

# テレワーク はじめる

## 働き方改革

平成26年度厚生労働省  
テレワークモデル実証事業を踏まえて

1 テレワークで  
「働く、が変わる」

P.06

2 テレワーク  
導入の全体像

P.22

3 テレワーク実施のための  
全体方針の決定

P.26

4 テレワークのための  
ルールづくり

P.30

5 テレワークのための  
ICT環境づくり

P.47

6 安全なテレワークのための  
セキュリティ対策

P.62

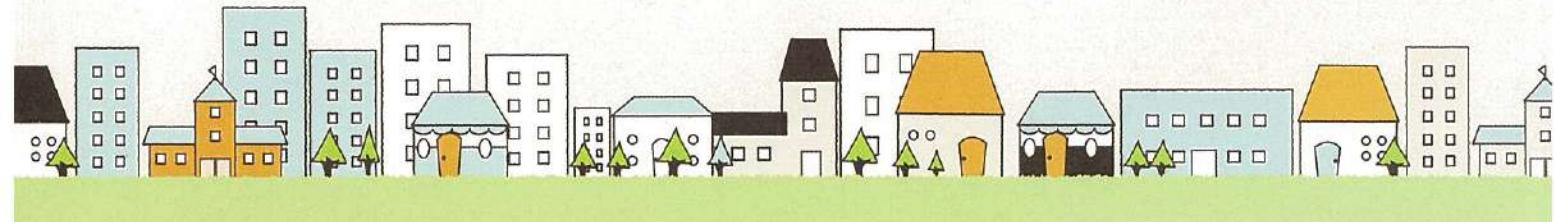
7 テレワーク推進のための  
評価と改善

P.67

おわりに P.72

用語集 P.73

テレワーク  
お役立ち  
リンク集 P.75





# 目次

---

<b>はじめに</b>	<b>3</b>
<b>第1章 テレワークで「働く、が変わる」</b>	<b>6</b>
1.テレワークとは	6
2.テレワークの効果	10
(1) 企業にとっての効果	11
(2) 従業員にとっての効果	18
<b>第2章 テレワーク導入の全体像</b>	<b>22</b>
1.テレワーク導入のイメージ	22
2.導入のプロセス	23
3.推進体制の構築	24
<b>第3章 テレワーク実施のための全体方針の決定</b>	<b>26</b>
1.導入目的の明確化	26
2.基本方針の策定	28
3.社内の合意形成のポイント	28
<b>第4章 テレワークのためのルールづくり</b>	<b>30</b>
1.テレワーク実施範囲の検討	30
(1) テレワークの対象業務	30
(2) テレワークの対象者	34
(3) テレワークの頻度	35
2.労務管理	36
(1) 実施の申請と承認	38
(2) 労働時間の管理	38
(3) 業務中のコミュニケーション	42
(4) 公正な評価	43
(5) テレワーク時のコスト	44
3.導入のための教育・研修	45
(1) テレワークの目的・必要性を理解する	45
(2) テレワーク時の体制について理解する	46
(3) テレワーク時のツールを操作できるようになる	46

# 目次

---

<b>第5章 テレワークのためのICT環境づくり</b>	<b>47</b>
1.ICT環境導入のための手順	47
2.現在のICT環境の確認	48
(1) 利用端末の確認	48
(2) 企業内ネットワーク	50
3.テレワーク環境の選択	51
(1) リモートデスクトップ方式	52
(2) 仮想デスクトップ方式	53
(3) クラウド型アプリ方式	54
(4) 会社PCの持ち帰り方式	55
4.コミュニケーションツール	57
5.労務管理ツール	59
6.情報共有ツール	59
7.テレワーク環境の具体的な構成	60
<b>第6章 安全なテレワークのためのセキュリティ対策</b>	<b>62</b>
1.テレワークに必要なセキュリティルール	62
(1) セキュリティポリシーの策定	63
(2) セキュリティルール・情報管理ルールの策定	63
(3) ポリシーとルールの浸透	64
2.選択するテレワーク方式に対応したセキュリティ対策	64
3.セキュリティ保護と業務効率向上とのジレンマ	66
<b>第7章 テレワーク推進のための評価と改善</b>	<b>67</b>
1.評価の方法	67
2.テレワークに対する総合的な評価	69
<b>おわりに</b>	<b>72</b>
用語集	73
テレワークお役立ちリンク集	75

## はじめに

ICT<sup>※1</sup>（情報通信技術）を活用した、場所にとらわれない柔軟な働き方であるテレワークが、企業の働き方改革の一環として、注目を集めるようになっています。

例えば、出勤せずに自宅で仕事を行う在宅勤務や、新幹線の中、空港のロビー、カフェなどで、ノートPCに向かう姿が見られるようになってきました。テレワークは、こうした働き方の総称です。

今日、スマートフォン、タブレットといった情報通信機器やクラウドなどのサービスが登場し、ICT環境が整備されるとともに、あらゆるモノがネットワークにつながり、様々な価値が創造されるIoT<sup>※2</sup>の時代が到来しつつあります。また、通信サービスについても、ブロードバンドサービスが普及し、コストやセキュリティ確保の課題も解決されつつあり、場所にとらわれずに仕事ができるようになりました。

テレワークは、育児・介護等と仕事の両立などワーク・ライフ・バランスの向上に資するほか、生産性の向上や事業継続の確保、さらに、雇用の創出や地域の活性化につながるなどのメリットがある働き方として注目されています。

政府のIT総合戦略「世界最先端IT国家創造宣言」（平成25年6月14日閣議決定、平成26年6月24日・平成27年6月30日改定）では、「雇用形態の多様化とワーク・ライフ・バランス（「仕事と生活の調和」）の実現」の1つとして、テレワークについて以下の内容が盛り込まれています。

- 「(略)特に就業継続が困難となる子育て期の女性や育児に参加する男性、介護を行っている労働者などを対象に、週一回以上、終日在宅で就業する雇用型在宅型テレワークにおける、労働者にやさしいテレワーク推奨モデルを産業界と連携して支援し、2016年までにその本格的な構築・普及を図り～」
- 「2020年には、テレワーク導入企業を2012年度比で3倍、週1日以上終日在宅で就業する雇用型在宅型テレワーカー数を全労働者数の10%以上にし～」

※1 ICT=Information and Communication Technologyの略。情報通信技術のこと。

※2 IoT=Internet of Thingsの略。情報・通信機器(PCやサーバなど)以外のモノをインターネットに接続し、人の手を介さずに機器同士が相互に通信・制御を行う仕組みのこと。(→詳しくはP.73へ)

企業の競争環境が激化する中、生産性向上、コストダウン、人材の確保・育成に向けて、ワークスタイル変革への関心が高まっている一方、テレワークに関しては、「言葉は聞いたことがあるが、よくわからない」「メリットがわからない」「テレワークに適した仕事がない」「どのような手順で導入したらよいかわからない」と感じる方もいらっしゃると思います。

そこで、本書は企業などの経営者や推進担当者に読んでいただくことを想定し、テレワークの基礎知識や導入プロセス、ルールづくりなどを解説しています。

### 本書が想定している読者

#### ■ 経営者

直面する経営課題の解決に向け、テレワークがどのように役立つかを理解し、自社の施策として導入を検討するために

#### ■ テレワークの推進担当者（経営企画担当、人事・総務担当等）

テレワークの導入、普及拡大にあたって、実務的な知識やノウハウを習得し、実践につなげるために

### ■企業や従業員が感じるテレワークの効果

テレワークを活用している部門では、業務の可視化や効率化が進んだ。情報を共有する文化や助け合う文化が醸成されてきたと思う。(大企業)

家庭の事情を抱えた、高度なノウハウを持つ従業員を継続雇用できた。また、障がいのある従業員の雇用に利用することができた。(大企業)

海外など、時差を考慮した時間帯でなければコミュニケーションのタイミングが難しい顧客に対し、在宅勤務で対応しやすくなつた。(中堅企業)

保育所への送迎等により、業務時間に制約のある従業員に、有効活用できた。(小企業)

在宅勤務でなければ離職せざるを得ない従業員の雇用を継続できることが一番のメリットである。(小企業)

オフィスが最小限のスペースですむので、コストが安い。しかも、通勤の準備時間及び通勤時間そのものの費用と時間が必要ななくなる。(小企業)

業務仕様が明確になり、実績・評価基準もはっきりするようになった。

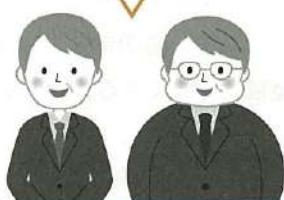
業務に集中でき、業務の成果(アウトプット)の完成度向上をより強く意識し、計画の前倒しができるようになった。

日々の疲れの軽減が1番のメリット。2番目は子どもと一緒に朝食や夕食をとることができること。3番目は家事が出来ることによってストレスが軽減したこと。

通勤時間が減るため、子どもや家事等に使える時間が増えて気持ちにゆとりができた。

通勤時間がない分、他のことに時間を活用でき、通勤ラッシュのストレス等もなくなつた。

妻は時短勤務をしながら家事もしている。私が在宅勤務を利用することで、家事を分担することができるようになったので、妻から感謝されている。



企業側



従業員側

本書は、テレワークの導入プロセスの概要を示した上で、各プロセスについて詳しく解説しています。テレワークを導入するための環境やその整備状況は、企業によって様々と考えられますので、各企業の状況に応じて必要なプロセスだけを参照していただくことも可能です。

テレワークの導入・運用に当たり、ご活用いただけましたら幸甚です。

## 第1章

# テレワークで「働く、が変わる」

第1章では、テレワークとは何か、テレワークを導入するとどのような効果が得られ、課題を解決できるかを紹介します。



## 第1章のポイント

- テレワークとは、「ICTを活用した場所にとらわれない柔軟な働き方」である
- テレワークは、在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務（施設利用型勤務）など多様な働き方の総称である
- テレワークは、経営課題の解決策として注目されている。例えば、従業員のワーク・ライフ・バランスの実現、人材の維持・確保、業務プロセスの革新、事業継続の確保などの効果がある
- テレワークは、従業員にとっても、業務に集中できる、タイムマネジメント意識が高まる、仕事と育児を両立できるなどのメリットがある

## 1 | テレワークとは

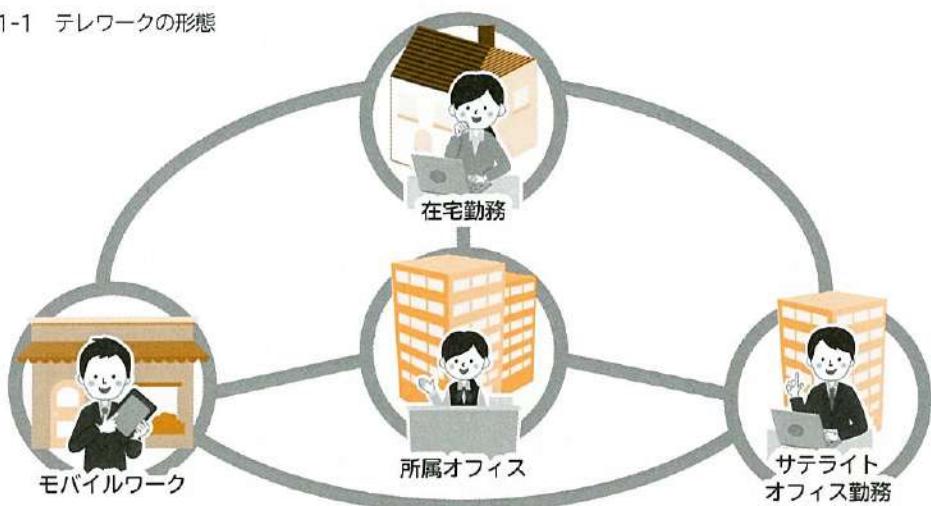
テレワークとは、「ICTを活用した場所にとらわれない柔軟な働き方」です。

インターネットなどのICTを利用することで、本来勤務する場所から離れ、自宅などで仕事をすることができます。

場所にとらわれない柔軟な働き方を可能とすることによって、「従業員の育児や介護による離職を防ぐ」「遠隔地の優秀な人材を雇用する」「災害時に事業を継続しやすくする」など、様々なメリットがあります。

テレワークは、育児・介護等を行う一部の従業員のみに対する福利厚生策ではなく、会社全体の働き方を改革するための施策の1つとして期待されています。

■図表1-1 テレワークの形態



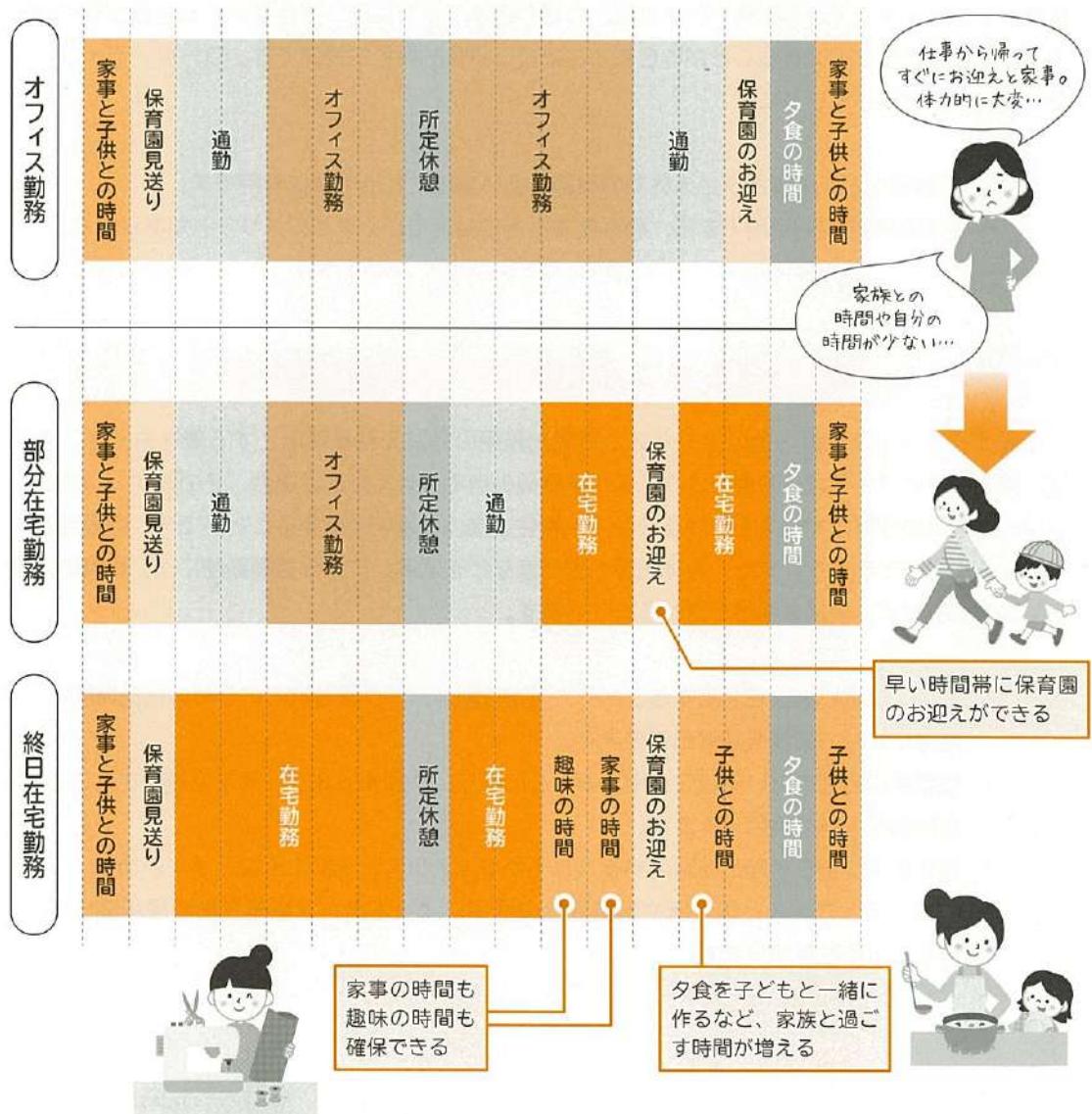
ここでは、就業場所に着目したテレワークの代表的な働き方を紹介します。

## 在宅勤務

所属するオフィスに出勤せず、自宅を就業場所とする働き方です。出勤しないので、通勤負担が軽減され、時間を有効に活用することができます。

- 従業員のワーク・ライフ・バランスを実現する上で効果的です。
- 育児・介護期の従業員がキャリアの継続を図ることができます。また、障がいなどにより通勤が困難な従業員の就労継続にも効果的です。
- 静かな環境を整えやすいため、集中して業務を行うことができます。

■ 図表1-2 テレワークの利用時間のパターン(例:育児期の場合)



また、在宅勤務はテレワークを実施する時間によっても分類することができます。

### ▶ 部分在宅勤務(部分利用)

一日の勤務時間のうち、一部を自宅で行う勤務形態です。一度はオフィスに出勤するか、顧客訪問や会議参加などによって自宅から外出する点が、終日利用と異なる点です。

### ▶ 終日在宅勤務(終日利用)

終日自宅で仕事をする勤務形態です。オフィスに出勤したり、顧客訪問や会議参加などによって外出したりすることなく、1日の業務をすべて自宅の執務環境の中で行います。

## モバイルワーク

移動中（交通機関の車内など）や顧客先、カフェなどを就業場所とする働き方です。営業など頻繁に外出する業務の場合、様々な場所で効率的に業務を行うことにより、生産性向上の効果があります。テレワークでできる業務が広がれば、わざわざオフィスに戻って仕事をする必要がなくなるので、無駄な移動を削減することができます。また、身体的負担が軽減でき、ワーク・ライフ・バランス向上に効果があります。

- ・ 営業職など、所属オフィス外での業務が多い業種にとって特に有用です。
- ・ 移動時間を有効活用できる、顧客先で迅速に対応できるなどのメリットがあります。

## サテライトオフィス勤務（施設利用型勤務）

所属するオフィス以外の他のオフィスや遠隔勤務用の施設を就業場所とする働き方です。例えば、所属するオフィス以外の他のオフィスが従業員の自宅の近くにある場合、そのオフィス内にテレワーク専用の作業スペースを設けることで、職住近接の環境を確保することができ、通勤時間も削減することができます。また、遊休施設や空き家などを活用して行う遠隔勤務には、組織の活性化や地方創生など、多様な期待が寄せられています。

- ・ 顧客先に近い施設を活用することで、迅速な顧客対応、帰社などのための移動時間の削減により、業務を効率化できます。
- ・ 従業員の自宅に近い施設を利用することにより、所属するオフィスまで通勤することが困難な人材を活用できます。
- ・ 遊休施設や空き家などを活用することでオフィスコストを抑えることができます。
- ・ 地域コミュニティとの交流や地域資源の活用によって新たな事業創出や雇用創出ができる可能性があります。

サテライトオフィスには、以下のように、そのオフィススペースの契約形態によって分類があります。

### ▶ 専用利用型

自社・自社グループ専用で利用するサテライトオフィスのスペースを「専用利用型」といいます。自社・自社グループの従業員が営業活動で移動中、あるいは出張中である場合などに立ち寄って就業できるオフィススペースです。事業所とは別にスペースを設置する方法と、各地の事業所内にテレワーク専用のスペースを設ける「スポットオフィス」が存在します。

### ▶ 共用利用型

複数の企業がシェアして利用するオフィススペースを「共用利用型」といいます。

いずれの場合も、テレワークは、所属するオフィスから離れて仕事を行うため、始業・終業時間など労働時間の管理方法などについて、適正なルールづくりをすることが重要です。

