染症感染拡大前の 2019 年においてはニューサウスウェールズ（NSW）州、ビクトリア州、クイーンズランド州の中心地域に勤務する労働者は平均して 60 分以上を通勤時間に費やしていたとのことである¹⁸。

同報告書では遠隔勤務の潜在的なデメリットとメリットを提示しており、潜在的なデメリットとしては、自宅勤務等で十分な労働場所を確保できないことによる勤務効率低下、人脈づくりの機会の低減、孤独感の高まりと同僚との接点減少、自宅と勤労の境界線の不明瞭化、自宅勤務の場合の光熱費上昇、自宅勤務用の設備購入費増加、管理職と離れることでの研修・成長・昇進機会の減少が挙げられている。他方、潜在的なメリットとしては、通勤時間の減少とそれにより発生した時間の有効活用、勤労と生活活動（家事、子供送迎など）間の融通可能性の拡大、裁量性確保による高い労働生産性などが挙げられている¹⁹。

新型コロナウイルス感染症パンデミック下の 2020 年にオーストラリアの一般的な勤労者に対して行われた調査と、2020 年 10 月に NSW 州の勤労者に行われた調査では、少なくとも週の数日を遠隔勤務で勤務したいという希望があり、そのうち 27～39%は週に 3 日を遠隔勤務したいと回答したとの調査結果が出ている²⁰。

²⁰ Australian Government Productivity Commission, Working from home Research Paper, p.18 <<https://www.pc.gov.au/research/completed/working-from-home/working-from-home.pdf>>（閲覧日：2022 年 2 月 1 日）

²¹ Australian Government Productivity Commission, Working from home Research Paper, p.24 [<https://www.pc.gov.au/research/completed/working-from-home/working-from-home.pdf>]（閲覧日：2022 年 2 月 1 日）

²² Australian Government Productivity Commission, Working from home Research Paper, p.23 [<https://www.pc.gov.au/research/completed/working-from-home/working-from-home.pdf>]（閲覧日：2022 年 2 月 1 日）

²³ Australian Government Productivity Commission, Working from home Research Paper, p.29 [<https://www.pc.gov.au/research/completed/working-from-home/working-from-home.pdf>]（閲覧日：2022 年 2 月 1 日）

第3章 ニューサウスウェールズ州政府における遠隔勤務

第1節 本章の背景

NSW 州政府内では、新型コロナウイルス感染症感染拡大前から遠隔勤務は「柔軟な勤務体制」の一環として実施されていた。2016年にNSW 州政府職員に対して実施された労働状況調査²¹によると、州政府部門で「柔軟な勤務体制」を66%の職員が実施することができ、58%の職員がその勤務体制に満足し、実施しなかった職員より2.6ポイント熱意度が高かったとされている。ただ、勤続年数が長い職員の「柔軟な勤務体制」の実施率と満足度は相対的に低い結果となった。

第2節 ニューサウスウェールズ州政府における「柔軟な勤務体制」

NSW 州政府内において、「柔軟な勤務体制」とは、勤労に対し「その業務をするために必要な時期、場所、手法を州民の受益向上又は改善の視点から考え直すこと」と定義される²²。その大目標は「州民の満足度とサービスを向上させ、『柔軟な勤務体制』の利益を実現すること」であるとされている。

