

## 連載 発注者からみた官公庁情報システムの現状と課題 第7回 ある公的機関における新型コロナウイルス対応

地方独立行政法人神奈川県立産業技術総合研究所(KISTEC) 岩崎 和隆

### 1 はじめに

今回は、官公庁情報システムを離れ、私の勤務先である KISTEC（「キステック」と呼んでおります。）の総務における新型コロナウイルス（以下「新型コロナウイルス」といいます。）対応について、情報システム学や経営学などで事例として使えるかもしれないので、対応内容とそれぞれの時点における担当者の考えを紹介します。

なお、本稿を執筆している 2020 年 3 月 22 日時点では、国内外ともに流行が収束しない状況のため、今後、新たな対応を実施する可能性があります。そのため、ここに記載した対応は、現時点までのものです。

### 2 新型コロナウイルスと KISTEC

KISTEC は、その親会社的な存在である神奈川県（以下「県」といいます。）と異なり、直接、住民の公衆衛生を確保する役割がありません。そのため、KISTEC における新型コロナウイルス対応は、一般的な企業が実施する新型コロナウイルス対応に近いのですが、公的機関であることを、考慮する必要があります。

### 3 2月25日までの対応

私が、KISTEC における新型コロナウイルス対応の担当になったのは、2月26日の夕方からです。1月中旬から、今後、総務で新型コロナウイルス対応をしなければならなくなると、漠然と気に留めていました。2月14日の夜に、現場のある幹部職員から私に、法人としての新型コロナウイルスの対応を検討すべきことと、マスクや手指消毒液を調達可能であれば各部門に配付すべきとの意見がありました。上司、消耗品購入担当の部下ともにすでに帰宅していました。上司には電子メールでこの意見を伝えるとともに、担当を決めて検討することと、県の新型コロナウイルスの WEB サイトにあった、感染症予防のチラシを職場に掲示することを提案しました。

土日を挟んだ2月17日に、出勤して上司と話をするとともに、部下に消耗品購入を依頼したかったのですが、風邪症状がひどく、新型コロナウイルスに感染している可能性を考慮して、朝から仕事を休みました。この日の日中に、政府が風邪症状のあるときは仕事を休むよう、呼びかけました。

2月18日に出勤すると、職場に私の提案通り、チラシが掲示してありました。また、部下に消耗品のことを尋ねると、すでに購入を試みていて、マスクは入手不可、手指消毒液は少量入手できる見込みであることが分かりました。

その後、他の職員が担当に指示して、KISTEC のグループウェアに、新型コロナウイルス予防の掲示がされました。また、KISTEC が開催している研修の一部を中止しました。

#### 4 2月26日からの対応

##### (1) 2月26日の対応

2月26日から、新型コロナウイルスへの対応が、慌ただしくなります。

この日の午後、県本庁の職員から私に、職員向けの通知が県のグループウェアに掲載されているとの情報提供がありました。私は、即座に、そのとき実施していた仕事を中断し、県のグループウェアから情報を入手しました。内容は、テレワークの拡大とオフピーク通勤の実施でした。(県のこの対応は、翌日の地元紙に掲載されました。)

この情報を上司に報告したところ、すぐに理事長以下で対応を検討することになりました。KISTEC ではテレワークの環境はないので、オフピーク通勤を県と同様に実施することにしました。翌日の2月27日に幹部役職員を集めて会議を実施することになり、資料作成、幹部役職員の連絡及び会議室の確保を私が担当することになりました。このときから、私が法人全体の新型コロナウイルス担当になりました。

##### (2) 2月27日の対応

準備を急いだので、2月27日の出勤直後に資料案を理事長に確認してもらい、午前中には幹部役職員を集めた、会議を実施できました。

このとき、私は、新型コロナウイルス対応について、この会議でひと段落ということではなく、今回決めた対応は、状況の変化にあわせて、すぐに見直しが必要と考えていました。

この2月27日の夜になり、政府が3月からの休校を要請したことを知りました。

決めただけの KISTEC の対応を、すぐに見直す必要があると悟りました。

##### (3) 2月28日以降の対応

2月28日の朝、家から職場に向かいながら、次のとおり新たな対応が必要と考えました。休校に伴い子の面倒を見るために出勤が難しくなる職員には、休むことを認めざるを得ないこと。休んだ時の給与を有給にするか無給にするかは、県と同様の対応をするのがよいこと。研修受講と情報収集を目的とする出張は禁止とし、お客様から依頼された試験計測のためにお客様を訪問するのは、現場の幹部職員の許可制にすること。