### 参考

## 自営型テレワーク

テレワークは、大きく雇用型と自営型に分類することができます。

このガイドブックでは、企業が雇用している従業員がテレワークを利用する「雇用型テレワーク」について解説しています。

一方、**自営型テレワーク**とは、個人事業者がテレワークの利用によって場所と時間を自由に使った働き方をしていることを指します。例えば、次のような形態があります。

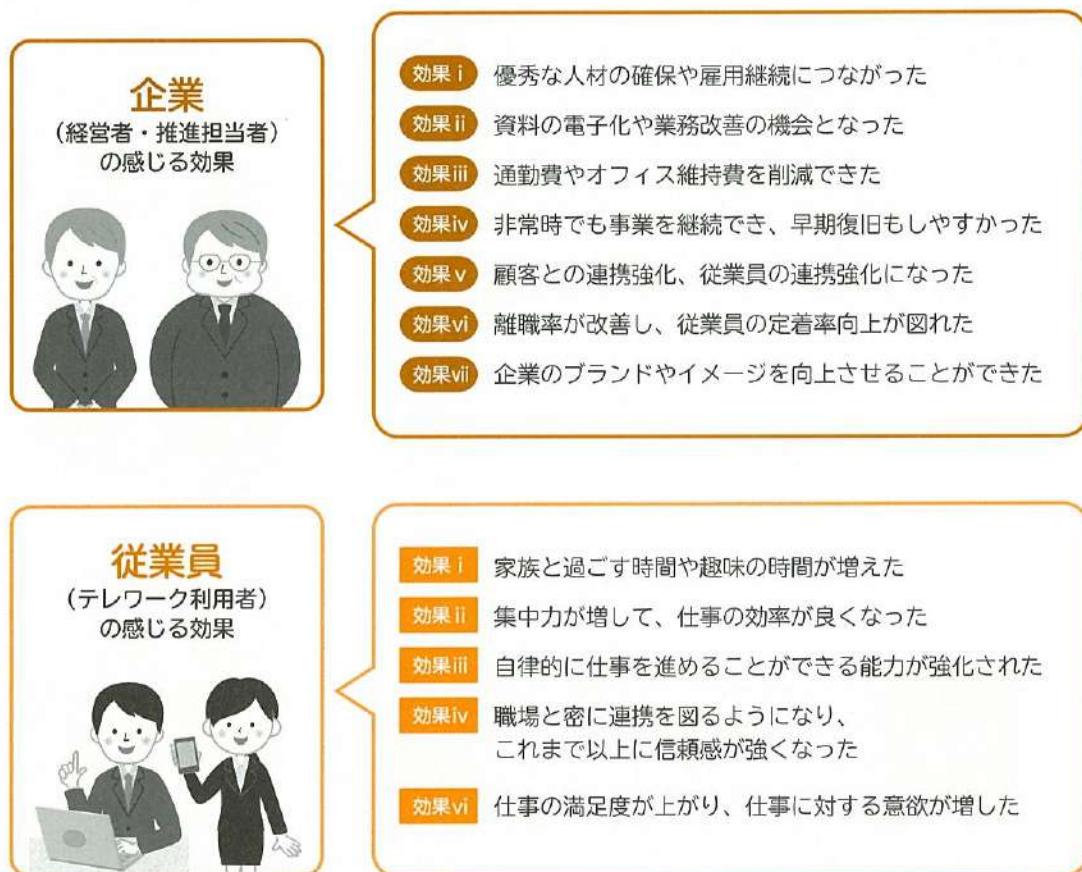
- ・ 主に専業性が高い仕事を行い、独立自営の度合いが高い働き方「SOHO」
- ・ 主に他の者が代わって行うことが容易な仕事を行い、独立自営の度合いが薄い「内職副業型」

近年では自営型テレワークの働き方として、特定の個人に業務を委託する形態「アウトソーシング」や、インターネットを利用して不特定多数の個人に業務を委託する形態「クラウドソーシング」にも注目が集まっています。

## 2 | テレワークの効果

テレワークを導入することによって、企業、従業員、ひいては社会全体にもメリットがあります。ここでは、厚生労働省による「平成26年度テレワークモデル実証事業」で行われた企業アンケート調査及び従業員アンケート調査の結果をもとに、テレワークの効果を紹介します。

■図表1-3 テレワークの効果

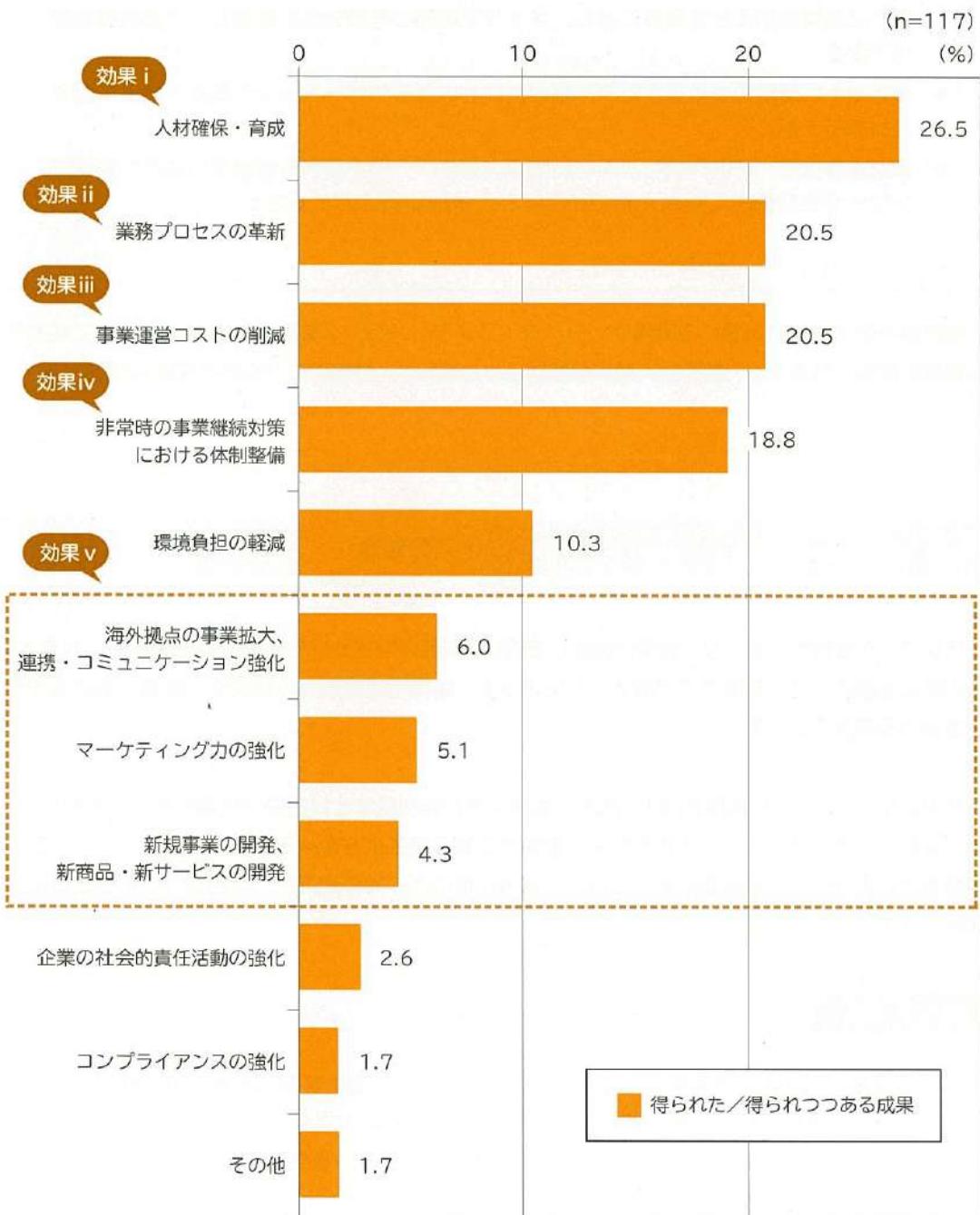


## (1) 企業にとっての効果

### 1 企業の事業運営面への効果

テレワークの導入によって得られた企業の事業運営面の効果には、「人材の確保・育成」「業務プロセスの革新」「事業運営コストの削減」「非常時の事業継続対策」などがあります。

■ 図表1-4 テレワーク実施によって得られた／得られつつある成果(事業運営面)



(出典)平成26年度厚生労働省テレワークモデル実証事業「企業アンケート」

※上記の「効果」は、P.10の図表1-3と対応しています。

## i. 人材の確保・育成

従業員にとって働きやすい環境づくりは、優秀な人材を確保し、その流出を防ぐことに役立ちます。その結果、従業員はキャリアの継続がしやすく、企業は離職を抑止することができ、人材確保・育成のコストを低減することができます。

### 導入の効果

- 様々な事情を抱えた従業員に対し、キャリア継続に有効な在宅勤務という選択肢を提供できる
- 働きやすい環境をつくることで、働きたいというモチベーションの維持・向上を図ることができる
- 産前産後休業、育児休業などからの職場復帰後や介護をする家族がいる従業員がテレワークを計画的に利用することにより、多様な働き方ができる

従業員が働きやすいと感じる職場は、ワーク・ライフ・バランスを重視する人材にとって魅力的な職場と評価されるため、優秀な人材の離職防止や、新たな人材確保につながる可能性があります。

## ii. 業務プロセスの革新

テレワークを行うに当たり、業務の棚卸しを行い、業務の切り分けや業務分担を明らかにします。その際に仕事のやり方を改めて見直すことによって、省略可能な業務の特定や、業務の進め方や手続方法の改善ができます。

そのほか、テレワーク利用者同士、あるいは利用者と非利用者とが円滑に仕事を進めるためには、できるだけ社内のペーパーレス化を図り、書類や記録の電子化を進めるとともに、ネットワーク上で情報共有を行うことが必要です。これら一連の仕事のやり方の変革が、業務プロセスの革新につながります。

### 導入の効果

- 従業員が自律的に業務を行うといった側面とともに、従業員間の業務上の役割が明確になり、業務分担の見直しや工程の最適化を図ることができる
- ペーパーレス化や、ネットワーク上で情報共有が進み、業務の効率化につながる

### iii. 事業運営コストの削減

テレワークの導入に当たってICT環境の整備などが必要なため、初期投資は必要になりますが、通勤費や出張費を削減できたり、オフィスにおいてフリーアドレス<sup>※3</sup>を同時に導入することで、備品やオフィススペースを削減できたりするため、長期的なコスト削減が可能になります。

#### 導入の効果

- 営業拠点の統合や廃止、スペースの縮小を図ることができる
- 従業員の通勤費や出張費、冷暖房や照明などのオフィス環境に係る費用を削減することができる
- ペーパーレス化により、コピー機及び用紙の費用を削減することができる

### iv. 非常時の事業継続性の確保

自然災害や感染症の流行などが発生した場合でも、テレワークの活用によって事業の早期再開・継続を行うことができます。

#### 導入の効果

- 災害発生時でも出勤することなく自宅で業務が可能なため、企業は事業を継続でき、事業利益の損害を最小限にとどめることができます
- 災害発生時に無理に通勤する必要がないため、従業員の生命を守ることができます
- 新型インフルエンザなどのパンデミック（感染症が世界的規模で流行すること）の発生時には、他人との接触を防ぐことによって感染拡大を抑止できる

BCP<sup>※4</sup>の策定・実現に関しては、非常時に速やかにテレワークが実施できるように、平常時からテレワークを積極的に行い、テレワークという働き方に慣れておくことが重要です。

※3 個人の座席を固定しないオフィスのレイアウトのこと。（→詳しくはP.73へ）

※4 BCP=Business Continuity Plan（事業継続計画）の略。（→詳しくはP.73へ）

## v. 企業内外の連携強化による事業競争力の向上

コミュニケーションツール、情報共有ツールの有効利用によって、社内外の連携やマーケティング力が強化されるといった効果があります。

### 導入の効果

- モバイルワークやサテライトオフィスの利用によって顧客とのコミュニケーションをとる機会が増えることにより、営業効率が向上し、顧客満足度の向上につながる
- 情報共有ツールなどの活用によって、意思決定の迅速化や業務の「見える化」が実現できる

### 参考

## 業務の見える化

業務の「見える化」とは、成果だけでなく、業務の進捗状況を表やグラフ等にすることで、作業者や上司・同僚がその業務の進み具合を適宜確認することができるようになります。

例えば、スケジュール共有ツールなどでその日に進める業務の内容が周知されたり、作成する資料を誰でも閲覧可能な共有ファイルに格納することで資料の作成状況を公開したりする方法があります。

業務の「見える化」をすると、作業者は自身以外の従業員と業務の分担がしやすくなるほか、上司が業務の進み具合を管理しやすくなるメリットがあります。

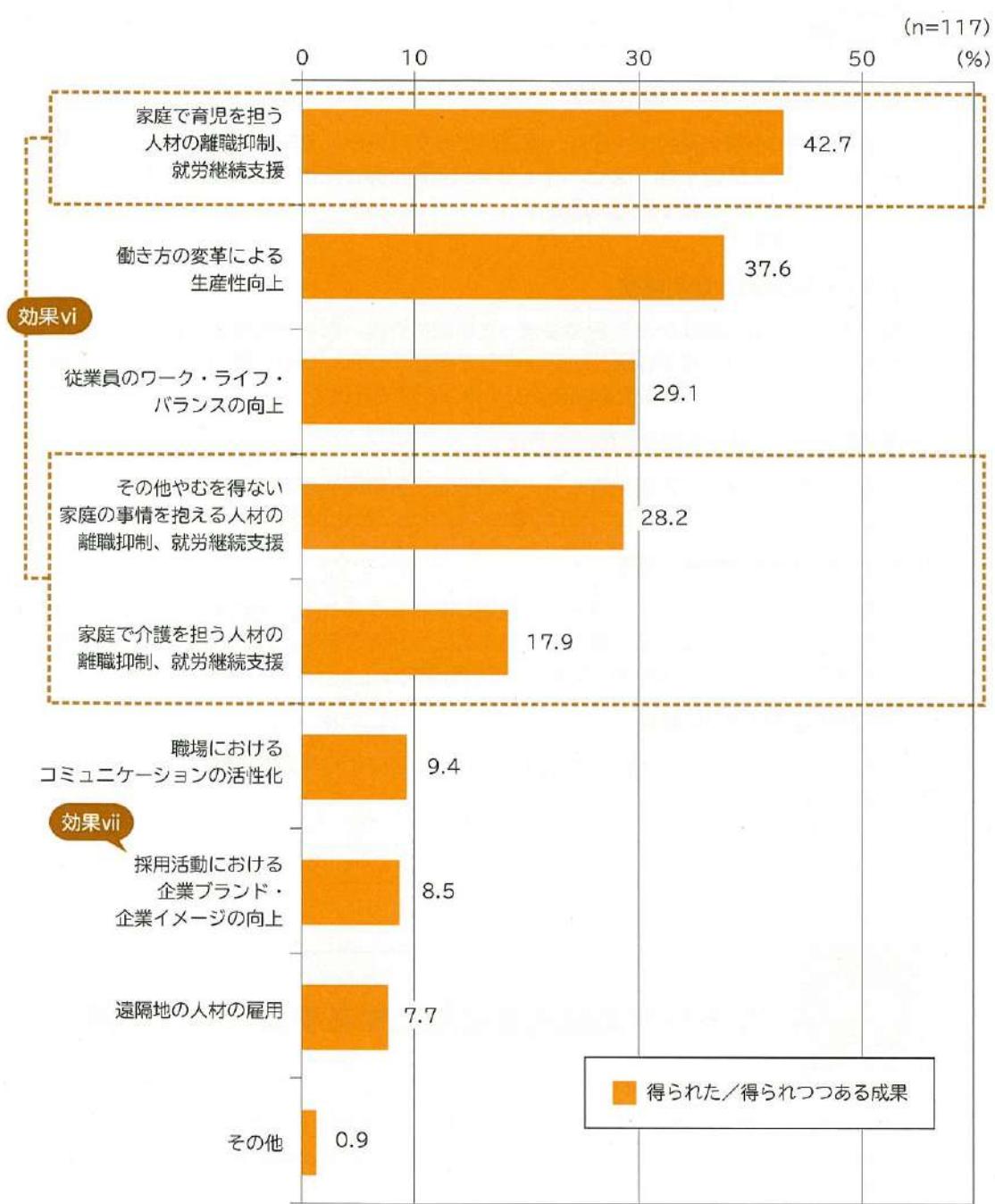
また、業務に対する評価について、成果のみではなく、どのように業務を進めたかのプロセスも評価対象にすることができるようになります。このプロセス評価は、作業者が業務に取り組んだ労力全体の評価を受けられることから、作業に当たった従業員の仕事に対するモチベーションが向上しやすくなったり、業務の無駄や不手際をチェックすることで次回以降の業務の進め方が改善したりする効果があります。

※「見える化」の具体的な方法は、第4章の2 労務管理で紹介します。

## 2 企業の雇用面への効果

テレワークの導入によって得られた企業の雇用面の効果には、「人材の離職抑制」や「従業員のワーク・ライフ・バランスの向上」などがあります。

■ 図表1-5 テレワーク実施によって得られた／得られつつある成果(雇用面)



(出典)平成26年度厚生労働省テレワークモデル実証事業「企業アンケート」

※上記の「効果」は、P.10の図表1-3と対応しています。

導入の全体像

実施の方針の決定

ルールづくり

ICT環境づくり

セキュリティ対策

推進のための評価と改善

おわりに  
用語集・リンク集

## vi. 人材の離職抑制・就労継続支援

様々なライフイベントがあっても、従業員にとって働きやすさを向上させるとともに、離職率の抑制にもつながります。

### 導入の効果

#### ● 育児期間中の従業員の雇用継続

仕事と育児の心身の負担が大きく、両立ができずにキャリアをあきらめてしまう従業員に対し、例えば週1日～2日、子どもを保育園に預けた後、在宅勤務を実施することにより、就労の継続や短時間勤務からフルタイム勤務への早期復帰などを実現することができます。

#### ● 介護中の従業員の雇用継続

被介護者の食事の世話など1日の決まった時間に介護・家事が発生するため、退職を余儀なくされたり、長期休暇を取得せざるを得なかつたりする従業員に対し、在宅勤務を実施することで、就労の継続を実現することができます。

#### ● 配偶者と共に転居する従業員の離職防止

配偶者の転勤に伴い、所属するオフィスから遠くに転居する従業員に対し、テレワークによる遠隔勤務を実施することで離職を防止することができます。

#### ● 労働意欲のある高齢者の雇用

労働意欲のある高齢者にテレワークを利用してもらうことで、通勤時間の削減など身体的負担の少ない環境下での雇用を実現することができます。若手へのノウハウ継承や熟練者のスキルの有効活用の方法としても有効です。

#### ● 通勤が困難な従業員の雇用

能力・スキルがあり就労意欲はあるが、障がいなどにより通勤が困難な従業員の就労を実現できます。

### 参考

## キャリアの継続を可能にするテレワーク利用

A社では、従業員のほとんどが出社せず、終日在宅勤務を行っています。中には、配偶者の転勤に合わせて、所属するオフィスから遠く離れた場所に転居した高い専門性を持つ技術者もいます。