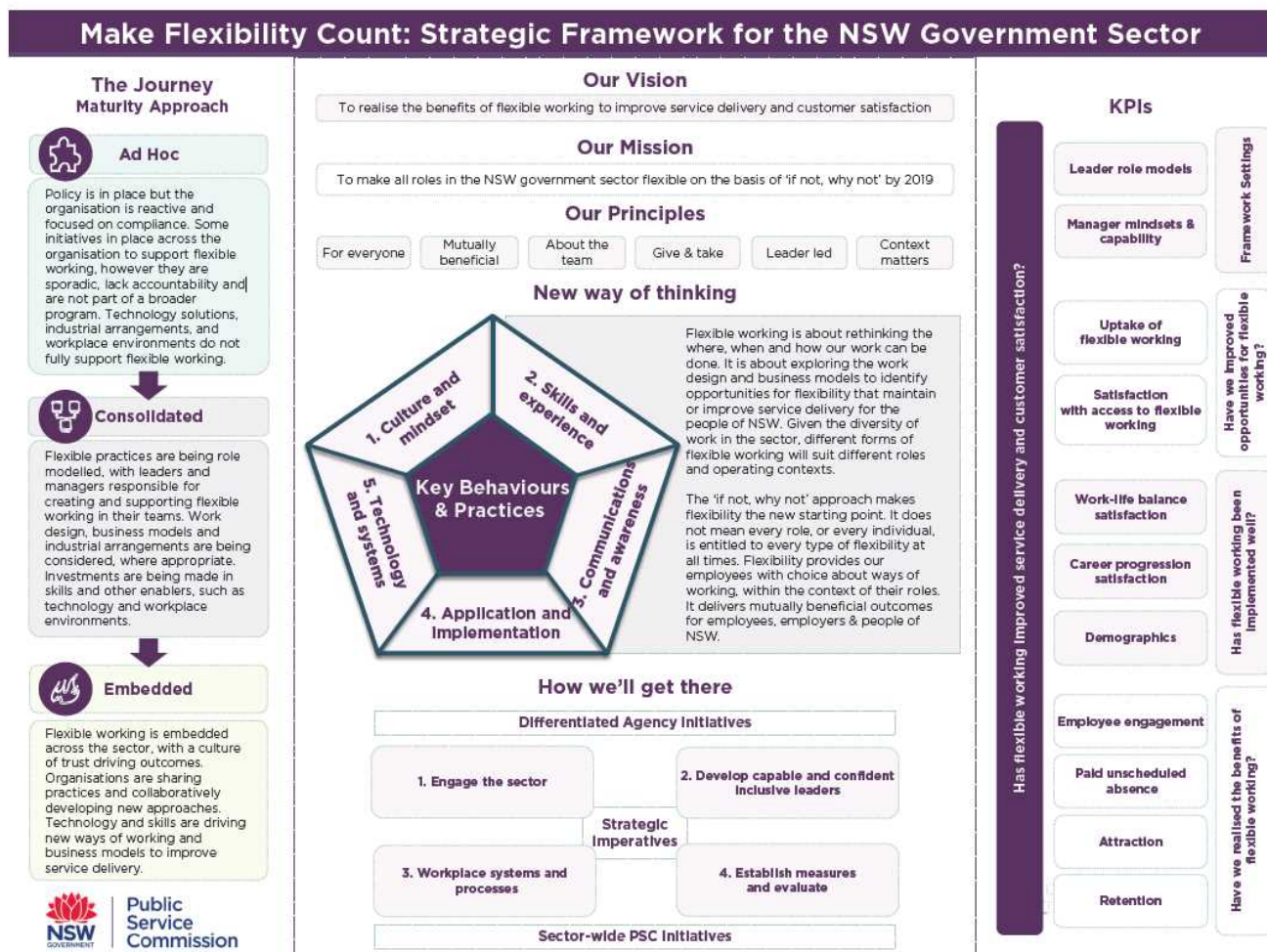
遠隔勤務は「柔軟な勤務体制」の一環として実施されており、州政府は2016年に、「柔軟な勤務体制」の実施を州政府の全部門の職務において2017年から2019年までに導入すると宣言した²³。「柔軟な勤務体制」は、「大目標」、「目標」、「原則」、「新たな考え方」、「成熟度アプローチ」、「重要業績評価指数」などが主要な要素とされており、日本の地方自治体等においても参考となるところが多いと思われる。「大目標」は上述のとおりであり、「目標」は、2019年までにNSW 州政府の全ての部局が「もしだめならなぜだめなのか (if not, why not)」の基準に則った柔軟性を備えたものとなることである（図表7）。

²⁴ NSW Public Service Commission, Make Flexibility Count, p.3 [<https://www.psc.nsw.gov.au/sites/default/files/2020-11/flexible-working-report-2017%20%283%29.pdf>]（閲覧日：2022年2月1日）

²⁵ NSW Public Service Commission, Make Flexibility Count, p.12 [<https://www.psc.nsw.gov.au/sites/default/files/2020-11/flexible-working-report-2017%20%283%29.pdf>]（閲覧日：2022年2月1日）

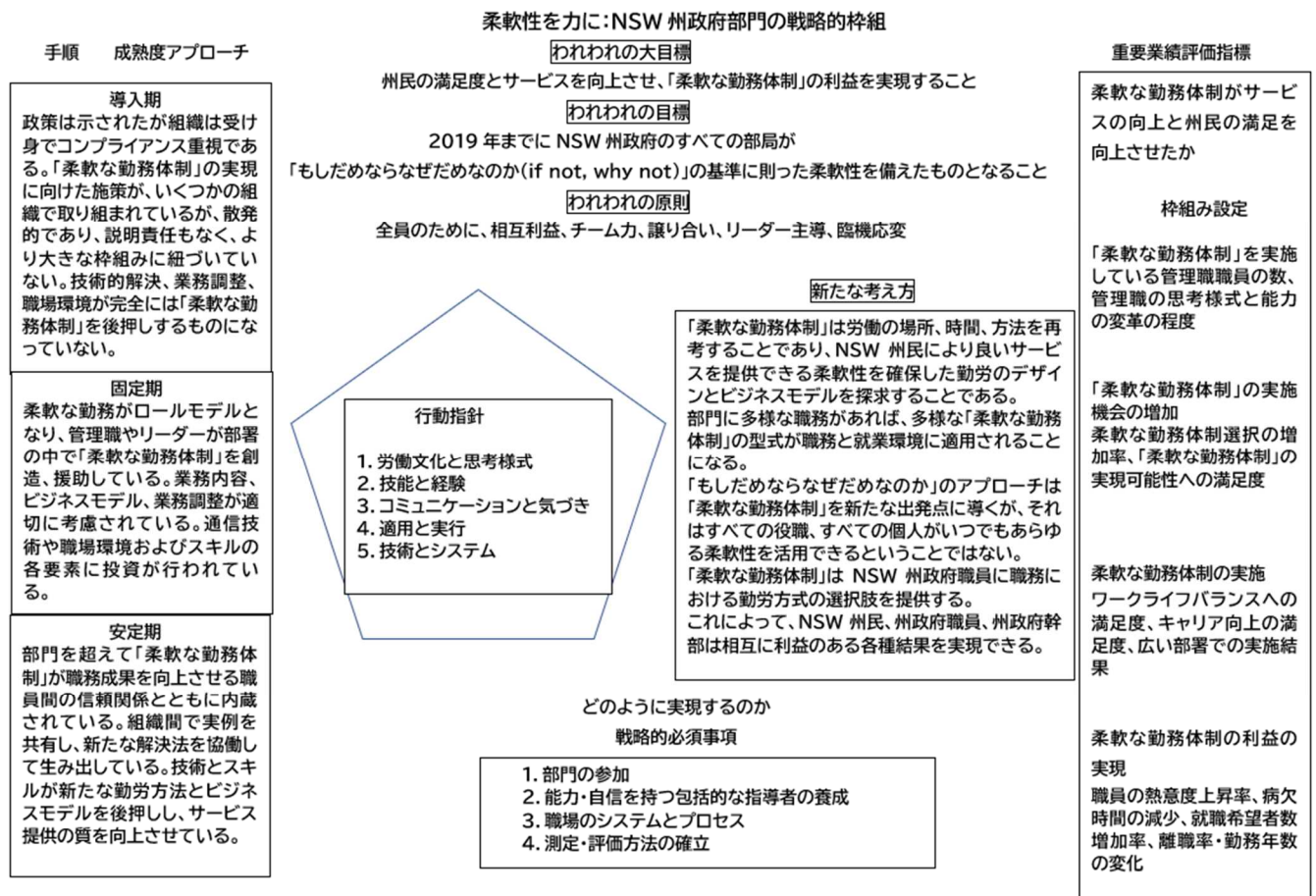
Flexible working is about rethinking the where, when and how work can be done, in a way that maintains or improves service delivery for the people of NSW.

