

テレワークで はじめる 働き方改革

テレワークの導入・運用
ガイドブック



はじめに

P.03

基礎編

- 1 テレワークとは P.07
- 2 我が国のテレワークを取り巻く現状 P.11
- 3 テレワークの効果 P.13

実践編

- 1 モデル類型とは P.25

実践編

- 2 テレワーク導入の
手順・推進体制 P.43

実践編

- 3 テレワーク実施のための
全体方針の決定 P.47

実践編

- 4 テレワークのための
ルールづくり P.50

実践編

- 5 テレワークのための
ICT環境づくり P.69

実践編

- 6 安全なテレワークのための
セキュリティ対策 P.80

実践編

- 7 テレワーク推進のための
評価と改善 P.89

テレワークの活用で
よくある Q&A P.92

テレワーク
お役立ちリンク集 P.96

目次

はじめに	3
I 基礎編	6
1.テレワークとは	7
2.我が国のテレワークを取り巻く現状	11
3.テレワークの効果	13
II 実践編	24
第1章 モデル類型とは	25
1.「テレワークモデル実証事業」の効果	25
2.モデル類型における①テレワーク形態、②職種、③企業規模	27
3.モデル類型の選択	29
4.各モデル類型におけるICTシステム・ツール	32
※各モデル類型におけるICTシステム・ツールの説明	34
第2章 テレワーク導入の手順・推進体制	43
1.テレワーク導入のイメージ	43
2.導入のプロセス	44
3.推進体制の構築	45
第3章 テレワーク実施のための全体方針の決定	47
1.導入目的の明確化	47
2.基本方針の策定	48
3.社内の合意形成のポイント	49
第4章 テレワークのためのルールづくり	50
1.テレワーク実施範囲の検討	50
2.労務管理	54
3.導入のための教育・研修	67



第5章	テレワークのためのICT環境づくり	69
1.	ICT環境導入のための手順	70
2.	テレワーク環境の選択	71
3.	テレワーク環境におけるシステム方式の選択	73
4.	労務管理ツール	78
5.	コミュニケーションツール	78
第6章	安全なテレワークのためのセキュリティ対策	80
1.	ルールによるセキュリティ対策	80
2.	技術的なセキュリティ対策	83
3.	物理的なセキュリティ対策	88
第7章	テレワーク推進のための評価と改善	89
1.	評価の仕方	89
2.	改善の仕方	91
	テレワークの活用でよくあるQ&A	92
	テレワークお役立ちリンク集	96

はじめに

テレワークは、『ICT（情報通信技術）を活用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方』です。

近年、スマートフォン、タブレット端末等の情報通信機器が発達するとともに、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、運用コストやセキュリティ確保の課題も解決されつつあり、テレワークを取巻く環境は、飛躍的に変化しています。

テレワークは、企業や従業員にとって以下のようなメリットがあります。

企業にとってのメリット	従業員にとってのメリット
<ul style="list-style-type: none">• 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• 非常時の事業継続性（BCP）の確保• 企業内外の連携強化による事業競争力の向上• 人材の離職抑制・就労継続支援• 企業ブランド・企業イメージの向上	<ul style="list-style-type: none">• ワーク・ライフ・バランスの向上• 生産性の向上• 自律・自己管理的な働き方• 職場との連携強化• 仕事全体の満足度向上と労働意欲の向上

本書は、厚生労働省と総務省が連携して実施した「テレワークモデル実証事業」（3年間）の結果としてとりまとめました。テレワークを導入するに当たって参考となるよう「テレワーク形態」「職種」及び「企業規模」によって8つのモデル類型を設定した上で、モデル類型共通の知識・ノウハウ、モデル類型ごとに留意すべき知識・ノウハウを盛り込んでいます。

具体的には、テレワークによる効果、テレワークを導入した場合の労務管理の仕方や労務管理ツールの活用方法、セキュリティ確保をしたICTシステム・ツールの選択方法等やその手順を掲載しています。

本書が、テレワークを導入する場合の手引書として、活用されることを期待しています。



テレワークに関しては、「言葉は聞いたことがあるが、よく分からない」「メリットが分からない」「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分からない」と感じる方もいらっしゃるかと思います。