従業員には、業務遂行が十分に可能なシステムが提供され、顧客との会議や従業員同士の打ち合わせには、Web会議システムを活用しています。

一方、従業員間の対面でのコミュニケーションも大事にしており、2か月に1回は全従業員が本社に集合し、顔を合わせて会議と食事をする会を設けるなどの工夫をしています。

## vii. 企業ブランド・企業イメージの向上

テレワークの導入は、企業が従業員を大切にし、ワーク・ライフ・バランスの実現を重要視しているという評価につながり、企業のブランドイメージも向上します。

また、テレワークを通じて積極的に従業員の働きやすさを向上させようとする会社の姿勢は、従業員の信頼感向上にもつながります。

### 導入の効果

- 社会的に「人材を大切にする企業」「働きやすい企業」としての認知度が上がり、ブランドイメージが向上する
- 厚生労働大臣の認定を受けた場合、「プラチナくるみん」「くるみん」認証マーク<sup>※5</sup>を商品や広告などに表示することで、子育てサポート企業であることのPR効果をさらに高めることができる
- 従業員のモチベーションが向上することで、生産性が向上し、企業業績アップにつながる
- 従業員の働きやすさに対する会社の積極的な姿勢が明確になることで、会社に対するイメージや信頼感の向上につながる

※5 「子育てサポート企業」としての厚生労働大臣の認定の1つ。(→詳しくはP.73へ)

## (2) 従業員にとっての効果

テレワークを実施する従業員は、「電話や話し声などに邪魔されず、業務に集中できる」「タイムマネジメントを意識するようになった」「育児との両立が可能になった」というメリットに加えて、「生産性・創造性が向上している」「自律・自己管理的な働き方ができるようになった」などのメリットを実感しています。

■ 図表1-6 テレワークのメリット(従業員)



育児との両立が可能になった／介護との両立が可能になった／労働時間が減少した	<b>効果 i</b> ワーク・ライフ・バランスの向上
電話や話し声に邪魔されず、業務に集中できる／計画通りに業務を遂行できる／新規訪問件数が以前より増加した	<b>効果 ii</b> 生産性の向上
タイムマネジメントを意識するようになった／自律・自己管理的な働き方ができるようになった	<b>効果 iii</b> 自律・自己管理的な働き方
会社に対する信頼感が高まった／テレワーク導入前よりもコミュニケーションが良くなった／チームメンバーの信頼感が高まった	<b>効果 iv</b> 職場との連携強化
仕事全体の満足度が上がった／仕事に対するモチベーション（意欲）が高まった	<b>効果 v</b> 仕事全体の満足度と労働意欲の向上

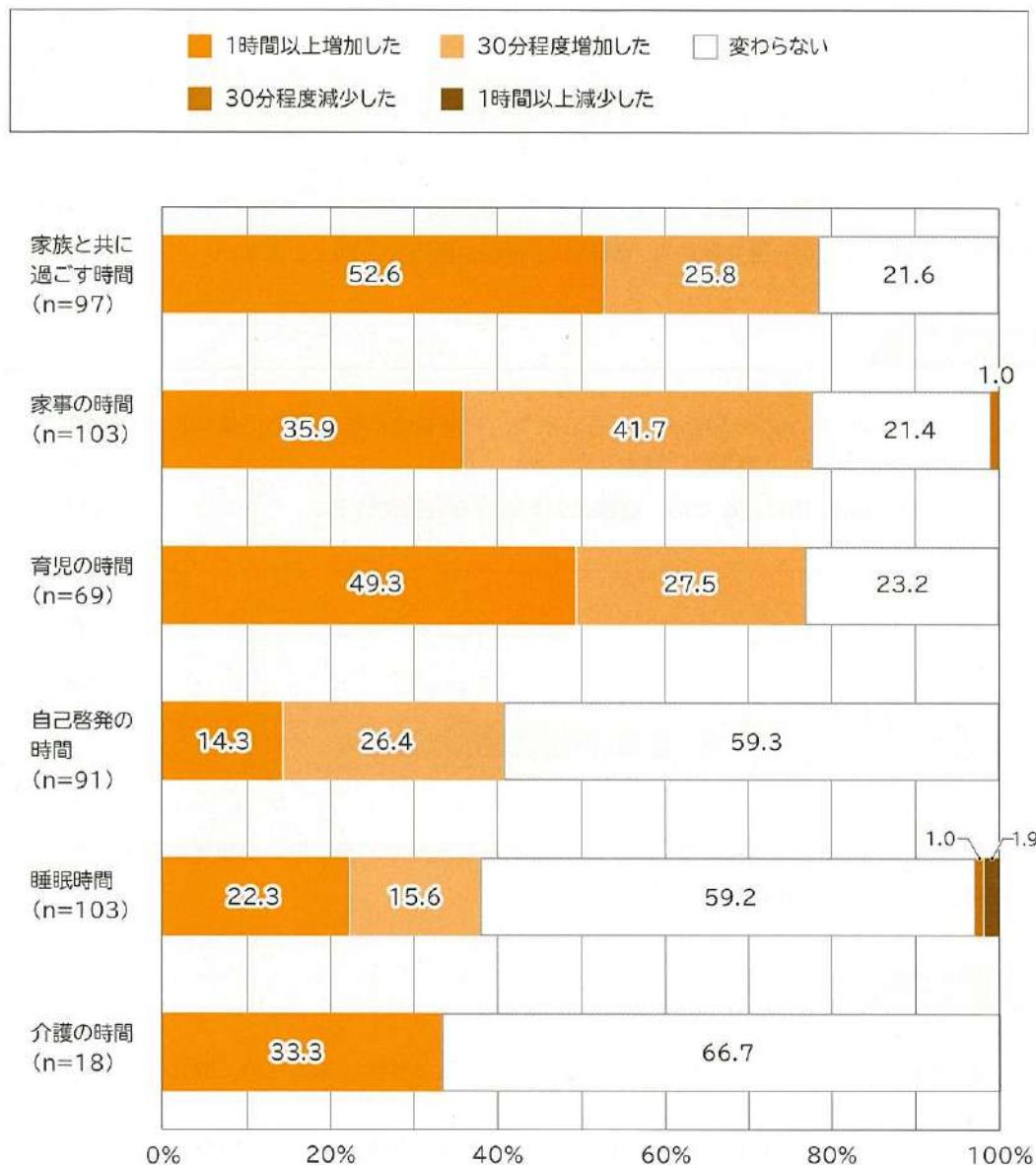
(出典)平成26年度厚生労働省テレワークモデル実証事業「従業員アンケート」

※上記の「効果」は、P.10の図表1-3と対応しています。

## i. ワーク・ライフ・バランスの向上

テレワークを利用することによって変化した労働時間やプライベートの時間をみると、「家事の時間」「家族と過ごす時間」「育児の時間」「自己啓発の時間」が増えたという意見が挙がっています。

■ 図表1-7 テレワーク利用によって増減した時間



※「わからない」「該当しない」は集計から除外しています。

(出典)平成26年度厚生労働省テレワークモデル実証事業「従業員アンケート」

### 導入の効果

- 通勤時の身体的負担を軽減し、自由に使える時間が増加することで、ワーク・ライフ・バランスを実現させることができる
- 生産性の向上によってプライベートの時間をきちんと確保でき、仕事と生活のメリハリがついた

### ii. 生産性の向上

適正なテレワーク環境を整備することによって、従業員は業務がしやすくなります。その結果、従業員個人の持つ能力が一層発揮され、業務の生産性や創造性が向上します。

### 導入の効果

- 一人で作業するための空間をつくることで、自分自身の担当業務に集中して取り組むことができるため、生産性が向上する
- 自律的に業務に取り組むため、従業員の創造性が発揮できる

### iii. 自律・自己管理的な働き方

テレワークは、上司の目が届かないところで仕事をするため、テレワーク実施者の自律性が問われ、自己管理できる人材が育ちます。

### 導入の効果

- 目標を定めて業務進捗や業績管理を自律的に行う必要性があるため、セルフマネジメント力が養われる
- ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、仕事と生活との切り分けやバランスをより一層意識するようになり、仕事にメリハリをつけるようになる

テレワークを導入する際に、テレワークの実施者の要件として「一定以上の業務評価があること」、「自律的・自己管理的に業務遂行ができる人材であること」を挙げる企業もあります。

## iv. 職場との連携強化

テレワークを導入していない企業が持つテレワークに対する懸念として、「職場とのコミュニケーション不足」が挙げられます。しかし、業務を「見える化」し、積極的にコミュニケーションをとることで、職場との連携を強化することができます。

## 導入の効果

- 意識的にコミュニケーションをしようとする結果、今まで以上にコミュニケーションの回数が増え、上司・同僚との信頼感が高まる
- ツールを介したコミュニケーションがやり取りの気軽さを生み、コミュニケーションの回数が増える
- 業務を「見える化」することで、上司と部下が業務の連携を図りやすくなり、信頼関係が向上する

## v. 仕事全体の満足度向上と労働意欲の向上

ワーク・ライフ・バランスを実現できることによって、仕事への充実感・満足感が向上するほか、コミュニケーションの増加により、職場への信頼感も向上します。

特に、就労意欲があっても十分な労働時間を確保できなかった人材にとって、柔軟な働き方ができるテレワークが仕事への意欲を向上させることに役立っています。

## 導入の効果

- 柔軟な働きができるため、ワーク・ライフ・バランスを実現でき、仕事に対する満足度が向上する
- 働きたいという意欲を持ちながらも十分な労働時間を確保できなかった人材にとって、テレワークが労働時間の確保に役立ち、より仕事への意欲が向上する

## 第2章 テレワーク導入の全体像

第2章では、テレワーク導入の手順や推進体制に関する留意点を解説します。



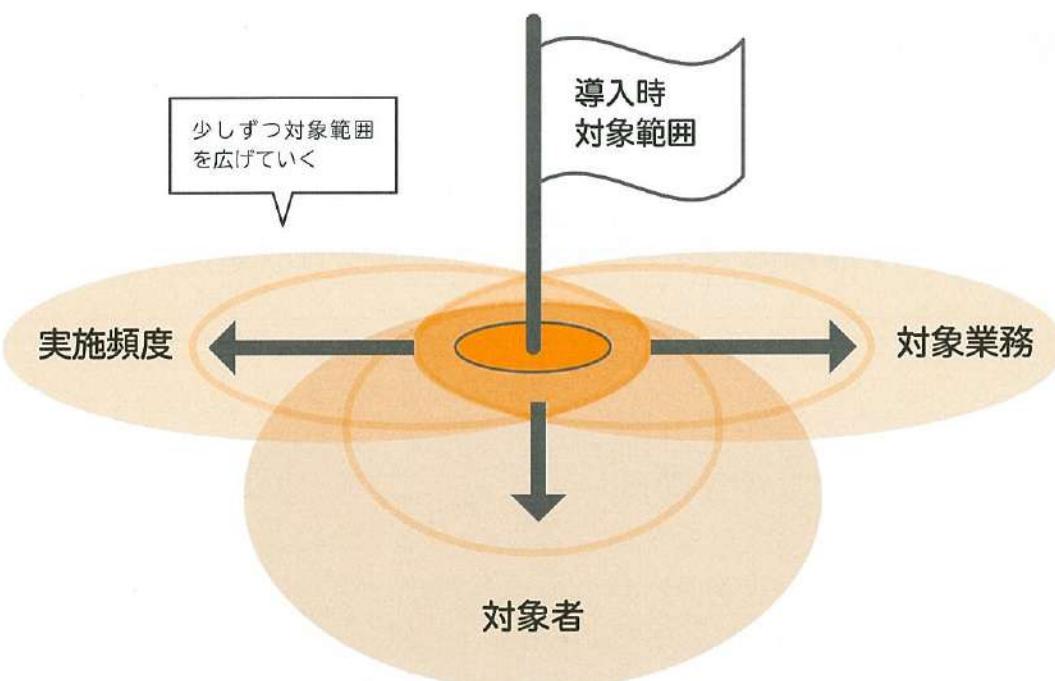
### 第2章のポイント

- 導入の全体像を把握し、導入のプロセスを理解する
- テレワークの導入は、まずはできるところから始め、少しづつ範囲を拡大していく
- 全社横断的な部門や推進担当者によって推進体制を構築する
- 全体方針の決定、推進に当たっては、経営トップ自らがテレワーク導入の意思を明確に示すことが重要である

### 1 | テレワーク導入のイメージ

テレワークを導入するに当たっては、まずは、「対象者」「対象業務」「実施頻度」について決める必要があります。社内の現行制度やルールを維持したまま、できるところからトライアル（試行導入）を行い、少しづつ対象範囲を広げていくとよいでしょう。

■ 図表2-1 対象範囲の拡大イメージ

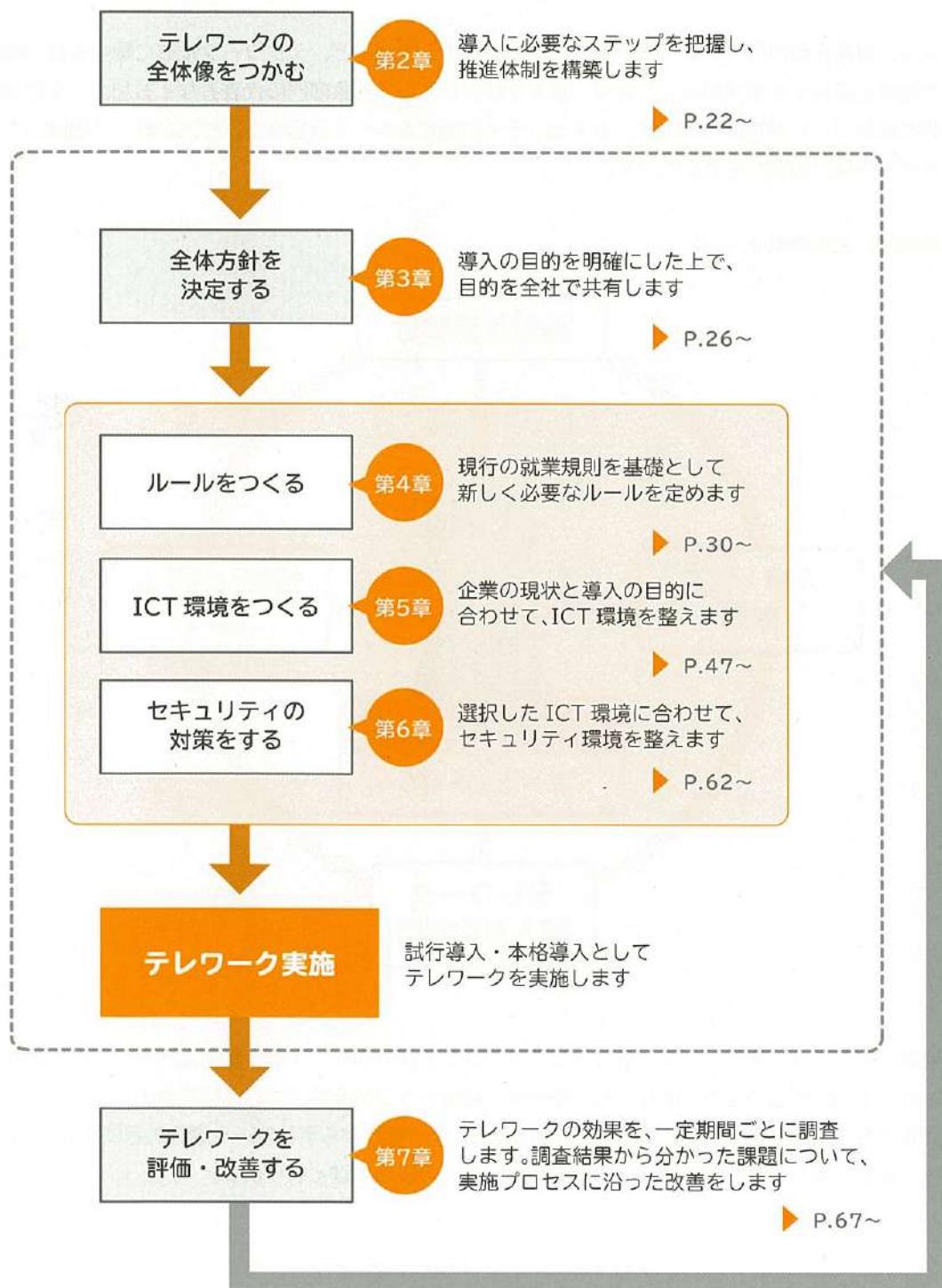


## 2 | 導入のプロセス

テレワークで  
働くが変わる

テレワークの導入の大まかなプロセスは図表2-2のとおりです。それぞれのプロセスについては、各章で詳しく解説していますので、必要に応じて参考してください。

■ 図表2-2 テレワークの導入のプロセス



テレワーク  
導入の全体像

テレワーク  
導入の方針の決定

テレワーク  
ルールづくり

テレワーク  
ICT環境づくり

テレワーク  
セキュリティ対策

テレワーク  
評価と改善

おわりに  
用語集・リンク集

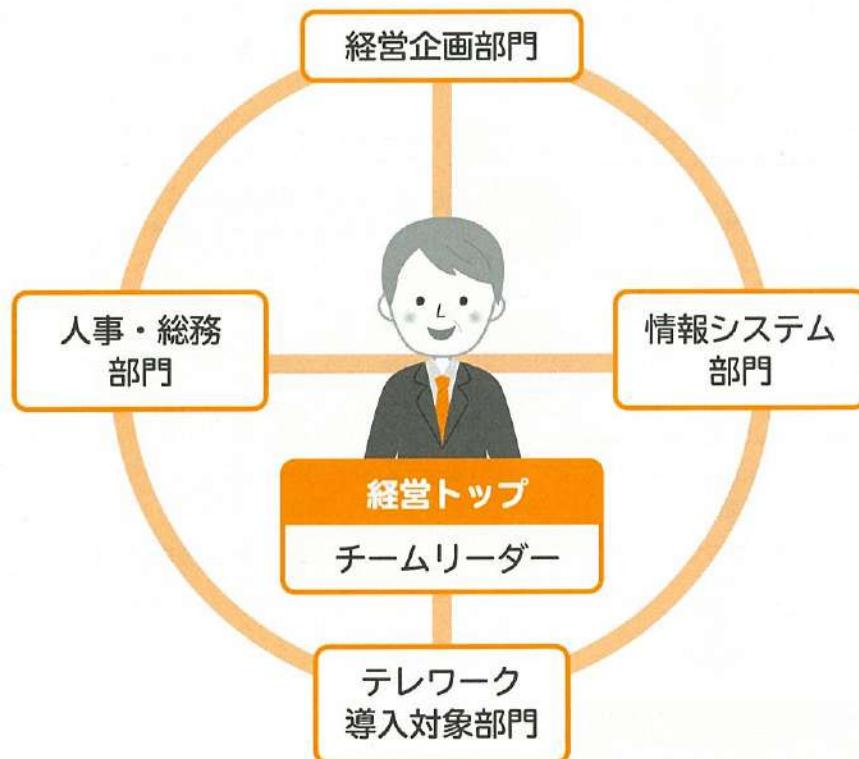
### 3 | 推進体制の構築

テレワークの導入に向けて、テレワークの推進体制を構築します。

テレワーク推進体制としては、経営トップがチームリーダーになることが理想的です。社内の各部署が推進の意義を理解し、テレワークの導入が円滑に進むよう、経営トップ自らが、テレワーク導入の意思を示すことが重要です。

また、経営企画部門、人事・総務部門、情報システム部門など、テレワーク推進に関わる社内制度や施策を担当する部門が中心となり、導入を検討している対象部門の代表者なども加え、全社横断的な体制づくりが求められます。セキュリティに関するルール策定など、部門を越えて議論しなければならない内容もあるためです。

■ 図表2-3 推進体制のイメージ



企業によっては、経営トップの関心やコミットメントが少なく、人事・総務部門など一部門が中心となって検討を進めなくてはならない場合や、経営トップの発案ではなく従業員のボトムアップの提案である場合もあります。そのような状況でも、早い段階からテレワーク導入の目的を共有し、全社で関心と協力を得られるようにすることが、導入の成功の鍵となります。

## 参考

## 企業規模別のテレワーク導入時の役割分担

テレワークの導入を検討する具体的な推進体制は、企業によって様々ですが、参考までに、各部門における役割分担を例示します。あくまで一例ですので、各企業の状況に応じた体制づくりを検討してください。