²⁶ NSW Public Service Commission, Make Flexibility Count, p.8 [<https://www.psc.nsw.gov.au/sites/default/files/2020-11/flexible-working-report-2017%20%283%29.pdf>]



(図表 7) NSW 州の「柔軟な勤務体制」の枠組み²⁴

²⁷ NSW Public Service Commission, Make Flexibility Count, p.27
[\[https://www.psc.nsw.gov.au/sites/default/files/2020-11/flexible-working-report-2017%20%283%29.pdf\]](https://www.psc.nsw.gov.au/sites/default/files/2020-11/flexible-working-report-2017%20%283%29.pdf) (閲覧日: 2022 年 2 月 1 日)



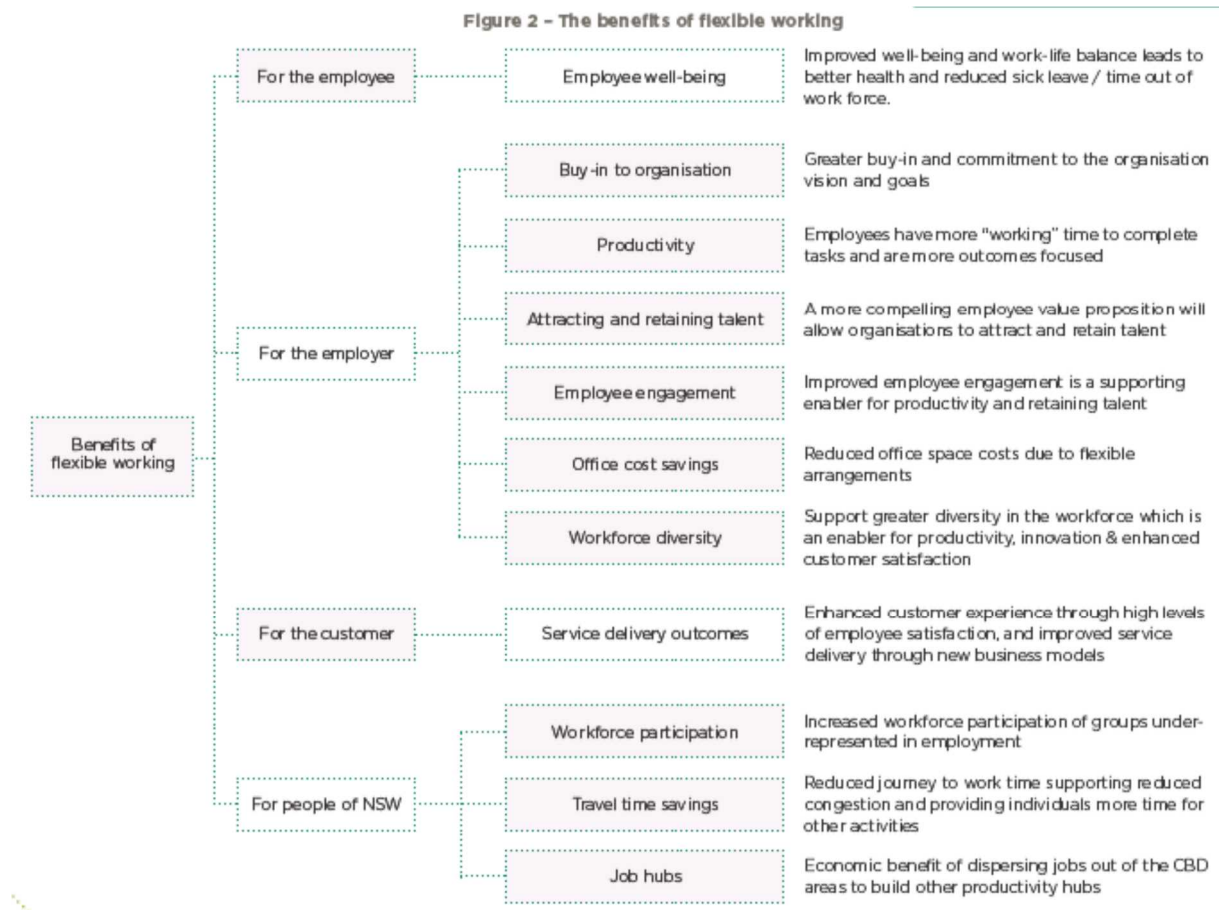
(図表 7 和訳)