本書は企業などの経営者やテレワーク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、ICT環境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（生産性向上、グローバル化の推進、オフィスコストの削減、優秀な人材の採用・流出防止、BCP（事業継続性）の確保等）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・普及拡大を検討するために

■ テレワークの推進担当者（経営企画担当、人事・総務担当、情報システム担当など）

テレワークの導入、普及拡大に当たり、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

■ テレワークとは

テレ
Tele
||
離れたところで

ワーク
Work
||
働く



—— 本書の見方 ——

本ガイドブックは、「基礎編」「実践編」にわかれています。「基礎編」では、テレワークの定義や本書の活用方法、現状や効果について紹介しています。「実践編」では、各モデル類型共通の知識・ノウハウ、モデル類型ごとに異なる知識・ノウハウをご紹介します。

「基礎編」

1.テレワークとは

テレワークの定義と在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務を紹介しています。

2.我が国のテレワークを取り巻く現状

政府で設定した普及目標や導入の状況、育児・介護期にある従業員の人的確保・維持に対する期待及び政府の取組等について、紹介しています。

3.テレワークの効果

テレワークの効果を本モデル実証事業で行った調査を踏まえて、企業にとっての効果、従業員にとっての効果を、具体的な事例を紹介しながら解説しています。

「実践編」

第1章 「モデル類型とは」

モデル類型ごとのICTツール・システム環境の推奨構成等をご紹介します。

※第2章から第4章、第6章、第7章は、モデル類型共通の知識・ノウハウをご紹介します。

第5章は、特にモデル類型ごとに異なるICT環境づくりについてご紹介しています。

第2章 「テレワーク導入の手順・推進体制」

導入イメージ、対象者、導入のプロセス、推進体制の構築についてご紹介しています。

第3章 「テレワーク実施のための全体方針の決定」

導入目的の明確化、基本方針の策定、社内の合意形成のポイントについて述べています。

第4章 「テレワークのためのルールづくり」

実施範囲の検討、労務管理、導入のための教育・研修についてまとめています。

第5章 「テレワークのためのICT環境づくり」

ICT導入のための手順、現在のICT環境を確認し、コミュニケーションツール、労務管理ツール、情報共有ツールを理解します。

第6章 「安全なテレワークのためのセキュリティ対策」

テレワーク導入に伴い、必要なセキュリティ対策、ルールの整備、選択するテレワーク方式に対応したセキュリティ対策を検討します。

第7章 「テレワーク推進のための評価と改善」

評価の方法や評価結果の事例、定期的な見直しなどPDCAサイクルについて解説します。

最後に、テレワークの活用でよくあるQ&A、お役立ちリンク集を紹介しています。

I 基礎編



1 | テレワークとは

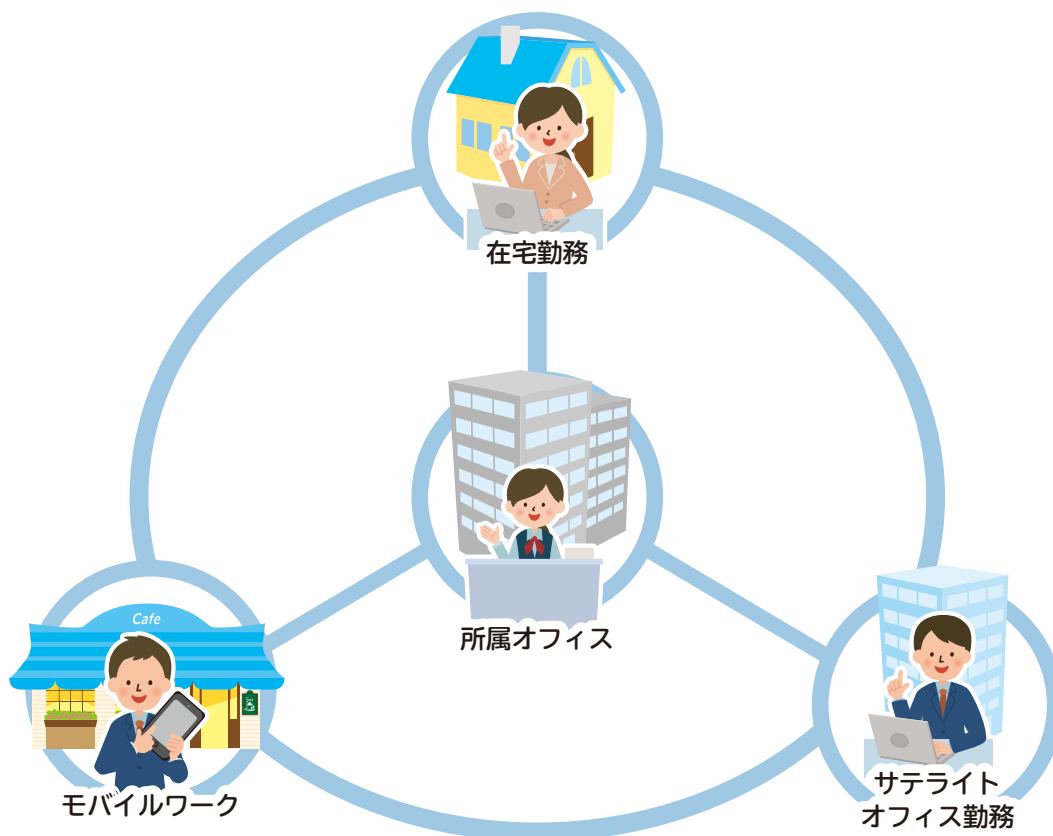