■ 図表2-4 役割分担の例(大企業／中堅企業／小企業別)

		全体方針の決定	社内外への周知	ルール作成	実施範囲の検討 ・労務管理 ・導入前の教育・研修	ICT環境の整備	セキュリティ対策	テレワーク実施	評価と改善
大企業の場合	経営者								
	経営企画								
	人事・総務								
	情報システム								
	各部門								
中堅企業の場合	経営者								
	経営企画								
	人事・総務								
	情報システム								
	各部門								
小企業の場合	経営者								
	経営企画								
	人事・総務					※	※		
	情報システム								
	各部門								

※小企業の場合、総務部門が情報システムを担当する場合があります。

(小企業(99人以下)、中堅企業(100人～999人)、大企業(1000人以上))

## 第3章 テレワーク実施のための全体方針の決定

第3章では、テレワーク導入に当たり、導入目的の明確化、基本方針の策定、さらに社内の合意形成のポイントについて解説します。



### 第3章のポイント

- 何を実現するためにテレワークを導入するのか、導入目的を明確にする
- テレワークの円滑な導入・運用のためには、労使で十分に協議を行い、導入の目的、対象部門、労働条件などのポイントを明記した基本方針を策定することで、全社で認識を共有する
- 社内の合意形成が重要である。丁寧に合意形成を行うことで、テレワークに対する理解が深まり、実践意識が高まるため、効果的に導入を進めることができる

### 1 | 導入目的の明確化

テレワークは、企業、従業員の双方に対して効果があることを第1章で紹介しました。

企業がテレワークを導入する目的としては、

- ・ 事業運営面では、「人材の確保・育成」「業務プロセスの革新」「事業継続」
- ・ 雇用面では、「育児・介護等の家庭責任を担う人材の離職抑制」「働き方の変革による生産性向上」「従業員のワーク・ライフ・バランスの向上」

などが挙げられています。

テレワーク導入に際しては、こうした目的を参考にしつつ、「テレワークを導入することでどのような効果を得たいか」(P.10～21 参照)という視点に立って、導入目的を定める方法も有効と考えられます。

その際、必ずしも1つに絞り込む必要はありません。ただ、テレワークの導入そのものが目的化しないように、導入段階において目的意識の共有を行うことが重要です。

■ 図表3-1 テレワークの導入目的



「テレワークで  
「働く」が変わること」

「テレワーク導入の全体制」

「テレワーク実施のための全体方針の決定」

「テレワークのためのルールづくり」

「テレワークのためのICT環境づくり」

「安全なテレワークのためのセキュリティ対策」

「テレワーク推進のための評価と改善」

「おわりに  
用語集・リンク集」

## 2 | 基本方針の策定

導入目的を明確にした上で、テレワーク導入に当たっての基本方針（テレワーク・ポリシー）を策定します。具体的には、テレワークの導入目的、実施部門、対象者、対象業務などを盛り込みます。基本方針を策定する際には、労使で十分に協議を行い、テレワークの導入について全社で認識を共有することが重要です。

## 3 | 社内の合意形成のポイント

基本方針の策定後は、社内の合意を形成するために、以下のポイントが重要です。

- ① テレワークの導入は、経営層のトップダウンでスタートするのが理想的です。
- ② 上記①ではない場合は、おおむね「推進担当者による起案」→「経営層への説明・承認」→「関係者への説明・承認」というプロセスが必要です。
- ③ 起案の際は、導入目的や対象業務、対象者や効果測定などのポイントを示します。また、トライアル（試行導入）を行う場合は、期間などを示します。
- ④ 経営層への説明の際は、テレワークが多様な経営課題の解決に役立つことを説明します。  
また、社内で普及が進むよう、導入に当たって経営層に期待される役割についても丁寧に説明します。
- ⑤ 経営層は、テレワーク導入の意義を十分に理解し、自ら率先して、テレワークの目的や効果について社内に情報発信を行うことにより、従業員の意識改革を進めることが重要です。
- ⑥ テレワークの導入に当たって、労使で認識に齟齬のないようにします。あらかじめ、導入目的や対象業務、対象者の範囲、テレワークの実施方法などについて、労使委員会などで十分に協議した上で、これを文書として保存するなどの手続を経ることが望まれます。
- ⑦ 労働組合がある場合は労働組合、ない場合は労働者の過半数を代表する者との合意が必要です（次のページを参考にしてください）。
- ⑧ 社内のセミナーなどを活用した情報発信やワークショップの開催による普及啓発活動を積極的に行うことが重要です。

経営層や推進担当者からの情報発信に加え、従業員からの質問や意見を広く募集し、そのフォローアップを行うことも大切です。これにより相互にテレワークに対する理解が深まり、効果的に導入が進むことが期待されます。

## 参考

## 労働組合等との話し合い

労働組合等との間では、例えば、厚生労働省の「情報通信機器を活用した在宅勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」(P.75 参照)を提示し、以下の項目について話し合いを行うことが考えられます。

## 1. 実施概要

## 2. 事前に説明すべき事項

- (1) 労働基準関係法令との関係
- (2) 労働時間関係
  - 適用される労働時間制、時間外や休日労働等に関するルールについて
- (3) 運用ルールについて
  - ① テレワーク実施者
  - ② 業務の円滑な遂行
  - ③ テレワーク実施日
  - ④ テレワーク実施に当たって（テレワーク日の申請承認プロセス）
  - ⑤ テレワークの承認・取消（ルール）
- (4) 通信費及び情報通信機器などの費用負担について
  - ① 情報通信機器の扱い
  - ② 通信費の扱い

## 3. 今後の予定

また、労働組合等との話し合いの後、管理職を対象にテレワークの試行を数か月間実施し、試行期間の半期が経過した時点で該当の管理職を対象に「テレワークに関する中間アンケート」を行い、労働組合等への意見・要望への回答等に活用することが考えられます。

意見照会後の労働組合等からの意見・要望としては、以下のような内容が考えられます。

## 【テレワークの試行導入に関する労働組合等からの意見・要望（例）】

## (意見・要望)

1. お客様からの電話連絡があった場合の対応方法等のルールを明確にしてほしい。
2. テレワークの有効性の測定方法、テレワークの試行が効果的に行われたかどうかの判断基準を明確にしてほしい。

## (質問・問題点・その他の要望)

1. 管理職を対象にした試行期間の効果、テレワークを実施しなかった管理職の意見を聞きたい。
2. 時間休、半休等との組み合わせは認められるか、テレワーク時の勤務開始時間の変更は可能か、テレワーク時に保育園の迎え等のために勤務時間をずらすことができるかどうか等について知りたい。

## 第4章 テレワークのためのルールづくり

第4章では、テレワークに関するルールづくりとして、実施範囲の検討、労務管理の方法、導入のための教育・研修について、手順と進め方を解説します。



### 第4章のポイント

- テレワークの対象業務や対象者の範囲を決定する
- テレワークを導入する場合には、就業規則などにテレワーク勤務に関する規定を定めておくことが必要である
- テレワーク利用者とオフィス勤務者とが連携しやすいよう、コミュニケーションの方法などについて取り決める
- 導入に当たっての教育・研修をテレワーク利用者だけでなく、上司・同僚にも行う。実施目的などについての認識を共有するとともに、テレワーク実施時の不安や疑問を解消する

### 1 | テレワーク実施範囲の検討

テレワークの対象業務や対象者を検討します。

テレワークの利用を希望するすべての従業員が、業務の種類にかかわらずテレワークを実施できることが理想ですが、新たにテレワークを導入する段階では効果検証がしやすいように、まずは小規模で開始し、対象業務と対象者を選定することがポイントとなります。

#### (1) テレワークの対象業務

テレワークの対象となる業務を選定するに当たっては、「業務」単位で整理することがポイントです。まずは、業務全体の「棚卸し」を行い、テレワークで実施しやすい業務と実施しにくい業務を整理しましょう。

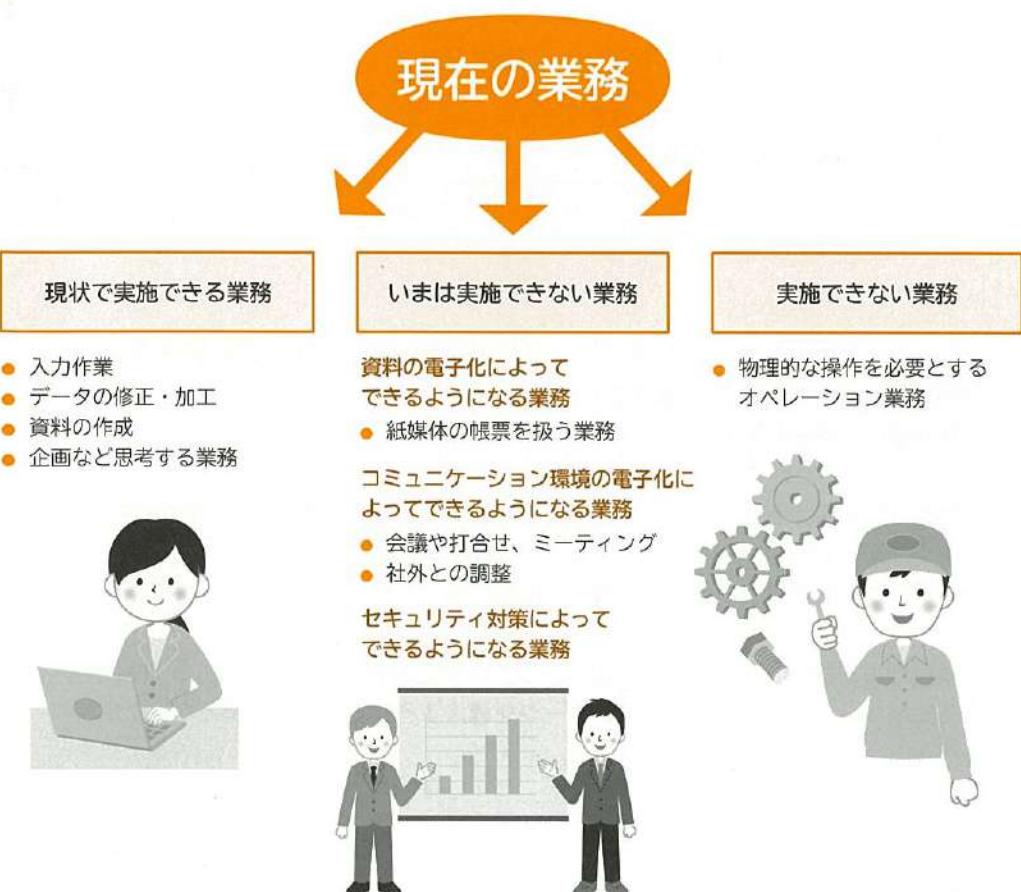
業務の「棚卸し」は、例えば、次のような観点で行うことが考えられます。

### 業務の棚卸しのチェックポイント

- 業務にかかる時間  
その業務にどれくらいの時間がかかるか
- 使用する書類  
使用する書類はあるか／書類は紙媒体か、電子化されたファイルか
- 使用するシステムやツール  
アプリケーションやソフトウェアなど、必要なシステムやツールはあるか
- セキュリティ、情報漏洩リスク  
業務上で取扱う顧客情報や個人情報があるか
- 関係者とのコミュニケーション  
業務は何人で行うか／関係者とのやりとりの頻度はどのくらいか

これらを確認することで、導入時にテレワークでできる業務を特定するとともに、導入後の普及拡大に向けた課題を明らかにすることができます。

■ 図表4-1 業務の棚卸しと見直しのイメージ



## Column

### テレワーク導入時の懸念点への対応

テレワーク導入を検討する際の懸念点として、多くの企業が「テレワーク実施者ができる業務が限定的もしくは適した業務がない」を挙げます。

あるいは、限られた業務で無理にテレワークを実施しようとしたために、通常の業務が滞るなど、かえって生産性を下げてしまうことも起こり得ます。

■図表4-2 テレワークの導入を検討する際の懸念点

	懸念点	回答率
1	テレワーク利用者が実施できる業務が限定的もしくは適した業務がない	51.2%
2	テレワーク実施による効果が見えない／わからない	50.7%
3	テレワーク利用者に対する勤怠管理の難しさ	42.8%
4	情報セキュリティ面における課題の発生	41.0%
5	テレワーク利用者に対する人事評価の難しさ	31.4%
6	テレワーク利用者のスケジュール管理が難しい	29.3%
7	テレワーク利用者とのコミュニケーション不足による所属組織の生産性低下	27.5%

N=2,781(複数回答)

(出典)平成26年度厚生労働省テレワークモデル実証事業「企業アンケート」

しかし、オフィスワークであれば、どの職種においても「情報収集・選択・加工する」「思考する」「発想する」「企画する」「まとめる」「発信する」などテレワークに適した業務が幅広く存在します。

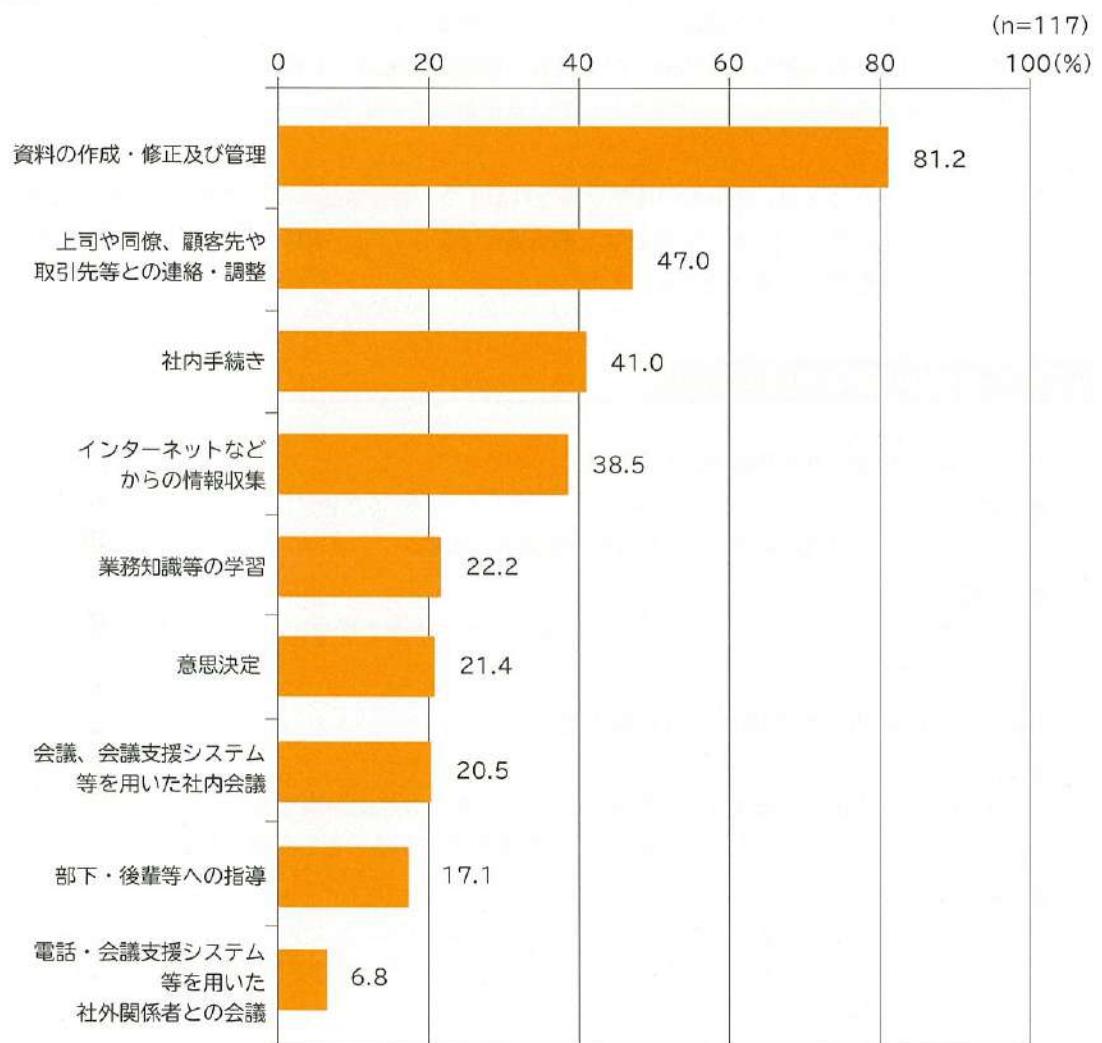
例えば、生産工程やサービス業に従事する人でも、業務を棚卸しすれば、テレワークで切り出せる業務が出てくるでしょう。その頻度が少ない場合でも、必要なときにテレワークを実施することができれば、幅広い層でメリットを享受できます。

業務全体を棚卸しする中で、テレワークでできる業務は何かを選別し、効果が得られる業務から、まずは優先的にテレワークを導入することが成功の鍵となります。

導入初期の段階では、個人が単独で行う業務が中心となるかもしれません。しかし、テレビ会議、Web会議、チャットなどのICTツールを効果的に活用できれば、随時コミュニケーションを必要とする業務も含め、テレワークで実施できる業務が広がっていきます。

参考までに、実際に企業がテレワークを実施している業務をみると、多様であることが分かります。

■ 図表4-3 企業がテレワークで実施している業務



(出典)平成26年度厚生労働省テレワークモデル実証事業「企業アンケート」

調査結果によると、資料作成や社内手続き、インターネットなどからの情報収集といった個人が単独で行う業務は、テレワークを実施しやすい傾向にあります。

一方、従来は対面でのコミュニケーションが中心であった上司や同僚、顧客先や取引先などの連絡・調整、電話会議やテレビ会議など会議支援システムを用いた社内会議、社外関係者との会議など幅広い業務でテレワークを実施している例もあります。

導入時からこうしたツールを活用することが難しい場合は、まずはできる業務からテレワークを行い、その結果を検証することで徐々に対象業務やツールの利用を増やしていくと、社内でも理解が深まりやすいでしょう。

## (2) テレワークの対象者

希望するすべての従業員がテレワークを実施できることが理想ではありますが、導入段階においては、職階やライフステージなどを踏まえて対象者を選定することも有効と考えられ、社内の理解も得られやすいでしょう。

テレワークは、自律的・自己管理的に仕事を進めることが求められるため、仕事の進め方や報告・連絡など、会社の規則やルールを理解していることが必要です。

例えば、新入社員や育成社員、標準以下の業績者、頻繁に直接会って行うコミュニケーションをとる必要がある業務の従事者などを対象外としている企業もあります。

対象者の選定に当たっては、関係者の理解を得られるよう、明確な基準を設けることが重要です。また、個々の労働者がテレワークの対象となり得る場合であっても、実際にテレワークを実施するかどうかは、本人の意思によるべきです。

### テレワーク対象者の基準(例)

#### 【運用上実施が難しい従業員を除く場合】

##### ● 年次

新入社員や、職務経験の浅い従業員を対象外とします。

##### ● 評価

利用者は自律的に業務を遂行する必要があるため、標準の評価以上の従業員を対象とすることが考えられます。

#### 【導入する従業員を絞る場合（試行導入等）】

##### ● 職種

事務職、研究職、営業職などの職種によって、導入の形態が異なることが多いため、特にトライアル（試行導入）の段階では、職種を限定することも考えられます。

##### ● 職階

上司による部下の指導・監督のためにテレワーク時のコミュニケーションを工夫する必要がある一方、管理職がテレワークを体験することで、社内全体の理解が進むというメリットがあります。