NSW 州政府職員向けに「柔軟な勤務体制」の推進を担当している Public Service Commission の職員によれば、NSW 州政府には、「健康部局」、「教育部局」、「財務部局」、「首相内閣部局」、「交通部局」、「地方部局」、「州民対応部局」、「地域強化部局」の 9 つの部局 (Cluster) があり、それぞれに「柔軟な勤務体制」の運用責任が課されているとのことである。なお、その中でも特に、「健康部局」、「教育部局」、「交通部局」において、職務の性質上、遠隔勤務の適用が難しいとのことであるが、全部門ができる限り「柔軟な勤務体制」を推進しているとのことである²⁵。

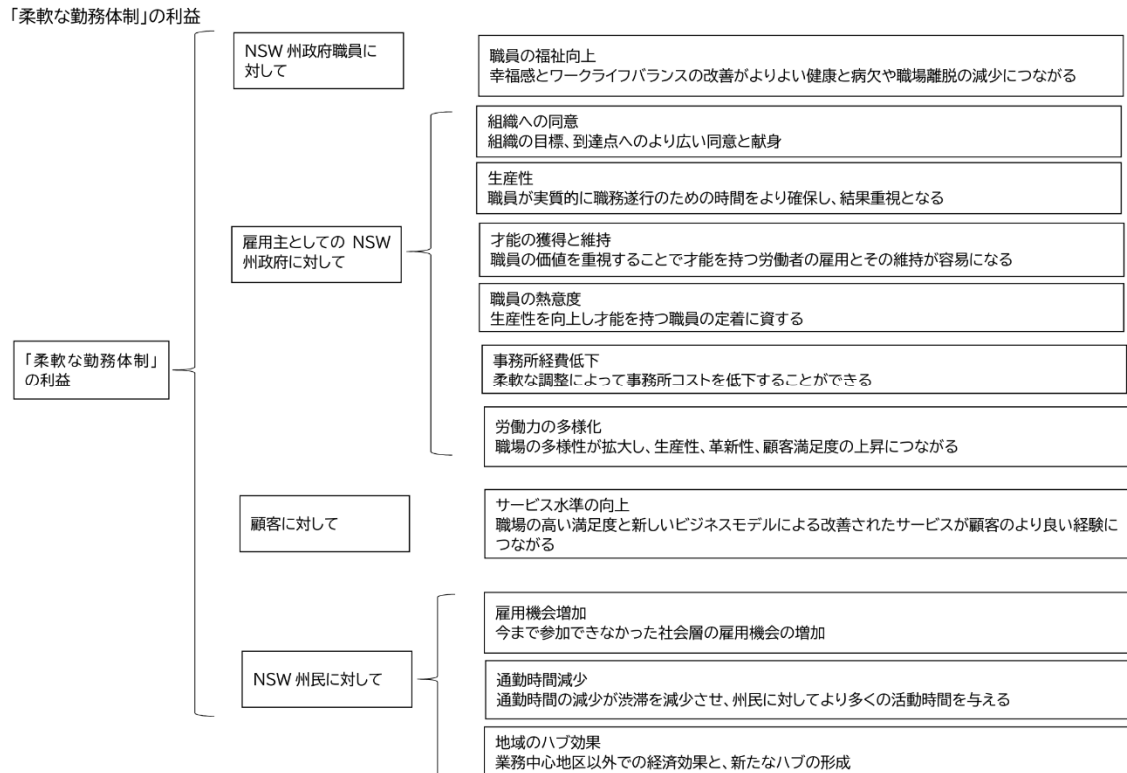
「柔軟な勤務体制」の利点は、職員の熱意向上や業務の結果への意識向上による生産性の向上、有能な人材の獲得及び維持、事務所コスト低下といった面で雇用主体としての州政府に効果があり、州政府職員にも良好なワークライフバランス実現といった面での効果がある。また、州民にも改善されたサービス提供による満足度向上、今まで勤務できなかった社会層の雇用機会の増加、さらに、通勤時間の減少を通じた渋滞の緩和、地域経済の振興といった効果がある (図表 8) ²⁶。

²⁸ NSW Public Service Commission 職員オンラインインタビュー (2022 年 2 月 14 日) に基づく。

²⁹ NSW Public Service Commission, Make Flexibility Count p.10



(図表 8) 「柔軟な勤務体制」 の利益 ²⁶



(図表 8 和訳)