なお、3月の勤怠は4月給与に反映され、給与は4月中旬に支給するため、3月中に有給か無給かが決まれば、給与計算が可能です。私は、県が有給か無給かを決めるのに、1か月もかかることはないと予想しました。早く結論を出さないと、職員が生活費の確保を心配するようになるからです。

この2月28日、幹部役職員の会議がありました。私は会議の構成員ではありませんが、事務局として出席しています。この会議の議題に、新型コロナウイルス対応はありませんが、

私の予想通り、現場の幹部職員から、新型コロナウイルス対応について、質問がありました。内容は、休校に伴い時差出勤を直前に申請してよいか、という質問でした。私は、当然可能と回答しました。その後で、質問をした幹部職員とその部下がいる執務室を訪問し、状況を伺ったところ、その時点で KISTEC の本部がある海老名市と隣接の座間市は、3月から休校と教えてもらいました。私からは、時差出勤だけでなく、仕事を休まざるを得ないときもあるはずとの認識を伝えました。

#### (4) その後の対応

政府の休校要請がきっかけになり、一部の幼稚園も休園することが分かりました。3月2日時点では、県から休んだ場合の給与について、情報はなかったのですが、職員が不安になっているといけないと考え、上司の許可を得て、KISTEC のグループウェアに、休校休園で困っているときは、総務の担当（私）に相談してほしいと掲示しました。実際には、相談はありませんでしたが、相談されたら、給与の取扱いは決まっていないが、お子様の安全を優先すべきであり、安全確保のためにやむを得ないときは、休むのは当然、と回答するつもりでした。休校休園が職員を不安にすることは、十分予想されることであり、私の情報システム運用の経験上、不安は重大なミスや作業効率低下につながると思っていたので、不安を引き起こした原因者が誰であるか問うよりも、総務として、職員の不安を鎮めたいと考えました。

翌日の3月3日朝に、県から給与の取扱いの情報を入手し、その日のうちに、KISTEC の職員に、同様の取扱いをすとお知らせしました。あわせて、研修受講と情報収集を目的とする出張を原則禁止とし、お客様の依頼に基づく出張は、幹部職員の許可制としました。これ以外の類型の出張があるかもしれないので、相談があったら個別判断し、事例が積み重なってきたら、改めて周知することを考えていました。しかし、現時点までで、他の類型の出張の相談は、ありませんでした。

3月9日には、幹部役職員の会議があり、この会議の議題に、新型コロナウイルス対応はありませんが、またしても、私の予想通り、現場の幹部職員から、新型コロナウイルス対応が上げられました。その幹部職員の提案に基づき、従来、お客様が KISTEC を訪問して受けていたサービスを、お客様が来所しないでほぼ同等のサービス（多少、サービスの内容が落ちます。）を受けられるときは、お客様にそれを提案することになりました。私が実施案の細部を作成し、幹部役職員の意見を聞いて修正し、翌日の3月10日には職員にお知らせしました。

#### (5) その他、考えたこと

職員の感染が判明したときの業務継続その他の対応について、県でも詳細な対応方法が、すぐには決まらなかったようで、3月5日までに県から入手した情報は、とても有益ではありますが、やや漠然とした内容になっていて、私は、保健所の指示を仰げ、という

趣旨と理解しました。

このような状況における、職員の感染が判明したときの KISTEC の対応案は、県に相談することを基本としていました。これは、上司の発案です。穏当な方針です。私は、県に相談した場合で、県から KISTEC 自身が判断するよう求められたときの対応を考えておく必要があると指摘しました。大きくは、業務継続と業務停止という選択肢があります。業務停止は、KISTEC を利用したいお客様に利用の意思があっても利用を断る点に留意する必要があります。お客様のご判断で KISTEC の利用を控えるのは、お客様の自由意志であり、言い換えると、KISTEC が業務停止するのは、お客様の意思にかかわらず、お客様が利用できない状態にするということであり、意思決定にあたり、その点を考慮する必要があるということです。

業務継続のときは、お客様の企業経営や従業員の健康に係る適切な意思決定のために、KISTEC が職員の感染を公表する必要があります。

県内では、すでに JR 東日本が相模原駅勤務の駅員の感染を公表していました。この例は参考になりました。相模原駅や横浜線の利用者が、それらの利用を避けるか否か、利用者自身が適切な情報をもとに判断できるからです。