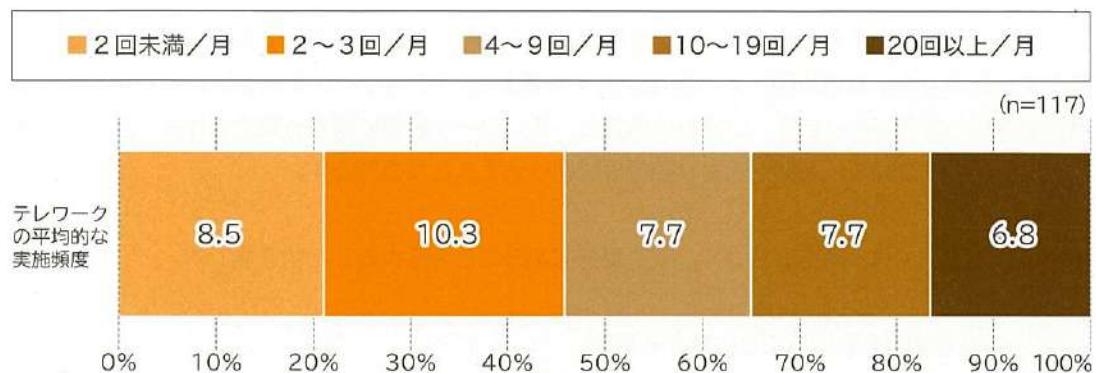
##### ● 従業員のライフステージ

育児・介護中の従業員の雇用継続等を目的にする場合には、養育する子どもの年齢や学年によって対象者を限定することも考えられます。

### (3) テレワークの頻度

テレワーク（特に在宅勤務）の実施頻度は、導入の段階や導入目的、企業の方針によって異なることが考えられます。

■ 図表4-4 テレワークの平均的な実施頻度



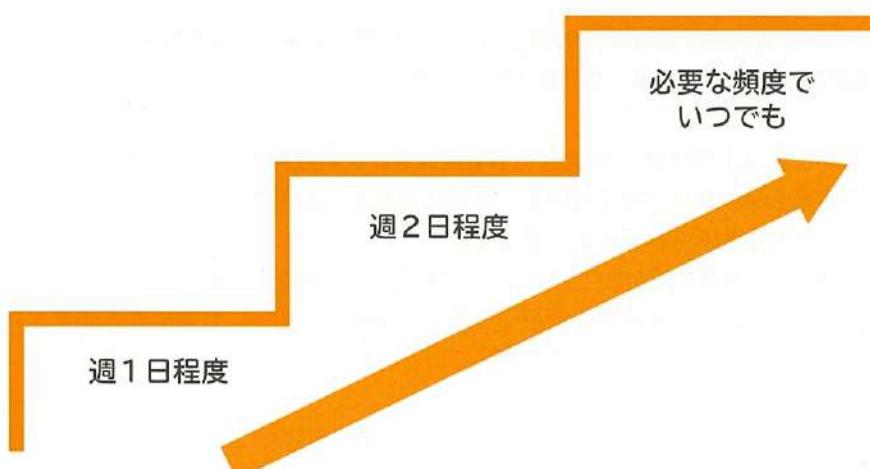
(出典)平成26年度厚生労働省テレワークモデル実事業「企業アンケート」

テレワーク導入の初期段階では、実施日数の頻度を少なめに設定するとよいでしょう。

例えば、週1日、2日程度であれば、社内の制度やルールなどを大幅に変更する必要がなく、また、上司・同僚とのコミュニケーション上の課題を比較的感じることもなく、テレワークを行うことができます。

その後、導入後の評価や課題の解決を行った上で、テレワークの実施日数を段階的に増やしていくとよいでしょう。

■ 図表4-5 テレワークの実施頻度拡大のイメージ



## 2 | 労務管理

在宅勤務などのテレワーク時にも、労働基準法などの労働関係法令を遵守することが必要です。初めてテレワークを導入するときには、テレワーク時の労務管理について確認し、ルールを定めましょう。

テレワークを導入する場合には、就業規則などにテレワーク勤務に関して規定しておくことが必要です。この場合、就業規則本体に直接規定する場合と、「テレワーク勤務規程」といった個別の規程を定める場合があります。いずれの場合も、テレワーク勤務に関する規定を作成・変更した際は、所定の手続を経て、所轄労働基準監督署に届け出ることが必要です。

例えば、テレワーク勤務について、就業規則に次のことを定めることが必要です。

- 在宅勤務を命じることに関する規定
- 在宅勤務用の労働時間を設ける場合、その労働時間に関する規定
- 通信費などの負担に関する規定

なお、就業規則の作成義務がない会社では、前述のことについて労使協定を結んだり、労働条件通知書で労働者に通知することが必要です。

労務管理について確認すべきポイントは、「実施の申請と承認」「労働時間の管理」「業務中のコミュニケーション」「公正な評価」「テレワーク時のコスト」の5つです（P.38～44）。

Column

### 就業規則

テレワークを実施する際も、労働基準法などを遵守することが求められます。  
就業規則に関する規定は、以下のとおりです。

- 常時10人以上の従業員を使用する使用者は、就業規則を作成又は変更する場合、労働者代表等の意見書を添付の上、所轄の労働基準監督署長に届け出なければなりません（労働基準法第89条、第90条）。
- 就業規則は労働者に周知しなければなりません（労働基準法第106条）。
- 使用者が一方的に就業規則を変更しても、労働者の不利益に労働条件を変更することはできません（労働契約法第9条）。

なお、就業規則によって労働条件を不利益に変更する場合には、（1）内容が合理的であること、（2）労働者に周知することが必要です（労働契約法第10条）。

テレワークを実施する際も、労働基準法などを遵守することが求められます。労働時間の管理に関する規定は、以下のとおりです。

### 1. 労働者の労働時間が算定できる場合

原則、通常の労働時間制（1日8時間、週40時間）が適用されます（労働基準法第32条）。

変形労働時間制やフレックスタイム制も活用できます。

- ・1か月単位の変形労働時間制（労働基準法第32条の2）
- ・1年単位の変形労働時間制（労働基準法第32条の4）
- ・フレックスタイム制（労働基準法第32条の3）

### 2. 労働者の専門性が高く、仕事の進め方を任せた方がよい場合

裁量労働制も活用できます。

- ・専門業務型裁量労働制（労働基準法第38条の3）
- ・企画業務型裁量労働制（労働基準法第38条の4）

### 3. どうしても労働時間の把握ができない場合

事業場外みなし労働時間制も活用できます。

- ・事業場外みなし労働時間制（労働基準法第38条の2）

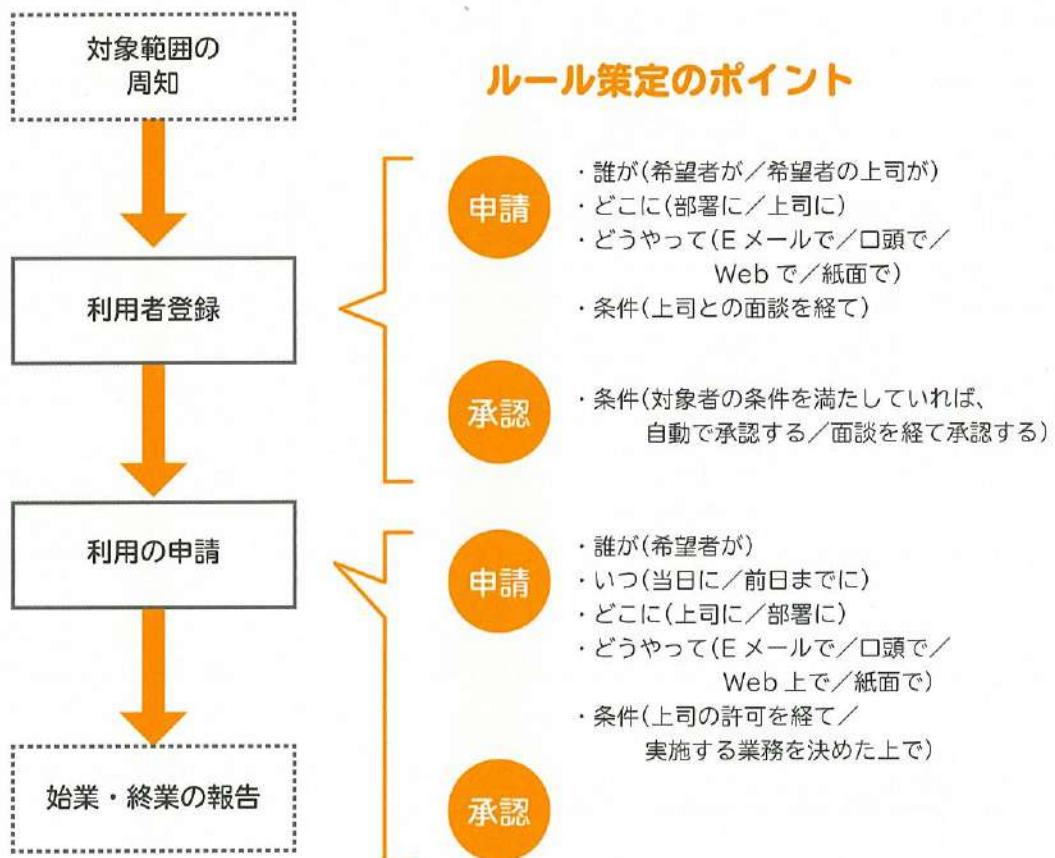
ただし、利用できるのは、以下の3点を満たした場合です。

- ・業務が自宅で行われること
- ・PCが使用者の指示で常時通信可能な状態となっていないこと
- ・作業が隨時使用者の具体的な指示に基づいて行われていないこと

## (1) 実施の申請と承認

テレワーク実施の申請と承認は、おおむね以下のプロセスで行うことが考えられます。各プロセスのポイントを参考に、企業の現状に即した手順を設定するとよいでしょう。

■ 図表4-6 テレワーク実施の申請・承認



テレワーク実施者の範囲を拡大する際には、申請・承認の手続をよりスムーズに行えるよう、Web上の申請を導入することも考えられます。

## (2) 労働時間の管理

テレワーク時には、従業員が通常の勤務と異なる環境で就業することになります。そのため、労働時間の管理方法について確認し、ルールを決めておくことが必要です。

既存のルールやICT環境をそのまま活用することができる場合は、よりスムーズにテレワークを導入することができます。

労働時間の管理には、始業・終業時刻の管理と業務時間中の在席確認の2つの観点があります。

## 1 始業・終業時刻の管理

従業員の始業・終業時刻を管理するため、始業・終業時刻の報告、記録の方法をあらかじめ決めておきます。

### 報告の方法(例)

#### Eメール

テレワーク実施企業で、最も多く利用されています。

使い慣れている、業務の報告を同時に扱いやすい、担当部署も一括で記録を共有できるなどの特徴があります。

#### 電話

テレワーク実施企業で、Eメールに次いで利用されています。

使い慣れている、時間がかかるない、コミュニケーションの時間が取れるなどの特徴があります。

#### 勤怠管理ツール(始業・終業時刻等を管理することができるシステム)

出退勤の管理ができるツールを活用して、テレワーク時の始業・終業時刻などを管理します。Eメールで通知しなくてもよい、大人数を管理しやすい、担当部署も記録を共有できるなどの特徴があります。

#### 業務中に常時通信可能な状態にする

個別に報告する手間がかからないなどの特徴があります。

### 始業・終業時刻の管理についての注意点

#### 【始業・終業時刻を変更する場合】

テレワークによって通勤時間が削減されると、通常より早く業務を開始することも考えられます。業務の開始時刻や終了時刻を変更することを認める場合は、その運用ルールをあらかじめ決めておき、徹底することが重要です。

#### 【業務を中断する場合】

所定労働時間中に業務を中断することを認める場合について、その運用ルールをあらかじめ決めておき、徹底することが重要です。

特に育児・介護を行っているテレワーク利用者は、やむを得ない事情によって業務を中断する必要が生じる可能性があります。そのため、労働時間管理や情報共有に関するルール化が求められます。

## Column

### 労働者の都合に応じた 所定労働時間の柔軟な変更

原則的な労働時間制度（1日8時間、1週40時間）で働く従業員が、育児・介護など私用のために所定労働時間を柔軟に変更できるようにすることで、育児・介護などとの両立に資することができます。ただし、あらかじめ就業規則に規定しておくことが必要です。企業が所定労働時間を一方的に変更することはできません。

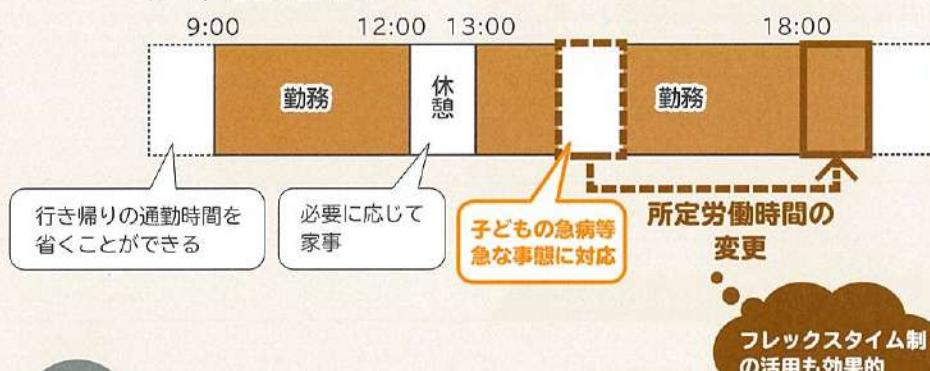
■ 図表4-7 所定労働時間の変更(例)

#### 例1

月・水・金曜日：会社で



火・木曜日：自宅で



#### 例2

ある1日は会社・自宅両方で

6:00 9:00 12:00 13:00 16:30



## 2 在席確認

在席確認によって、「勤怠の管理が難しい」という管理者の不安や、「テレワーク時に仕事をさぼっていると思われていないか」「評価が下がるのではないか」というテレワーク利用者の不安が軽減できます。

また、始業・終業時刻の確認のほかに、業務時間中に適正に業務が行われているかを管理することが必要な場合もあります。

一方、企業によっては、目標管理制度が適正に運用されており、テレワーク時の1日単位の管理は必要がないという場合や、商品・事業企画などの業務では、必ずしも在席管理が適合しない場合があります。

### 在席管理の方法(例)

#### 【業務時間中の在席・離席の記録を取る】

メールや在籍・離席状況を確認することができる管理ツールなどによって、始業・終業時刻に加え、在席・離席の記録を取ります。

例えば、子どもの送迎などによって仕事を中断する場合は、その都度離席の記録を付け、作業に戻った際に在席の記録を付けます。

#### 【業務時間中のルールを設定する】

業務（在席）中は常に電話をとれるようにする、ランダムにパソコンの画面の記録を取るといった方法もあります。

どのような方法にするかは、労使でよく話し合って決めることが必要です。

### (3) 業務中のコミュニケーション

---

テレワークでは、離れた場所にいる相手とコミュニケーションをとることになります。必要な時にコミュニケーションを上手にとり、業務内容の報告と共有をすることができれば、テレワーク利用者だけでなくオフィスで仕事をする上司や同僚のストレスが軽減され、また、実施できる業務の幅も広がります。

テレワーク時にコミュニケーションを取る方法について、あらかじめ検討しておきましょう。

#### ■ 業務中の連絡方法

テレワークでは、相手の様子が見えないため、連絡を取ることをためらってしまうという声があります。Eメールや電話といった手段の確保と同時に、連絡を取れる時間の確保が重要です。

必ず連絡を取れる時間を決めておく、チャット※6など気軽な連絡を取るためのツールを活用するなどの方法で、テレワーク利用者とオフィスで仕事をする上司や同僚などの周囲とが、スムーズに連絡を取れる環境を整備するとよいでしょう。

#### ■ 業務内容の報告と共有

テレワーク利用者と上司・同僚などの周囲とのコミュニケーションのために、業務内容を報告・共有できるようにすることも重要です。

最近では、始業・終業の報告に加え、業務内容を報告したり、必要に応じて作業中のファイルや画面を共有したりしながら会話ができるツールなどが出てきました。こうしたツールを活用することも有効です。

#### ■ 技術トラブル時の連絡方法

システムやツールに技術的なトラブルが起こった場合のヘルプデスクなどの連絡先を確認しておきます。

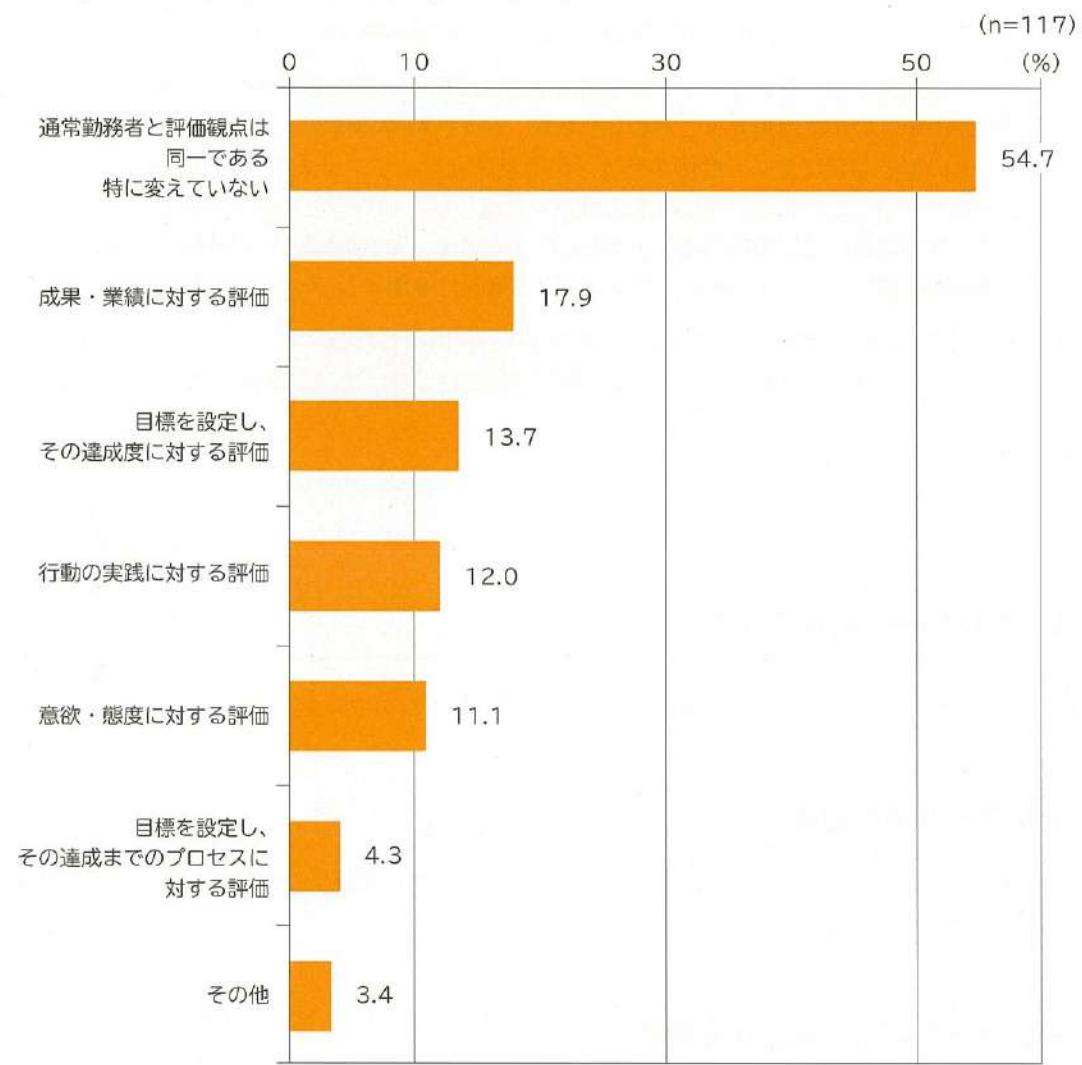
---

※6 ネットワーク上で、複数人がリアルタイムで文字による会話ができる機能、あるいはツールのこと。  
インスタントメッセンジャーとも呼ばれる。(→詳しくはP.73へ)