また、NSW 州公共サービス委員会はデロイト社が実施したモデル調査を引用し、NSW 州政府内において、「柔軟な勤務体制」が徹底運用された場合、2019 年から 1 年間あたり 2,400 万～4,700 万豪ドル（約 20 億円～約 40 億円）の経済的な効果が生じると試算している。この経済効果は、生産性向上、職員の維持定着、病欠の減少、オフィスコストの低下及び通勤時間の短縮などを金額に換算し算出されている²⁷。

NSW 州政府では、「柔軟な勤務体制」の実施に際し、旧来の労働慣習と齟齬をきたすため、「もしだめならなぜだめなのか (if not, why not)」に代表される勤労に対する「新たな考え方」が必要と考えている。「新たな考え方」とは労働の「場所、時間、方法」について NSW 州民へのサービスを向上することを第一の目的として再考し、問い直すこととされる²⁸。

NSW 州政府では、「新たな考え方」について 5 分野に係る行動指針を立てている。5 分野とは、「1. 労働文化と思考様式」、「2. 技能と経験」、「3. コミュニケーション

³⁰ NSW Public Service Commission, Make Flexibility Count, p.11
[<https://www.psc.nsw.gov.au/sites/default/files/2020-11/flexible-working-report-2017%20%283%29.pdf>] (閲覧日：2022 年 2 月 1 日)

³¹ NSW Public Service Commission, Make Flexibility Count, p.15
[<https://www.psc.nsw.gov.au/sites/default/files/2020-11/flexible-working-report-2017%20%283%29.pdf>] (閲覧日：2022 年 2 月 1 日)

と気づき」、「4. 適用と実行」、「5. 技術とシステム」であり、それぞれに望ましい指針及び持つべきでない指針が例示されている（図表9）²⁹。

	望ましい指針（例示）	持つべきでない指針（例示）
1. 労働文化と思考様式	・チーム内の信頼の醸成と労働の結果での判断 ・管理者・指導者が旧来の偏見から離れかつ「柔軟な勤務体制」とその対象に対して一貫した理解を保持すること	・「柔軟な勤務体制」は特別に許された職種が享受する権利 ・出勤主義 ・新たな勤務方法によってもたらされるリスクを嫌う職場文化
2. 技能と経験	・管理者・指導者が「柔軟な勤務体制」についての議論について持つ自信とその進行能力 ・管理者・指導者が「柔軟な勤務体制」に付随する諸問題を解決するノウハウを所持 ・管理者・指導者、チーム、職員、人事担当者を補助するガイダンス、手法の存在	・業務の実情に合わない「柔軟な勤務体制」に対して拒否できないとの思いこみ ・管理者・指導者が「柔軟な勤務体制」の管理に対する自信のなさから、全ての要求を否定 ・「柔軟な勤務体制」がチーム内に不満を生み、その形態での勤務に孤独感を感じるとの理解
3. コミュニケーションと気づき	・「柔軟な勤務体制」への共通理解 ・管理者・指導者が「柔軟な勤務体制」を理解した上での明確な業務形態の推奨 ・シニアとしてのロールモデルの提示	・「柔軟な勤務体制」を短時間しか働かない生産性が低い勤務と理解すること ・「柔軟な勤務体制」は昇進の妨げであると理解すること

³² NSW Public Service Commission, Make Flexibility Count, p.16-17

[<https://www.psc.nsw.gov.au/sites/default/files/2020-11/flexible-working-report-2017%20%283%29.pdf>]（閲覧日：2022年2月1日）

4. 適用と実行	・「柔軟な勤務体制」の全職員への浸透	・「柔軟な勤務体制」の特定の職員（子育て中の職員）のみへ適用 ・あらゆる職員への同一の適用
5. 技術とシステム	・あらゆる職員へ「柔軟な勤務体制」を可能にする技術、職場環境、システムの提供	・「柔軟な勤務体制」を現行体制に対して長期的な追加負担であるとの意識 ・「柔軟な勤務体制」を技術によって補完されていないからということで実施しない態度

（図表 9）「柔軟な勤務体制」の「新たな考え方」に係る 5 分野の行動指針

加えて、「柔軟な勤務体制」は、その実施に際しての戦略的必須事項を 4 つ示している³⁰。これらの事項を実施することで、実際の労働現場で「柔軟な勤務体制」が実現されるとされている。4 つの戦略的必要事項とは、「①部門の参加」、「②能力・自信を持つ包括的な指導者の養成」、「③職場のシステムとプロセス」、「④測定・評価方法の確立」である。

「①部門の参加」は、部門職員が制度理解を深めることである。これは、「柔軟な勤務体制」が意味するものについて、より深く、一貫した理解を職員間に醸成することであり、その内容は、フレックス勤務、時短勤務等にとどまらない。具体例としては、「柔軟な勤務体制」の利益の広報、勤務体制が本来柔軟で可変的であることへの気付き、規則にはあったが実現していなかった「柔軟な勤務体制」の実施を推進することが含まれる。

「②能力・自信を持つ包括的な指導者の養成」は、上層部に対して「柔軟な勤務体制」の重要性を説明できる人材の育成を含んでいる。具体的には、新たな体制を体現する職員の養成、結果重視型の実績管理、チーム内での信頼の醸成などである。また、「柔軟な勤務体制」について職員が持っている無意識の偏向意識の是正も含む。