その後、3月6日夜に、県から具体的な対応方法の情報を入手し、土日を挟んで3月9日朝に、上司に報告しました。その内容と、職員の感染が判明した神戸市兵庫区役所の対応から、県で職員の感染が判明したときは、保健所の指示に従うのを原則としつつ、保健所の指示前であっても、職場を一時閉鎖し、リスクの高い職員を自宅待機にし、残った職員で業務を実施することが分かりました。

## 5 対応にあたり心がけたこと

総務業務を行うにあたり、いつも心がけていることが、いくつかあります。一つ目は、対応を決め、実施するにあたり、組織の外部に対し、説明できる内容であることです。あるテレビ番組でコンプライアンスとは、規則遵守でなく、組織の外部に説明できることを行うこと、との意見を聞きました。私は KISTEC のコンプライアンスも担当しています。今回の件でも、外部に説明できるか、という視点で判断するようにしています。たとえば、法令ならどのようときでも遵守が必要かもしれませんが、組織の規定については、緊急時には緊急避難措置が必要なきがあると考えています。規定をどのようときにもどの程度逸脱するか、その基準になるのは、外部に説明できるか否か、ということです。

二つ目は、経営と両立しつつ、多くの職員が納得できる対応であることです。昨年、KISTEC では経営学の山倉健嗣先生をお招きして、リーダ以上の職員の研修を行いました。その研修を受講して、組織を円滑に運営するには、職員に強圧的に接するのではなく、納得する方針や対応を示すことが必要ということを学びました。

職員に納得してもらうには、内容の納得感だけでなく、スピード感も、求められます。

三つ目は、職員の不安解消です。不安は不満や重大なミス、作業効率低下につながると考えているからです。不安解消のために、適切な対応内容、職員の意見の傾聴と対応への反映、十分な情報提供と納得できる説明、スピード感を重視しました。

海外では、芳賀先生から、台湾政府が先手先手で対応するとともに積極的に国民に情報開示していると教えていただきました。ある報道番組でも、台湾政府が新型コロナウイルス対応で、国民に積極的に情報開示するとともに、報道機関の記者会見における質疑応答にも、十分な時間を割いているとのことでした。新型コロナウイルスのような、目に見えない生命の危機に対応にするあたり、私も、不安解消のために職員とのコミュニケーションが重要と考え、適切な情報提供に努めるよう、意識しました。

以上のことを心掛けていましたが、万人が納得し、不満や不安がないようにするのは難しく、不満や不安が残っていると考えています。そのため、最低限、外部の方に説明したときに、大多数の方が納得する対応にすることを目指しました。

## 6 官公庁の情報システム担当の経験が役立ったこと

私は、総務業務の経験が乏しいのですが、今回の件でも、総務業務に官公庁の情報システムの開発や運用の経験が役立ちました。

情報システム開発の検討では、たとえば、外部設計の議論をするとき、内部設計を意識しながら行います。上司と新型コロナウイルスの対応を検討したときも、一見、大きな方針を議論しているように見えて、実際には、細部の実施方法も意識しながら、検討を進めています。これを頭の中で素早く出来るのは、情報システム開発の経験があったからです。

不安が重大なミスや作業効率低下につながるというのは、情報システムの運用で得られた知見です。出張規制で、研修受講、情報収集、お客様のご依頼の3つ以外に、私が把握していない類型があるかもしれない、と考えたときは、情報システムの開発の要件定義において例外処理への対応を決めておくという知見が役に立ちました。

読者の方々の中には、プロジェクトマネージャやリーダー、コンサルタントなどのお立場で、情報システムの開発に携わった経験をお持ちの方が、いらっしゃると思います。そのような方々に申し上げたいことがあります。情報システム開発で得た経験は、情報システム以外の問題への対応に役立ちます。

## 7 子育て経験が役立ったこと

わが国について、子育てに時間を割く部下、特に男性部下を、組織への貢献が低いとする風潮があると指摘されることがあります。休校休園に伴う職員の不安は、私に子育てなど生活者視点があればこそ、その不安を深刻なものとして受け止められたと、自負しております。

## 8 おわりに

本稿の内容は、神奈川県や KISTEC の見解でなく、私の知見と記憶に基づくものです。

ご助言、ご異論、ご感想、ご質問や、今後取り上げるテーマのご要望をいただければ、大変幸いです。特に、ご異論やご助言は、私の考えをブラッシュアップさせていただく、貴重なものです。心より、お待ち申し上げます。