## (4) 公正な評価

テレワーク利用者も通常のオフィス勤務の従業員と同様、公正な評価をする必要があります。テレワークにおいても、既存の評価制度を適用することが一般的です。

■ 図表4-8 テレワーク利用者に対する評価基準



(出典)平成26年度厚生労働省テレワークモデル実証事業「企業アンケート」

公正な評価を行うため、業務評価の基準について、職場の管理者と従業員が確認する機会を設けるとよいでしょう。

## テレワークにおける業績評価

テレワークを導入している企業からは「仕事の評価が難しい」という声があり、一方、従業員からは、「自分の仕事が適切に評価されているのか不安がある」という声があります。このため、テレワークを行う労働者の業績評価などについて、労使双方があらかじめ十分に話し合い、ルールを明確にしておくことが必要です。

多くの企業では、テレワークの利用頻度は週に1日～2日程度ですので、導入前の評価制度をそのまま適用することもできます。また、職務目標を上司と部下で話し合い、その達成状況に応じて評価を行う「目標管理制度」があります。この制度では、四半期や半期ごとに職務の達成状況の確認や見直しが行われることが一般的です。テレワーク実施日ごとに実施内容を上司と部下で確認し、一定期間ごとの評価は通常の評価制度に基づいて行うことで、テレワークを適正に運用することができます。

テレワークの利用者とそうでない人の評価が公正に行われるよう、上司と部下のコミュニケーションの徹底、さらに上司の意識啓発を行っていく必要があります。

### (5) テレワーク時のコスト

テレワーク時のコストについて、確認すべきポイントが3つあります。

#### ■ テレワーク時の給与

給与制度は、業務内容や所定労働時間といった労働条件などに変更がない限り、特に変更する必要はありません。

#### ■ テレワークにより発生する費用

自宅でテレワークを実施する際に必要な通信費やICT機器などの費用負担については、あらかじめ労使で十分に話し合い、就業規則などで定めておくことが望まれます。特に、従業員の負担とする場合には、その内容を就業規則に規定しなければなりません。

#### ■ テレワークにより支給しない手当

例えば、テレワークの導入によって所属するオフィスに通勤しない場合の通勤手当の取扱いなど、支給しなくなる手当がある場合は、その取扱いについて、企業とテレワーク利用者で事前に合意しておく必要があります。

ただし、原則として所属オフィスに出勤しないで行う「完全終日在宅勤務」以外のテレワークでは、通勤手当を支給することが一般的です。

### 3 | 導入のための教育・研修

テレワークによって、より高い効果を得るためには、導入時の教育・研修が欠かせません。教育には、社内の認識の共有を図るための啓発と、円滑に業務を実施するためのガイダンスの2つの目的がありますが、ここでは、主にテレワーク実施前のガイダンスとしての教育について解説します。

ガイダンスは、テレワークの利用者だけでなく、利用者の周囲（上司・同僚）にも行う必要があります。

ガイダンスのポイントには、以下の3つがあります。

#### （1）テレワークの目的・必要性を理解する

なぜ自社がテレワークを実施するのか、その目的と必要性を、テレワーク利用者だけでなく、上司・同僚がよく理解することが重要です。

テレワーク利用者が周囲の理解を得ながら自発的に仕事の進め方を工夫して効果が得られるようにし、問題が起きた場合には、テレワーク利用者だけでなく、上司・同僚も交えて積極的に解決する姿勢を持てるようにすることがねらいです。

特に、初めてテレワークを導入する場合、利用者や周囲が環境に慣れるまで、コミュニケーションやツールの操作が思うようにいかないなど、様々な問題が起こり得ます。そうした時、テレワークを実際に利用する現場から積極的な意見や創意工夫が得られることは、テレワークの推進にとって役立ちます。

##### 研修項目（例）

- テレワークとは
- 自社としてのテレワークの位置付け、目的・必要性と得られる効果
- 導入計画／導入の流れ
- 導入による働き方改革

「**テレワークで  
働くが  
変わる**」

「**テレワーク  
導入の全体像**」

「**テレワーク  
実施のための  
全体方針の決定**」

「**テレワークのための  
ルールづくり**」

「**ICT  
現場づくり**」

「**安全な  
セキュリティ対策**」

「**テレワーク  
推進のための  
評価と改善**」

「**おわりに  
用語集リンク集**」

## (2) テレワーク時の体制について理解する

テレワークの実施の流れと、周囲の体制について理解します。

関連する社内規程や実施の手続のほか、特に、テレワーク時の業務管理と評価、コミュニケーションの取り方について、利用者やその周囲の疑問を解消しておきましょう。

テレワークの実施に当たり、実施の承認や勤怠管理、業務管理などは、管理職の理解が欠かせません。したがって、管理職を対象に、テレワーク利用者の勤怠管理・業務管理、コミュニケーションの取り方や指導育成の方法について、個別にガイダンスを行うことも検討するとよいでしょう。

### 研修項目(例)

- 社内規程及び手続
- テレワーク環境での勤怠管理、業務管理
- テレワークの際の従業員の指導や育成の方法
- 人事評価

## (3) テレワーク時のツールを操作できるようになる

テレワーク時に使用するツールの操作方法と、技術的なトラブルが発生した場合の問い合わせ先を確認します。

テレワーク開始時から、なるべく円滑に業務を行えるようにすると同時に、セキュリティ上のアクシデントを防止することがねらいです。

新しいツールを導入する場合は、システムを実体験する機会を設けることが有効です。技術的な事項については、企業の状況によって、外部に教育・研修を依頼することを検討してもよいでしょう。

### 研修項目(例)

- テレワークに係るシステム及びツールの使用・操作方法
- 情報セキュリティ（ツールの利用上の注意）
- テレワーク時の連絡方法(トラブル発生時の問い合わせ先を含む)

## 第5章 テレワークのためのICT環境づくり

第5章では、テレワークのためのICT環境整備に当たって、手順と留意点を解説します。



### 第5章のポイント

- まずは、現在利用しているICT環境を確認する
- テレワークのためのICT環境のパターンは、主にリモートデスクトップ方式、仮想デスクトップ方式、クラウド型アプリ方式、会社PCの持ち帰り方式の4つ。現在利用しているシステムやデバイスの種類や企業の規模に合わせて、運用しやすいパターンの導入を検討する
- 職場から離れているテレワーク利用者と職場が円滑に業務を進めるため、労務管理ツールやWeb会議システムなどのコミュニケーションツールを導入して、オフィス勤務同様、オフィス勤務者との仕事も円滑にできる環境をつくる

### 1 ICT環境導入のための手順

テレワーク環境を構築するにはコストの検討だけでなく、システム導入にかかる関係部門の業務の調整やシステム導入完了までにかかる期間などを確認し、導入スケジュールを作成するとよいでしょう。

#### 導入手順(例)

- ① 現在のICT環境の確認
- ② テレワーク環境の方式選択・各種ツールの選択
- ③ 導入に必要な期間の確認
- ④ 導入中の業務の停滞箇所・要調整の確認
- ⑤ 導入期間の全社周知(システムの利用に関する従業員向け研修)
- ⑥ システム導入～システムの実際の稼動

## 2 | 現在のICT環境の確認

会社全体の情報システムの移行が伴わない限り、現在のシステム環境を活かしたテレワーク用のICT環境をつくります。そのため、テレワーク導入に当たり、まずは従業員が現在利用している端末の種類や、回線、サーバなどのシステム環境について確認します。

既存の機器やシステムを用いることができれば、従業員にとっては扱い慣れた機器やシステムを利用ることができ、企業にとっては新たな投資を最小限に抑えることができます。

なお、主に企業内において端末や回線、サーバを管理するのは情報システム関連の部署・担当者です。そうした部署・担当者と一緒に内容を確認しつつ、次項で検討するテレワーク用ICT環境づくりの検討を進めることができます。

### (1) 利用端末の確認

現在利用している端末の種類について確認しておきます。端末には主にパソコンやタブレット端末、スマートフォンなどがあります。特にパソコンについては種類によって機能やセキュリティの内容が異なります。

#### ■ ファットクライアント(リッチクライアント)型PC

「ファットクライアント」とは、内蔵しているハードディスク内に情報を保存することができる端末のことです。書類の作成も保存も、この端末単体で行うことができます。

オフィス勤務の従業員が利用する、オフィスに設置されたデスクトップPCの多くは、このファットクライアントです。

#### ■ シンクライアント型PC

「シンクライアント」とは、ほとんどの機能がサーバで処理され、入出力程度の機能しか持たない端末のことです。書類の作成も保存もサーバ上で処理されるので、データが端末内に保持されません。

シンクライアントを用いれば、端末が盗難・紛失した場合でもデータが端末内に存在しないので、データ漏えいが起きにくくなります。そのため、従業員に対しテレワーク用に貸与する端末として有効です。

シンクライアントの利用方法は2種類あります。1つは「ファットクライアントを専用システムでシンクライアント化する方法」、2つ目は「シンクライアント専用PCを利用する方法」です。

テレワークで  
働くが変わ  
る

テレワーク  
導入の全体制

テレワーク  
実施方針の  
決定

テレワークのため  
のルールづくり

I テレワークのため  
のICT環境づくり

安全な  
テレワークのため  
のセキュリティ対策

テレワーク  
推進のための  
評価と改善

おわりに  
用語集・リンク集

フットクライアントをシンクライアント化するには、USB型などの専用機器（認証キー）が必要です。既存の端末をシンクライアント化できるメリットがある一方、専用機器の紛失リスクやシステムの管理コストがかかります。

シンクライアント専用端末を新しく購入する場合は初期投資が必要になります。しかし、テレワーク導入時点での利用対象者人数に合わせて手配することで、必要なコストを分散して徐々に導入するといった対応をとるとよいでしょう。

## ■スマートフォン・タブレット

営業職のモバイルワークとして、移動中にEメール対応などの簡単な業務をするために導入すると便利です。業務に必要なアプリケーションしか使えないように機能制限などをして、セキュリティが確保できます。

また、端末の種類は、機能の他に、業務に利用している端末が会社から貸与された端末か、あるいは私用の端末かによってセキュリティ対策の方法などが異なるので、確認が必要です。

## ■BYOD PCの業務利用

「BYOD」とは、「Bring your own device」の略称で、従業員が私用のPCやスマートフォンなどの端末を業務で利用することです。私用の端末から、企業の用意する専用システムにアクセスしてデータの操作や閲覧を行います。

従業員は使い慣れた端末を利用でき、企業側は従業員ごとに端末を用意するコストや手間を省くことができるメリットがあります。

ただし、端末中に業務に使ったデータが残る場合があるため、端末が盗難・紛失した際の情報漏えいが懸念されます。そのため、リモートデスクトップなどの遠隔操作システムと併用、あるいは端末自体をシンクライアント化して、端末にデータが残らないようにすることが効果的です。

## (2) 企業内ネットワーク

---

回線とは、ネットワーク回線のことです。回線は、インターネット利用時だけでなく、イントラネットのような企業内ネットワークでも利用されています。

インターネット回線の種類には、公衆回線と専用回線があります。また、VPN<sup>※7</sup>と呼ばれる、公衆回線上に仮想的に作られた専用回線もあります。

利用している回線が、セキュリティが確保されたものであるかどうか、回線利用時に通信量や速度などの制限はあるのか、新しいシステムを導入した際に回線にかかるコストが増えるのかなど、現状の回線が今後導入するシステムに利用できるかを確認してください。

サーバとは、端末から指示された内容に対して情報を提供したり処理結果を返したりする役割を持つコンピュータやソフトウェアのことです。用途別にさまざまなサーバが存在します。

サーバや従業員の利用する端末は、回線でつながっています。そのため、既存の環境を確認する際、及びICT環境をつくる際に、サーバや端末、及び回線と一緒に確認しておくことが重要です。

---

※7 Virtual Private Networkの略。(→詳しくはP.73へ)

### 3 | テレワーク環境の選択

ICT環境は、利用する対象者の範囲やその業務内容、テレワークの形態などを考慮して選定します。

ただし、不慣れなシステムを導入した場合、従業員は使い方に慣れないためにテレワークの利用が億劫となり、普及が進みません。そこで、まずは現在利用しているICT環境の状態を整理し、コストや導入条件などをみて、現状もっとも導入しやすいシステムを選択します。

テレワーク導入のためのICT環境の構築には、主に4つの方式があります。それぞれシステムや特徴、導入にかかるコストが異なります。ここでは各方式の特徴に触れながら紹介してきます。

- リモートデスクトップ方式
- 仮想デスクトップ方式
- クラウド型アプリ方式
- 会社PCの持ち帰り方式

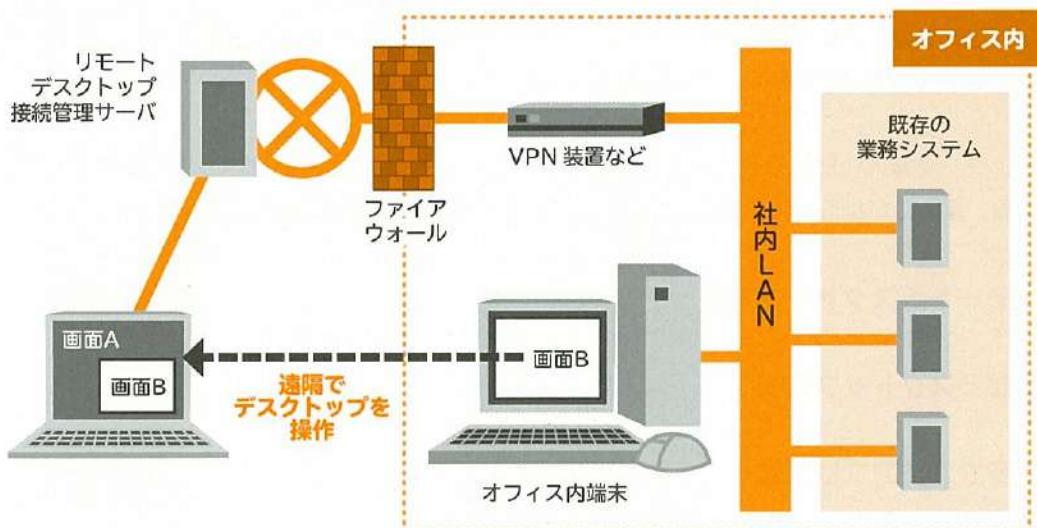
■ 図表5-1 各方式の説明の見方

特徴	該当の方式を利用した場合の従業員の使用感など
セキュリティ	該当の方式のセキュリティ上の特徴
導入条件	該当の方式を導入する際に必要な設備など
導入端末	該当の方式を導入する際に推奨する端末の種類
導入期間	該当の方式のシステムを導入する際、導入完了までにかかる期間
コスト	該当の方式を導入する際に必要なコスト
留意点	導入に際して留意すべき点

## (1) リモートデスクトップ方式

オフィスに設置されたPCのデスクトップ環境を、オフィスの外で用いるPCやタブレット端末などで遠隔から閲覧及び操作することができるシステムです。

■ 図表5-2 リモートデスクトップ方式の仕組み



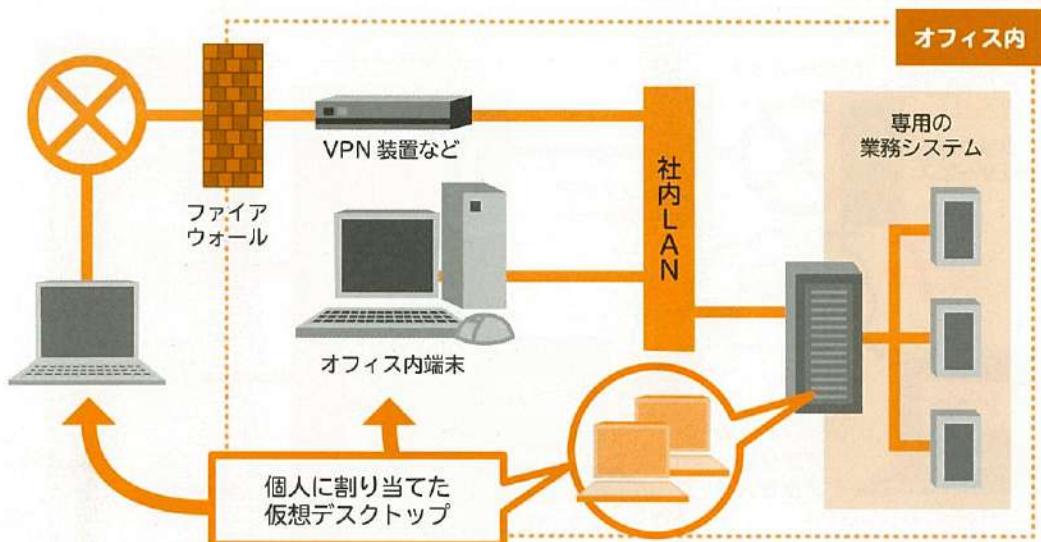
### リモートデスクトップ方式

特徴	手元にある端末のディスプレイ上に、オフィスに設置された端末のデスクトップを表示したウィンドウを開いて見る形になる。これには、オフィスで行っていた業務をそのまま引き続いているメリットがある。しかし、リモートで見ているデスクトップの表示サイズに表示が依存し、見にくくなる場合がある。また、回線速度によっては動作が重くなる懸念がある。
セキュリティ	作業は遠隔操作で実施する。そのため、全ての作業がオフィスの端末で行っている状態と同じで、手元の端末にデータは残らない。また、保存したファイルはオフィスにある端末上に保存される。情報漏えいが起きにくいメリットがある。
導入条件	新しくシステムを組み込む必要はなく、オフィスに設置された端末がインターネットにつながっていれば、専用アプリケーションや専用機器（認証キーなど）を介してシステムが利用できる。
導入端末	シンクライアント型PC・BYOD PC
コスト	認証キーの購入などで対応でき、システム構成を大きく変えずに済むため、比較的安価な導入が可能。
留意点	リモートデスクトップを利用するには、オフィスに端末を用意し、常時電源をオンにしておく必要がある。そのためにオフィスの電気代に負担がかかり、リモートデスクトップの利用人数を増やす場合はコストが増大するおそれがある。この問題を解決する方法として、クラウド技術と組み合わせてオフィスにある端末の電源オン・オフを遠隔から自在に操作可能な技術がある。

## (2) 仮想デスクトップ方式

オフィスに設置されているサーバから提供される仮想デスクトップに、手元にあるPCから遠隔でログインして利用するシステムです。リモートデスクトップ方式との違いは、サーバにアクセスして利用する点です。