「③職場のシステムとプロセス」は、新体制導入前の職場の多くは「柔軟な勤務体制」を前提として組み立てられていないことを踏まえ、新体制に適合するようにシステムを変化させる必要があるというものである。具体的には、「柔軟な勤務体制」を容易に実施できるようにするための労働環境の変革、ICT 機器の導入、労働上の調整、中長期的視野に立った事務所の物理的再配置などである。

³³ NSW Public Service Commission, Make Flexibility Count, pp.18-19
[<https://www.psc.nsw.gov.au/sites/default/files/2020-11/flexible-working-report-2017%20%283%29.pdf>]（閲覧日：2022 年 2 月 1 日）

「④測定・評価方法の確立」は、新たな労働から派生するイノベーションや即時性を損なわない範囲で、データ根拠を追求し、測定可能な評価方法を設定することである。具体的には、「柔軟な勤務体制」に適した業務の選択や管理者・指導者の評価能力獲得、「柔軟な勤務体制」全体の有効性の評価を意味する。

これを評価するための重要業績評価指標（Key Performance Indicator）として、以下のものが挙げられている（図表 10）³¹。

「柔軟な勤務体制」がサービスを向上させ州民の満足度を向上させたか
・ 枠組み設定 「柔軟な勤務体制」を実施している管理職職員の数、管理職の思考様式と能力の変革の程度、「柔軟な勤務体制」を選択する職員数、また「柔軟な勤務体制」の実現可能性への満足度
・ 「柔軟な勤務体制」の実施機会の増加 「柔軟な勤務体制」選択の増加率、「柔軟な勤務体制」の実現可能性への満足度
・ 「柔軟な勤務体制」の実施 ワークライフバランスへの満足度、キャリア向上の満足度、全ての部署での実施結果
・ 「柔軟な勤務体制」の利益の実感 職員の熱意度上昇率、病欠時間の減少、就職希望者数増加率、離職率・勤務年数の変化

（図表 10）「柔軟な勤務体制」の重要業績評価指標

第3節 ニューサウスウェールズ州政府における新型コロナウイルス感染症感染拡大への対応としての遠隔勤務

NSW 州政府の Public Service Commission の職員（管理職）の説明によれば、2020 年 3 月に NSW 州政府がロックダウンを導入し、必要不可欠でない通勤を禁止した際も、遠隔勤務の判断に際しては、各部局の職員が各々の実情に応じ、管理職と相談して決定したとのことである。

また、NSW 州政府の職員に対して 2020 年 10 月 19 日から 11 月 13 日までの回答期間で実施された労働状況調査の結果³²によれば、遠隔勤務の実施率は 2019 年の 17% から新型コロナウイルス感染症の感染が拡大した 2020 年には 62%、2021 年には 59% に上昇している。

³⁴ NSW Public Service Commission, Make Flexibility Count, pp.18-19
[<https://www.psc.nsw.gov.au/sites/default/files/2020-11/flexible-working-report-2017%20%283%29.pdf>]（閲覧日：2022 年 2 月 1 日）

³⁵ People Matter 2020 “NSW Public Sector Employee Survey” by NSW Public Service Commission
[<https://www.psc.nsw.gov.au/reports-and-data/people-matter-employee-survey/previous-surveys/pmes-2020>]（閲覧日：2022 年 2 月 1 日）

第4節 ニューサウスウェールズ州職員の遠隔勤務例

NSW 州政府職員にインタビューし、実際の遠隔勤務例を把握したところ、以下のとおりであった³³。

ケース1 NSW 州職員 管理職 A 女性

基本的に、遠隔勤務の実施に際し、社会的な偏見も障害も、現在の私の周りには存在しない。現時点で、1 週間の勤務日の全て、月全体においても特別な対面を要する職務を遂行する時や職員のお祝い事をするために顔を合わせる場合以外は、事務所に行く必要はなくなっている。

また、合意文書がなくとも上司との口頭での合意をもとに遠隔勤務に移行することができる。

勤務管理は、アウトルックのスケジュール機能を使い、職員の予定は部署内で共有されている。メールソフトもアウトルックである。会議等が必要な時はマイクロソフト社のチームスを用いる。当システムでは音声通話もできるので、携帯電話通話代の負担軽減も考慮されている。

シドニー市南方約 70 キロメートルに位置するウーロンゴン市付近から片道約 70 分間かけて通勤していたため、通勤時間が必要なくなることは自分にとって生活の質の向上を意味する。州政府職員の中でグラフィックデザインを担当する職員などは、他職員より職務上比較的自由に勤務場所を選択することができる。

所属部署の了解を必要とするが、NSW 州の州都シドニーから 700 キロメートル以上離れているリズモア市や隣州であるクイーンズランド州から遠隔勤務している職員もいる。基本的に働く場所に制約はない。

2020 年 3 月に NSW 州政府の方針により、100 人近くと同僚と事務所で働いていた私の部局は突如として閉鎖されることになった。

遠隔勤務への移行は、管理職として勤労文化の変化を求められたが、職員間の信頼の醸成と労働の形式から労働の結果に評価基準を転換する意識変化から得るものは大きかった。管理職としては遠隔勤務への変化に際し、NSW 州政府の行動規制を踏まえつつ、州政府公共サービス委員会からの E メールでの通知やノウハウ集を参考に各自が対応を進めた。