図表5-3 仮想デスクトップ方式の仕組み



### 仮想デスクトップ方式

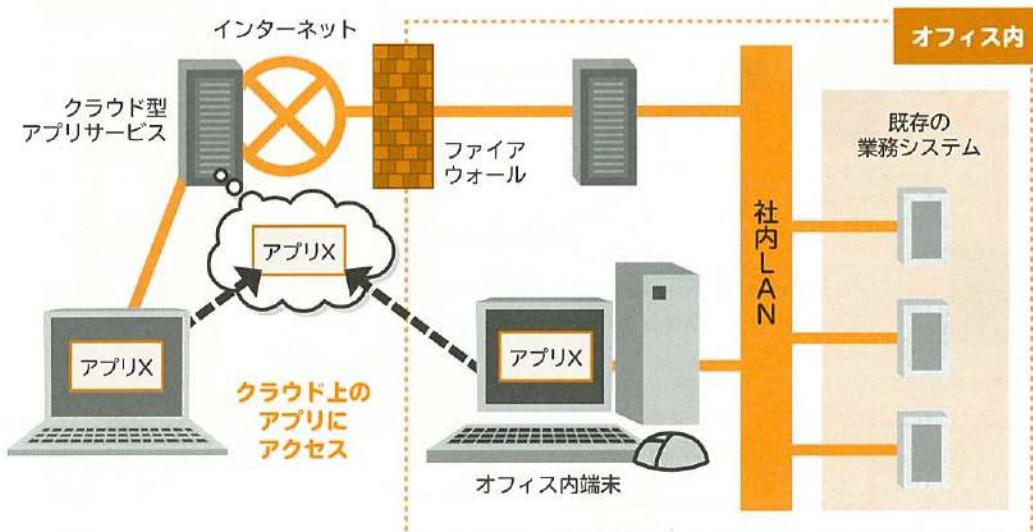
特徴	手元の端末で、直接作業しているのと変わらない。ただし、作業のしやすさは回線速度に依存。
セキュリティ	作業した内容はサーバに保存され、手元の端末には残らない。また、仮想デスクトップ利用者が自由にソフトウェアをインストールするのを防止することができ、OS※8のアップデートなどは管理者から実行可能。
導入条件	オフィス内に、仮想デスクトップを管理するサーバやVPN装置などの設置が必要になる。また、社外専用端末にVPNソフトをインストールすることが必要。
導入端末	シンクライアント型PC・BYOD PC
コスト	専用サーバや装置を設置する初期コストがかかる。
留意点	仮想デスクトップでは導入したサーバのリソースを配分して利用するため、グラフィックを頻繁に用いるなどのマシンパワーを要する専門職（設計職、デザイン職など）が利用することは不向きである。

※8 OS=Operating Systemの略。パソコンやスマートフォン等の電子端末を動かすための基本となるソフトウェアのこと。（→詳しくはP.74へ）

### (3) クラウド型アプリ方式

オフィス内外や利用端末の場所を問わず、Web 上からクラウド型アプリにアクセスし、どこからでも同じ環境で作業ができます。従来の SaaS や ASP と呼ばれていたサービスに近いものですが、必要なアプリケーション（機能）が、企業のコンピュータや専用サーバ上ではなく、クラウドサーバ上にあるという点で異なります。

■ 図表5-4 クラウド型アプリ方式の仕組み



#### クラウド型アプリ方式

特徴	あらゆる場所でどの端末を利用しても同じインターネット上の環境で作業することになる。アプリケーションで作業したデータはクラウド上に保存されるので、非常にオフィス内の端末が使用できなくなった場合でも、他の端末からクラウドにアクセスしてデータを参照できる（BCP に役立つ）。
セキュリティ	従業員の手元の端末からオフィス内の既存のサーバに直接はアクセスできない仕組みである。アプリケーションによっては、クラウド上で作成した資料をローカル環境にダウンロードすることが可能である。
導入条件	既存の社内システムに新しくシステムを組み込む必要はなく、オフィスに設置された端末がインターネットにつながっていれば、アプリケーションに対してアクセス可能なライセンスや認証を取得するだけで利用可能である。
導入端末	端末は問わない。
コスト	設備コストがほとんどかからない。また、資料などをクラウドで保管共有するため、物理的なサーバの用意が不要である。アプリケーションは月額や利用実績に応じる従量課金、無償の場合もある。
留意点	アプリケーション利用のためのライセンスについて、契約によっては 1 年毎に更新をする必要がある。また、利用する PC は Web ブラウザを利用する結果メモリを消費するため、マシンリソースがある程度要求されることになる。

テレワークで  
働くが変わる

導入の全体像

実施のための  
全体方針の決定

テレワークのための  
ルールづくり

ICT環境づくり

セキュリティのための  
対策

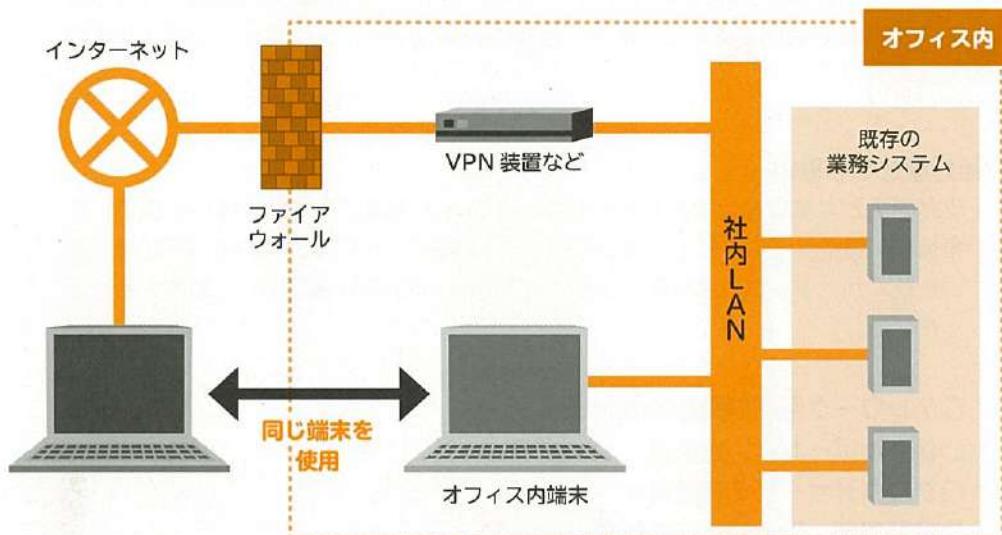
推進のための  
評価と改善

おわりに  
用語集

## (4) 会社PCの持ち帰り方式

会社で使用しているPCを社外に持ち出し、主にVPN経由で業務を行う方式です。実際に採用する場合は、企業から従業員に対して、情報漏えい対策などの十分なセキュリティ確保のほか、私的利用の制限などの技術的な機能制限をしておく必要があります。

図表5-5 会社PCの持ち帰り方式の仕組み



### 会社PCの持ち帰り方式

特徴	オフィス内外に関わらず、通常業務に利用しているPCを用いる。そのため、従業員は使い慣れた端末で作業を進めることができる。
セキュリティ	PCに業務データの多くが格納された状態で社外へ持ち出すことになるため、PCの盗難や紛失による情報漏えいが発生するおそれがある。そのため、企業側からテレワーク専用のPCを貸与する場合は十分なセキュリティ対策がなされたものを用意することが必要。例えばHDDの暗号化、外部メディア接続の制限、多重認証や生体認証等の複雑な認証要求、シンクライアントPCを採用するといった利用機能の制限、のぞき見防止フィルターの利用など。
導入条件	システムの導入条件はないが、オフィス外へ持ち出すPC自体のセキュリティ対策を十分に行うこと、従業員がセキュリティポリシーを十分に理解して遵守することが要求される。
導入端末	端末は問わないが、オフィス内のセキュリティが確保された環境から外れるため、常に端末そのものに十分なセキュリティ対策を講じていることが求められる。
コスト	他の方式はオフィスに設けられた個人の端末以外のコストを必要とするが、オフィス内外のPCを1台にするため、他の方式よりもテレワーク導入時点のコスト負担が軽くなる。ただし、VPNやセキュリティ確保のための設備にかかる費用が必要である。
留意点	ここで挙げている4つの方式で最もセキュリティに対して慎重な対策を求められる方式だが、情報システム部門などのICT管理の専門部門が定期的に端末のセキュリティチェックなどを実施することができれば、実施は可能である。そのため、小企業などの規模が小さい企業がテレワークを最初に導入する場合には、比較的取り入れやすい方式である。

## Column

### 職場意識改善助成金(テレワークコース)

テレワークの導入に当たっては、ICTの環境整備などが必要です。

厚生労働省の「職場意識改善助成金(テレワークコース)」では、テレワークを新規で導入する中小企業に、導入経費の1/2～3/4(上限額:150万円)を助成しています。こうした助成金を活用することにより、低額の初期コストでテレワークの導入が可能になります。

#### 支給対象となる取組

支給対象となる取組は次のとおりです。これらの実施に要した経費の一部を、成果目標の達成状況に応じて支給しています。詳細については、以下のURLをご覧いただかず、テレワーク相談センター(TEL 0120-91-6479)にお問い合わせください。

- テレワーク用通信機器の導入・運用
- 保守サポート料、通信費
- クラウドサービス使用料
- 就業規則・労使協定等の作成・変更
- 労務管理担当者や労働者に対する研修、周知・啓発
- 外部専門家(社会保険労務士など)による導入のためのコンサルティング

#### 職場意識改善助成金(テレワークコース) 案内ページ

[http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/roudoukijun/jikan/syokubaisikitelework.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/jikan/syokubaisikitelework.html)

※「テレワークコース」で検索

## 4 | コミュニケーションツール

テレワークを利用する従業員と職場で働く従業員とをつなぐコミュニケーションツールは、上司が労務管理をしたり、職場との業務連携を図ったりする上で重要です。

導入時点ではまず、現在使っているツールの継続利用を前提とします。これは使い慣れたツールを使ってテレワーク実施のハードルを下げることと、コストをかけずに必要最低限のコミュニケーションツールを導入するためです。

既にテレワークを導入している企業では、基本的なコミュニケーションツールとして Eメールを積極的に活用しており、次いで携帯電話や固定電話など、従来の業務でも多くの企業が使っているツールが利用されています。

### ■ Eメール・チャット(インスタントメッセンジャー)※9

従来利用している Eメールを効果的に使うことで、職場との十分な情報共有が可能です。しかし簡単な声掛けやリアルタイムに単文的な会話のやり取りをする場合は、電話、あるいは Eメールのように逐次のメッセージ送受信が不要なチャット（インスタントメッセンジャー）を利用すると便利です。

### ■ 電話関連システム

携帯電話や固定電話だけでなく、インターネット経由で利用できるインターネット電話サービスのアプリケーションを利用すれば、1つのアプリケーションで通話だけでなくチャットや電話会議・ビデオ会議も可能になる場合があります。

#### ツールをより活用する方法

- コストをかけずに通常の電話を利用するだけでも、十分にコミュニケーションを図ることは可能です。
- 企業から従業員へ携帯電話を貸与すると、企業が通信費や電話料金を管理しやすくなるほか、従業員が私用で端末を利用するリスクが減り、セキュリティの確保もしやすくなります。
- 「公私分計ツール」を用いることで、業務利用時の料金と個人利用時の料金を分けて精算することができます。
- 内線転送サービスを利用すると、オフィス勤務時と同様に、顧客や職場で働く従業員間の電話に遠隔から対応できるようになります。
- FAXを利用する業務が多い企業では、FAXを自動で電子データ化するシステムを導入する事例があります。これにより、FAXの送受信を遠隔から実施できるようになります。

※9 →詳しくはP.73へ

「テレワークで  
働くが変わる」

「テレワーク  
導入の全体像」

「テレワーク  
実施のための  
全体方針の決定」

「テレワークのための  
ルールづくり」

I 「テレワークのための  
ICT環境づくり」

セ 「セキュリティのための  
安全なテレワークのための  
セキュリティ対策」

評 「テレワーク  
評価と改善のための  
評価と改善」

お 「おわりに  
用語集・リンク集」

## ■会議システム

会議システムには通話のみで対応する「電話会議システム」と、カメラを用いて音声と映像によるやり取りを行う「ビデオ会議システム」があります。ビデオ会議は遠隔地にいる複数の従業員や顧客と対面して会議することができ、中でも、商品などの実物を確認しながら進めるような打合せで有効なツールです。

また、ビデオ会議システムを使えば、カメラを通じて対面でのリアルタイムな会話ができるので、テレワーク中の従業員の在席管理ツールの代わりとして利用することもできます。

### ツールをより活用する方法

- ・会議システムを社外のパートナーとの会議時にも利用するか、社内の利用に限るかによって、システムの社外利用の可否を確認する必要があります。
- ・在席管理や始業・終業確認など、顔を合わせて確認する必要のある連絡事項などで利用することも可能です。
- ・常時会議システムを利用して、職場とテレワーク利用者（特に在宅勤務）の執務空間を接続し、一緒にオフィスにいるような環境をつくっている企業もあります。

## 5 | 勤務管理ツール

勤務管理ツールとは、勤怠管理（労働時間の管理）や業務管理（業務遂行状況の把握）などを適切に行うために用いるツールのことです。活用方法によっては、コミュニケーションツールや情報共有ツールで勤務管理機能を代替することができます。

スケジュール管理ツールと一緒にプレゼンス管理ツールを活用することで、現在、在席しているか否か、どこにいるかの状況も把握できるようになります。

### ■ プrezens管理ツール

従業員の在席確認や業務状況を把握するためのツールです。従業員と上司が互いに安心して業務状況を共有できるツールを選ぶことが重要です。プレゼンス管理専用のツールを利用するほか、会議システムのカメラ機能を通じて管理する方法や、Eメールの定期的なやり取りによって実施する方法などがあります。

### ■ スケジュール管理ツール

テレワーク中の従業員の業務を管理したり、従業員間でスケジュールを共有したりする機能を持つツールです。従業員が特定の時間帯にどの業務に従事しているかを確認したり、テレワーク時に実施した仕事を可視化したりして管理することができます。

## 6 | 情報共有ツール

情報共有ツールとは、従業員が保有する情報を場所にとらわれず従業員間でやり取りするために利用するツールのことです。

### ■ データ共有ツール

資料の電子データや業務で利用する音声、写真、映像情報などを従業員間で共有するために利用するツールです。電子的な情報共有によって、場所にとらわれない共同作業が容易にできるようになります。また、業務進捗の「見える化」や成果の提出、顧客から得た情報や従業員個人のノウハウ・知識の共有にもつながります。

### ■ グループウェア

Eメールや電子掲示板、ドキュメントの共有、スケジュールやワークフロー管理など、組織内の情報共有のために必要な機能が1つに統合されたシステムです。サービスによっては、コミュニケーション機能、勤務管理機能も備えています。近年ではオンラインで提供されるグループウェアが多く登場しています。その場合ホストサーバ以外の専用ソフトウェアを必要としないため、初期導入コストを抑えることができます。

テレワークで  
働くが変わる

テレワーク  
導入の全体像

テレワーク  
実施のための  
全体方針の決定

テレワークのための  
ルールづくり

ICT  
テレワークのための  
環境づくり

セキュリティ  
セキュリティのための  
対策

デレバリー  
デレバリーのための  
推進と改善

おわりに  
おわりに  
用語集・リンク集

## 7 | テレワーク環境の具体的な構成

これまでに解説してきたテレワークのためのシステム方式、利用端末、ツールを組み合わせて、最終的なテレワーク環境を構築していきます。

システム方式、利用端末、ツールは、導入時点の規模や予算などを考慮して検討します。また、マネジメント・スタイルを踏まえた労務管理ツールの選択やEメールなどによる上司への報告義務の必要性の検討なども併せて行う必要があります。

なお、ここで選択したテレワーク環境は次章で紹介するセキュリティ対策の選択をすることで完成します。テレワーク環境を構築する上でもっとも導入しやすい方式を選択することが大切ですが、セキュリティの確保が十分可能な環境が選択できているか、また対策によって十分なセキュリティの確保が可能になるかを確認した上で最終的な環境を決定することが求められます。

■ 図表5-6 テレワーク環境を構築するための選択肢(選択例)



## Column

### 在宅勤務時の従業員と職場の連携

テレワークのうち、在宅勤務を実施している従業員の中には、「孤独感」「疎外感」を覚えるという意見があります。

これは、近くに上司や同僚がないために起こる感情です。また、「職場からさぼっていると思われているのではないか?」と、職場にいないことによる不安やストレスを感じる在宅勤務者もいます。

そこで、テレワーク中の従業員の労務管理に会議システムを用いている企業があります。常時カメラを起動させておき、好きな時に在宅勤務者と職場がカメラを通じて会話をすることができます。

また、労務管理とコミュニケーション機能を持つツールとして、バーチャルオフィス（仮想空間にオフィスを再現するシステム）の利用も有効です。バーチャルオフィスを用いれば、テレワークも職場の従業員も仮想上では同じ職場でそれぞれの仕事をしている様子が共有され、一緒に仕事をしているような感覚を得ることができます。

職場で一緒に働いているのと同様にいつでも話しかけたり、互いの様子を確認できたりといった執務環境を整えることで従業員の孤独感や疎外感を解消することは、その後、ストレスのないテレワークを従業員が続けていく上で欠かせないことです。

テレワークで  
届く、がまわる

導入の全体制

テレワーク  
実施のための  
全体方針の決定

テレワークのための  
ルールづくり

ICT環境づくり

安全な  
セキュリティ対策  
テレワークのための

テレワーク  
推進のための  
評価と改善

おわりに  
用語集・リンク集

## 第6章 安全なテレワークのためのセキュリティ対策

第6章では、テレワークのためのセキュリティ対策に当たって、その手順と留意点を示します。



### 第6章のポイント

- テレワークを実施する上で、セキュリティの不安や懸念に対して、基本的なセキュリティの方針や行動指針、ルールを示す
- ICT環境に合わせたセキュリティ対策を選択し、システムを使ってセキュリティ効果を高める

### 1 | テレワークに必要なセキュリティルール

テレワークでは従業員が業務に関わる情報をオフィス外で利用することになります。その業務に関わる情報はすべての企業にとって「情報資産」です。この「情報資産」を守るために、導入に当たっては、セキュリティの方針や行動指針に基づく安全な利用を図ることが求められます。

■ 図表6-1 テレワークのためのセキュリティの考え方



## (1) セキュリティポリシーの策定

情報を扱う業務に対して、組織として統一のとれた情報セキュリティに関する方針や行動指針が必要です。そして、その内容を明文化した、「セキュリティポリシー」を作成します。テレワーク導入時にも、基本的には組織として統一されているセキュリティポリシーの遵守が必須です。

セキュリティポリシーとは、オンラインアクセスやEメール送受信などに関する制限や、顧客との打合せで発生するデータや端末の持ち出しの手続方法など、業務を行う上で通常遵守すべきセキュリティの考え方をまとめたものです。

一般的にセキュリティ全体の根幹となる「基本方針」、基本方針を基に実施すべきことや守るべきことを規定する「対策基準」、対策基準の事項を具体的に実行するための手順を示す「実施手順」の3つの階層で構成されています。

これらの内容は、企業ごとの企業理念、経営戦略、企業規模、保有する情報資産、業種・業態などにより異なるため、企業活動に合致した情報に係るセキュリティポリシーを定める必要があります。

既にセキュリティポリシーがある場合、まずは既存のセキュリティポリシーが現在の情報を取扱う事業全体に正しく機能するものか見直した上で、テレワーク導入後の運用に則したセキュリティルールの策定が必要です。

## (2) セキュリティルール・情報管理ルールの策定

テレワークの実施に当たって、従業員が端末をオフィスの外に持ち出して業務を行う場合、懸念される点として、端末そのものの紛失・盗難以外にも、十分なセキュリティが確保されていない公衆Wi-Fiの使用や不正ソフトウェアのダウンロードなどが挙げられます。

端末自体のセキュリティの強度を上げてデータの漏えいなどを防ぐこともできますが、まずはテレワークを実施する従業員が、「利用する情報資産の管理責任があること」を自覚して行動をすることが重要です。そのため、テレワーク時の行動のルールを決めます。例えば、利用端末の管理は執務環境内の施錠可能な場所で行う、システム管理者の指定した通信手段で通信する、などがあります。

また、帳票類などの電子化には相当の費用・時間がかかるため、電子化が進んでいない環境でテレワークを行う場合には、端末だけではなく書類の持ち出しルールを設定することが重要です。