今後の課題としては、事務所の活用、できるだけ多くの人に遠隔勤務に取り組んでもらえるような配慮、先住民（アボリジニ）が多く住む地方部の通信環境の改善があげられる。

個人的には、管理職として自分の業務のタイムマネジメントに取り組んでいる。

遠隔勤務は、ICT を工夫して使えば、福利厚生的一面でも一体感の面でもプラス面が多いと思う。

³³ NSW Public Service Commission 職員に 2022 年 2 月 7 日に実施したオンラインインタビューに基づく。

ケース 2 NSW 州職員 若手職員 B 女性

民間企業から数年前に転職してきたが、NSW 州政府の遠隔勤務を含む「柔軟な勤務体制」はとても働きやすいと感じている。子育て世代なので子供を学校に送迎する時間も自由に設定できる。以前の職場では、IT 機器の使用過多による過労、燃え尽きを感じており、また、アジアの時間帯で勤務していたため、21 時以降に緊急にメール処理などをすることが多々あったが、現在の職場ではそのようなことはない。

シドニー市南方約 60 キロメートルに在住しているため、通勤が必要なくなったのはいいことである。現在は、週勤務日全て、月全体でも全日遠隔勤務で働いている。

部局によって異なるが、私の部局では新人がパソコン、キーボードを持っていない場合は自宅における通信環境確保のために貸与する制度もある。現在、私もヘッドセットの貸与を待っているところだ。ただし、Wi-Fi 通信機の貸与や通信料の支給はない。

最近、自宅用ラップトップパソコンを更新したので、州政府のセキュリティソフトの再インストールのため一回事務所にパソコン持参で行かないといけない。

現在の管理職は、私に連絡する方法の希望（電話、メール、メッセージなど）を聞いてくれるので非常に助かっている。

これらのインタビューを通じて、NSW 州政府職員のうち、遠隔勤務が可能な職員は「柔軟な勤務体制」による遠隔勤務を自らの権利として実際に行使しており、その頻度もほぼ全ての勤務日にわたることが分かった。遠隔勤務を実現する ICT 環境も、会議ソフト及び音声通信（チームス）、メール及びスケジュール管理（アウトルック）、ヘッドフォンの貸与などが揃い、場所を選ばず勤労することへの障壁が非常に低くなっている。

2020 年 3 月下旬以降のロックダウンなどを契機に生じた遠隔勤務の拡大は、遠隔勤務が可能な職務に就いているインタビュー対象職員に限って言えば、以前と異なる新たな勤労文化の形成に至っていると感じた。

第4章 まとめ

第1章で示したとおり、日本においては新型コロナウイルス感染症感染拡大後に、国家公務員の遠隔勤務実施日数、地方自治体における遠隔勤務導入率、民間企業の遠隔勤務実施率は上昇した。

また、第2章、第3章で示したとおり、オーストラリア及びNSW州政府内でも新型コロナウイルス感染症感染拡大後に遠隔勤務の実施率は上昇した。そして、NSW州職員へのインタビューでは、遠隔勤務可能なNSW州職員の中には月のほぼ全てにおいて遠隔勤務している職員がいることが分かった。さらに、NSW州政府は「柔軟な勤務体制」を新型コロナウイルス感染症感染拡大前より実際に実施しており、その運用は新型コロナ感染症拡大後にさらに進んだことも分かった。

2021年に公表されたオーストラリア連邦生産性委員会の報告書では、今後の遠隔勤務実施率の長期的展望を、1. 徹底的な上昇、2. 現状維持、3. 新型コロナウイルス感染症感染拡大以前への後退の3つに分けて描いているが、おそらく新型コロナウイルス感染症感染拡大以前よりは高い実施率を維持する可能性が高いとしている³⁴。

日本においても、新型コロナウイルス感染症によって広がった柔軟な働き方についての研究が始まっている。2021年2月28日に人事院は、「第2回テレワーク等の柔軟な働き方に対応した勤務時間制度等の在り方に関する研究会」を開催し、その中では国家公務員に対して、フレックスタイム制の柔軟化、休憩時間の柔軟化、テレワーク中のみなし勤務や裁量勤務制の適用、現行の勤務時間制度の見直しの方向性、テレワークを行う職員の作業環境の整備や健康状態の把握等の在り方、勤務間インターバル確保の方策、その他テレワークの推進に資する制度運用面の改善等について検討している³⁵。

また、地方自治体に向けて2022年4月に総務省は「地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引き³⁶」を作成し、多様な働き方の実現による働き方改革、業務効率化、災害時行政機能維持の観点から、①在宅勤務、②サテライトオフィス勤務、③モバイルワーク（外出先、出張先での勤務）の3つの形態を例示し、テレワークの推進を図っている。

個人的には、オーストラリアでは「柔軟な勤務体制」に見る勤務体制が定着しつつあると感じている。日本においても柔軟な働き方についての研究を踏まえ、新しい勤労方式、日本らしい遠隔勤務、勤労文化が形成されることが望まれる。

³⁷ Australian Government Productivity Commission, Working from home Research Paper, p.21

[<https://www.pc.gov.au/research/completed/working-from-home/working-from-home.pdf>]（閲覧日：2022年2月1日）

³⁸ 人事院ウェブサイト [<https://www.jinji.go.jp/kenkyukai/kinmujikan-kenkyukai/kinmujikan-kenkyukai.html>]（閲覧日：2022年3月10日）

³⁹ 総務省ウェブサイト [https://www.soumu.go.jp/main_content/000746987.pdf]（閲覧日：2022年3月10日）

おわりに

今回のレポート作成は、オーストラリアと日本で異なる遠隔勤務の実施方法、頻度への気づきから始まった。最終的にレポート作成を通じて、オーストラリアと日本には、労働に関連する各種慣行、勤労文化に違いがあることが分かった。

オーストラリア、日本の遠隔勤務の状況については、インターネット調査を主に行い、各種資料を読み込んで調査を進めた。

オンラインインタビューを NSW 州政府職員に対して行い、遠隔勤務の状況、雰囲気、詳細を教えてもらうことができた。

執筆中は、新型コロナウイルス感染拡大に伴うロックダウンや行動規制などにより現地訪問できなかったが、オーストラリアの州政府職員から直接話を聞いたことは自分にとっても印象深いことであった。

本レポートが遠隔勤務の充実に取り組んでいる日本の地方自治体の課題解決に向けての一助となれば幸いである。

【執筆者】 一般社団法人自治体国際化協会シドニー事務所
所長補佐 小杉 宗和（埼玉県鴻巣市派遣）

参考文献

第 1 章

Eurofound and ILO, Working Anytime, Anywhere: The effect of world of work, 2017
[<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>] (閲覧日 : 2022 年 2 月 1 日)

Howcroft, D, & Taylor, P, Plus ça change, plus la meme chose? – Researching and theorising ‘new’ new technologies. New Technology, Work and Employment, 2014, p.1
[https://strathprints.strath.ac.uk/49060/5/Howcroft_Taylor_NTWE_2014_Plus_ca_change_plus_la_meme_chose_researching_and_theorising.pdf] (閲覧日 : 2022 年 2 月 1 日)

Holtgrewe, U, New new technologies: the future and the present of work in information and communication technology, 2014, p.12
[<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ntwe.12025>] (閲覧日 : 2022 年 2 月 1 日)

Eva, T & Bertil, V, Pacesetters in contemporary telework: How smartphones and mediated presence reshape the time-space rhythms of daily work. New Technology, Work and Employment, Early View, 2021, p.4
[<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ntwe.12224>] (閲覧日 : 2022 年 2 月 1 日)

Holland, P. and Bardoel, A. (2016) The impact of technology on work in the twenty-first century: exploring the smart and dark side
< <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2016.1238126> > (閲覧日 : 2022 年 2 月 1 日)

内閣官房ウェブサイト「平成 28 年度国家公務員のテレワーク実績等の結果」
[https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/pdf/h28_telework.pdf] (閲覧日 : 2022 年 2 月 1 日)

地方自治体におけるテレワーク推進のための手引き、総務省「地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」(令和元年)
[https://www.soumu.go.jp/main_content/000746987.pdf] (閲覧日 : 2022 年 2 月 1 日)

平成 29 年度版 情報通信白書
令和 3 年度版 情報通信白書
[<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/pdf/index.html>] (閲覧日 : 2022 年 2 月 1 日)

厚生労働省「新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言の区域変更」
[https://corona.go.jp/news/pdf/kinkyujitaisengen_gaiyou0416.pdf] (閲覧日 : 2022 年 2 月 1 日)

新型インフルエンザ等対策特別措置法
[<https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=424AC0000000031>] (閲覧日 : 2022 年 2 月 1 日)

内閣官房内閣人事局「令和 2 年度 国家公務員テレワーク取組状況等調査の結果概要」
[https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/pdf/r02_telework.pdf] (閲覧日 : 2022 年 2 月 1 日)

第2章

The Fair Work system - Fair Work Ombudsman [<https://www.fairwork.gov.au/about-us/legislation/the-fair-work-systemn>]（閲覧日：2022年2月1日）

Flexible working arrangements - Fair Work Ombudsman
[<https://www.fairwork.gov.au/employment-conditions/flexibility-in-the-workplace/flexible-working-arrangements>]（閲覧日：2022年2月1日）

Australian Government Productivity Commission, Working from home Research Paper, [<https://www.pc.gov.au/research/completed/working-from-home/working-from-home.pdf>]（閲覧日：2022年2月1日）

第3章

NSW Public Service Commission, Make Flexibility Count, p.3
[<https://www.psc.nsw.gov.au/sites/default/files/2020-11/flexible-working-report-2017%20%283%29.pdf>]（閲覧日：2022年2月1日）

People Matter 2020 “NSW Public Sector Employee Survey” by NSW Public Service Commission
[<https://www.psc.nsw.gov.au/reports-and-data/people-matter-employee-survey/previous-surveys/pmes-2020>]（閲覧日：2022年2月1日）

第4章

Australian Government Productivity Commission, Working from home Research Paper
[<https://www.pc.gov.au/research/completed/working-from-home/working-from-home.pdf>]（閲覧日：2022年2月1日）

人事院ウェブサイト [<https://www.jinji.go.jp/kenkyukai/kinmujikan-kenkyukai/kinmujikan-kenkyukai.html>]（閲覧日：2022年3月10日）

総務省ウェブサイト
[https://www.soumu.go.jp/main_content/000746987.pdf]（閲覧日：2022年3月10日）