なお、テレワーク実施者だけでなく、情報システム関連の部署・担当者が、定期的にシステムのセキュリティチェックをするなど、システム管理者の守るべきルールもつくっておくことで、より強固なセキュリティの実現につなげることができます。

### (3) ポリシーとルールの浸透

最終的に定めたセキュリティポリシーやルールを、テレワーク利用者に遵守するよう求める必要があります。そのため、セキュリティポリシーとルールについて、研修などを通じて従業員に理解してもらい、浸透させることも重要です。

## 2 | 選択するテレワーク方式に対応したセキュリティ対策

ルールに基づく人為的なセキュリティの確保のほかに、技術的なセキュリティの確保を行うことが求められます。以降では、テレワーク用端末に適用すると効果的なセキュリティ対策について、いくつか紹介します。

### ■ 端末へのログイン認証(多重認証、生体認証)

端末へのログイン方法としてID及びパスワードを用いることが通常ですが、さらなる認証情報を見付けるといったセキュリティ強化策があります。

その方法としては、テレワークで利用する端末とは別の端末から認証する、あるいは2つ目のパスワードを入手する二重認証や、個人が持つ固有の生体的な特徴を認証に用いる生体認証などが挙げられます。個人ごとのPCをその個人しかログインできないようにすることで、セキュリティが向上します。

### ■ クラウドアクセス時の端末認証

従業員が複数かつ多様な端末を利用してオフィスの内外からクラウドサービスへアクセスする場合、端末の個別性で利用者を特定することが難しくなります。そのため、利用者が従業員かどうかを確認するための仕組みが必要です。

そこで「シングルサインオン<sup>※10</sup>」などの、クラウド間で認証を連携するシステムを導入します。すると、1つのIDとパスワードを利用することで、複数のクラウドサービスを利用することができます。このことによりクラウド認証を利用すれば、複数のパスワードを管理する必要がなくなります。また、パスワードの変更などの手間を一元管理できるメリットがあります。

ただし、1つのIDとパスワードで多数のサービスの認証を管理するため、その唯一の認証が漏えいした場合のリスクは存在します。そのため、漏えいしないためのセキュリティ対策、また万が一漏えいした場合の遠隔的認証ロックなどの対処方法の用意・確認が重要です。

※10 1つのID/パスワード認証が実施されていれば、連携している他の複数のOSやアプリケーション、サービスなどにアクセスできること。(→詳しくはP.74へ)

「テレワークで  
働くが変わる」

「テレワーク  
導入の全体像」

「実施方針のための  
全体方針の決定」

「テレワークのための  
ルールづくり」

「ICT環境づくり  
のための  
テレワーク」

「セキュリティのための  
安全な  
テレワーク」

「テレワーク  
環境と改善  
を推進するための  
評価」

「おわりに  
用語集」

## ■ HDD<sup>※11</sup>暗号化

例えばPC自体の認証を複雑にしてセキュリティを向上させていたとしても、PCが盗難に遭った場合、そのPCに保存された情報は漏えいする可能性があります。なぜなら、内蔵されたハードディスク（HDD）を他の端末に移設すれば、その端末からHDDの中身を見る事ができるためです。このような事態を防ぐために、HDD内のデータを常に暗号化しておくことが有効です。

ただし、HDD内を暗号化しても、データそのものをEメールに添付する、CD-ROMやDVD-ROMなどの媒体に移動させた場合は暗号化前の状態（復号化）になり、誰でもデータを見られるので、注意が必要です。

## ■ ウィルス対策ソフト

インターネットに接続される可能性や外付けの記録媒体に接続される可能性がある限り、端末はウィルスに感染するおそれがあります。ウィルスに感染すると端末が不具合を起こすほか、情報漏えいの危険が高まります。そこで、事前に端末内にウィルス対策ソフトを導入し、ウィルスの早期検知、検知した場合の駆除を行うことができるようにしておく必要があります。

近年は不正アクセス検知や不正プログラム検出など、様々な悪意あるソフトウェア<sup>※12</sup>に対して有効な製品が増えています。セキュリティを確保する上ではこうした総合的な対策ソフトは、コスト面で見ても相対的に有用です。

一方、ウィルス対策ソフトは端末だけではなく、サーバに対して機能するものもあります。シンクライアント型端末を利用する場合はサーバのセキュリティを確保するために、端末自体よりもサーバに対してウィルス対策ソフトを導入すると効果的です。

ウィルスなどの外部攻撃の手段は常に進化し続けており、対策ソフトのメーカーはそれに対抗すべく、日々最新の対策を講じています。そのため、導入した対策ソフトのアップデートを定期的に行なうことが重要です。

※11 HDD=Hard Disk Driveの略。内蔵されたハードディスクのこと。（→詳しくはP.74へ）

※12 「マルウェア」とも呼ばれている。（→詳しくはP.74へ）

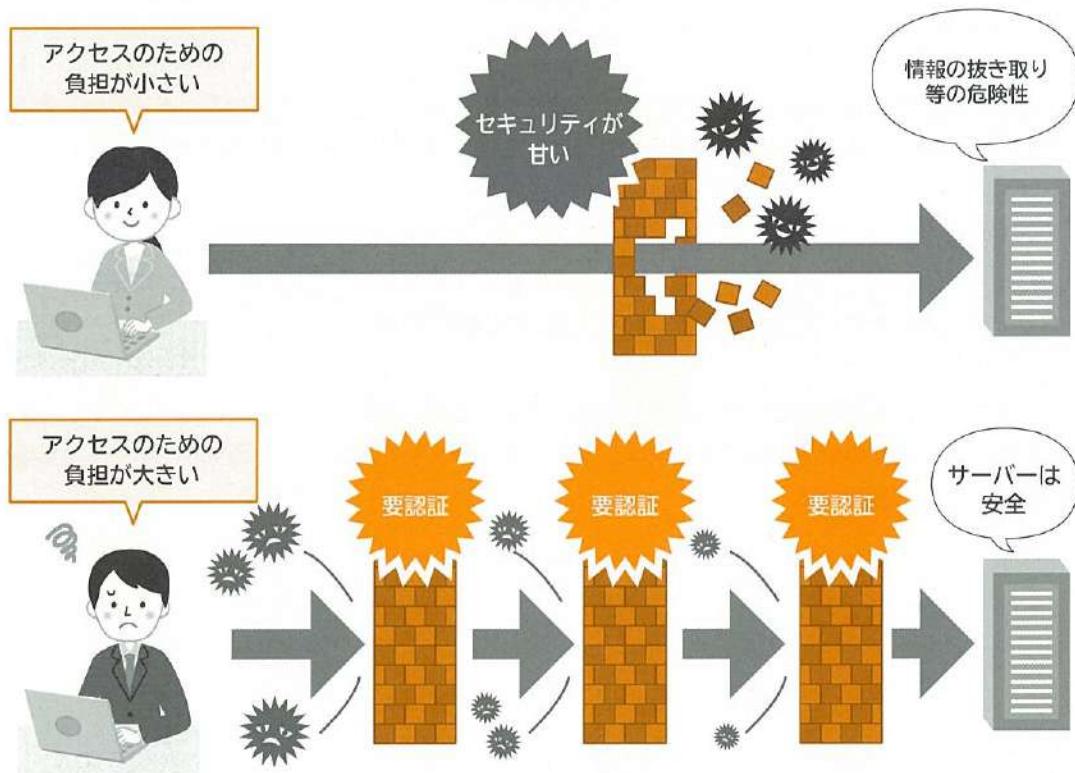
### 3 | セキュリティ保護と業務効率向上とのジレンマ

セキュリティの強化は先にも述べたとおり、「情報資産」の保護のために重要な、盗難・紛失以外にもオンラインから情報の抜き取り等の危険性がある現代において不可欠なものになっています。

しかし、セキュリティを強化すればするほどICT環境が複雑になるため、従業員に求める認証作業やICT環境構築を担う情報システム担当者の作業が増えてしまいます。

その結果、作業の煩雑さから業務効率が低下する問題が発生し、従業員のテレワーク利用が普及しにくくなるおそれもあります。企業ごとの業務や風土によって適度なバランスを模索することが必要です。

■ 図表6-2 セキュリティと業務効率の関係



## 第7章 テレワーク推進のための評価と改善

第7章では、本格的な導入に向けて、試行導入を行ったテレワークについて、導入目的と照らし合わせた評価を行い、効果と課題を明らかにします。テレワークの効果の評価は、企業や対象者の状況によって様々ですので、個別の状況に応じた副次的な効果も明らかにしていきます。



### 第7章のポイント

- 個々の企業に適した形でテレワークを実施するためには、試行導入によってテレワークの評価を行うと同時に、課題を抽出し、改善することが重要である
- 評価には「量的評価」「質的評価」があり、総合的に判断することが求められる
- 本格導入の際には、テレワークの制度・ルールを整備する
- 評価は本格的に導入された後にも継続的に実施し、従業員の声を聞きながら見直しを行うことが必要である

### 1 | 評価の方法

具体的な評価は、量的評価、質的評価の両面で行います。オフィスワークを定量的に測定することは難しい側面があるかもしれません。しかし、業務内容によって違いはあるものの、どのような業務でも定量的な測定が可能な部分があります。

次のページの図表7-1のように、評価については、できるだけ定量的に把握することが望ましいですが、難しい場合は、図表7-2のような定性的な評価項目について、段階評価（例：「4. 非常に効果があった」「3. やや効果があった」「2. あまり効果がなかった」「1. 全く効果がなかった」など）を行うことにより、業務の実態を数値化し、分析を加えていきます。

■ 図表7-4 テレワークに対する従業員の評価

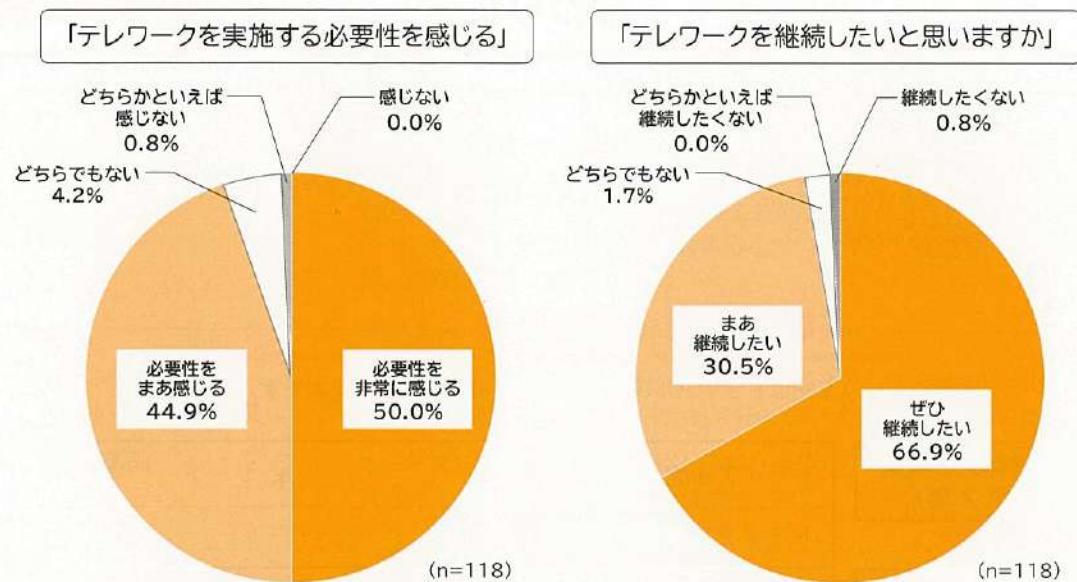


(出典)平成26年度厚生労働省テレワークモデル実証事業「従業員アンケート」

さらに、テレワーク利用者にテレワークの必要性について尋ねたところ、半数が「必要性を非常に感じている」と回答しています。「必要性をまあ感じる」を含めると 94.9% と、大半の人がテレワーク実施の必要性を感じています。

今後の継続意向についても、「ぜひ継続したい」「まあ継続したい」を合わせると、97.4% と大半の人が継続意向を示しています。

■ 図表7-5 テレワーク実施の必要性と継続意向



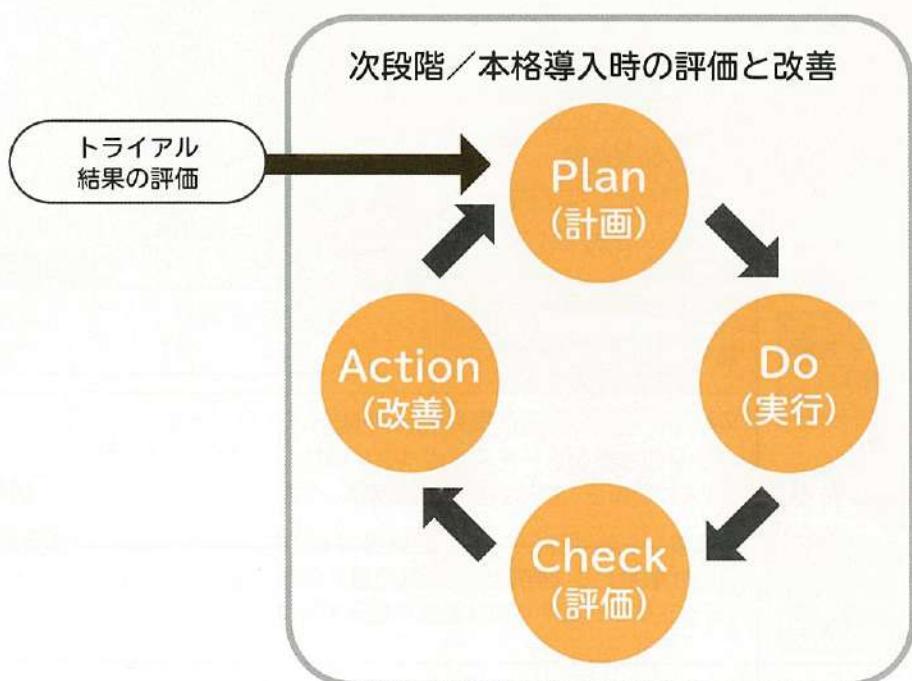
(出典)平成26年度厚生労働省テレワークモデル実証事業「従業員アンケート」

トライアル（試行導入）を通じて、本人の評価、上司・同僚の評価、チームの評価を行い、現状のまま継続するか、規模を縮小して継続するか、部門拡大して継続するかを検討します。

その際、テレワーク実施頻度のルール、申請・承認方法や業務の内容、テレワーク時の連携方法についても評価を行います。

テレワークの評価については、定期的に実施し、P（計画し）→ D（実行し）→ C（実行結果を評価して）→ A（課題を改善する）サイクルを回すことが求められます。

■ 図表7-6 テレワークの評価によるPDCAサイクルの実践



---

**OS**

→ P.53

Operating System の略。パソコンやスマートフォン等の電子端末を動かすための基本となるソフトウェアのこと。キーボードの文字入力やマウスのクリックなどの動作を、端末上のアプリケーションに反映するために必要なソフトウェア。

例えば、スマートフォン用 OS と言えば、Android / iOS、パソコン用の OS と言えば、Windows / Mac OS 等がある。

---

**シングル  
サインオン**

→ P.64

1 つの ID / パスワード認証が実施されていれば、連携している他の複数の OS やアプリケーション、サービスなどにアクセスできること。またはその仕組みのこと。

ユーザーや IT システム管理者が認証を用いる運用や管理について、逐次認証する手間を省くことができるほか、複数の端末を使っていても各サービス個別の ID やパスワードを管理する必要がなくなるメリットがある。一方、シングルサインオンに用いられる ID / パスワードは強力なアクセス権を持つことになるため、該当 ID / パスワードの漏えいには十分気を付ける必要がある。

---

**HDD**

→ P.65

データを長期的に保存しておくための端末用記憶装置（記録用のパーティ）のこと。HD、という表記の場合もある。外付け HDD とは、端末の外に新しく増設して用いる HDD のことであり、端末に内蔵されている HDD だけではデータの保存容量が足りなくなった場合などに用いる。

HDD そのものにはセキュリティ対策ができない。そのため記録するデータを暗号化するか、HDD を物理的に保護するために施錠などの対策でセキュリティを確保する。

---

**悪意ある  
ソフトウェア**

→ P.65

マルウェアとも呼ばれ、利用者の端末内部の情報を窃取したり、端末を遠隔から不正に操作できたりするなど、利用者の意図に反して動作する不正プログラムの総称である。E メールに添付された不正ファイルや不正 Web サイトの閲覧によって感染する。

---

# テレワークお役立ちリンク集

テレワークの活用に役立つ情報を紹介します。なお、各種情報は厚生労働省ホームページの以下の場所にも掲載されています。

厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/>

※ホームページ内で「テレワーク普及」と検索

ホーム > 政策について > 分野別の政策一覧 > 雇用・労働 > 労働基準  
> 業種・職種別の対策 > テレワーク普及促進関連事業

## ▶ テレワーク相談センター [TEL : 0120-91-6479]

テレワークの導入や実施時における労務管理上の課題などについて、個別企業からの相談に対応する「テレワーク相談センター」を設置しています。また、総務省が実施する情報通信技術面に関する専門家派遣などと連携して、労務管理などに関する訪問コンサルタントを全国に派遣しています。いずれも無料でご利用できます。

<http://www.tw-sodan.jp/>

※「テレワーク相談センター」で検索

## ▶ 情報通信機器を活用した在宅勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン(在宅勤務ガイドライン)

在宅勤務に関する労働基準関係法令の適用及びその注意点などについて解説しています。

[http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/roudoukijun/shigoto/guideline.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/shigoto/guideline.html)

※「在宅勤務ガイドライン」で検索

## ▶ テレワークセキュリティガイドライン(第3版)

テレワークにおける情報セキュリティ対策について解説しています。

[http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000238665.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000238665.pdf)

※「テレワークセキュリティガイドライン」で検索

## ▶ 職場意識改善助成金(テレワークコース)

テレワークを新規で導入する中小企業に対する助成制度です。導入経費の 1/2 ~ 3/4(上限額: 150 万円)を助成しています。

[http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/roudoukijun/jikan\\_syokubaisikitelework.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/jikan_syokubaisikitelework.html)

※「テレワークコース」で検索

「テレワークで  
働くが変わる」

テレワーク  
導入の全体像

テレワーク  
実施のための  
全体方針の決定

テレワークのための  
ルールづくり

テレワークのための  
ICT環境づくり

セキュリティ  
対策のための  
テレワーク

評価と改  
善のための  
テレワーク

おわりに  
用語集・リンク集

## ▶ 労働基準法などの法令についてのお問合せ

都道府県労働局監督課または労働時間課

労働基準監督署

所在地一覧:<http://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/>

## ▶ テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰(輝くテレワーク賞)

厚生労働省が主催している表彰制度です。テレワークの活用によって労働者のワーク・ライフ・バランスの実現に顕著な成果を挙げた企業や団体、個人を表彰します。

<http://kagayakutelework.jp/>

※「輝くテレワーク賞」で検索

## ▶ テレワーク月間

テレワーク推進フォーラム(総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、学識者、民間事業者などによる構成)では、11月を平成27年度の「テレワーク月間」に設定し、テレワーク普及に向けた活動への参加を広く呼びかけています。

<http://teleworkgekkan.org/>

※「テレワーク月間」で検索



**厚生労働省委託事業 「テレワークモデル実証事業」**

---

平成27年11月発行

企画・制作 株式会社NTTデータ経営研究所  
公共行政サービスコンサルティングユニット  
〒102-0093 東京都千代田区平河町2-7-9 JA共済ビル10階  
Tel 03-5213-4295(代表)

お問い合わせ先 厚生労働省 労働基準局 勤労者生活課  
電話:03-5253-1111(内線5307)

---

※本誌の無断転用・無断複製を禁じます。



# テレワーク で はじめる **働き方改革**

厚生労働省 労働基準局