テレワークとは、「ICT（情報通信技術）を活用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」です。

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。さまざまな場所での柔軟な働き方は、「従業員の育児や介護による離職を防ぐことができる」「遠隔地の優秀な人材を雇用することができる」「災害時に事業が継続できる」など、多くのメリットをもたらします。

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。

なお、本書では、雇用型テレワークを対象としています。

■ 図表 I-1-1 テレワークの形態



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）」の3つのテレワークの形態の総称です。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・終業時刻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。

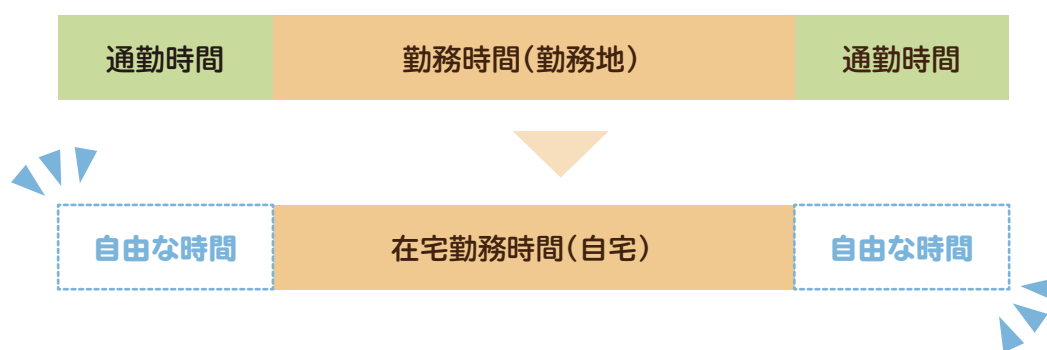
それぞれの特徴は、以下のとおりです。

在宅勤務(終日在宅勤務)

終日、所属するオフィスに出勤しないで自宅を就業場所とする勤務形態です。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がなく、1日の業務をすべて自宅の執務環境の中で行います。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 I-1-2 在宅勤務の利用時間(例)



部分在宅勤務について

柔軟な働き方の1つとして、部分在宅勤務という形態があります。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、終日在宅勤務と異なる点です。ただし、通勤時間削減などの効果は減少します。

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。テレワークの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職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。

- **顧客先に近い施設の利用**

顧客先に近い施設を利用することで、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の利用**

従業員の自宅に近い施設を利用することで、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の活用**

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。

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。

▶ 専用型

自社・自社グループ専用として利用され、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。

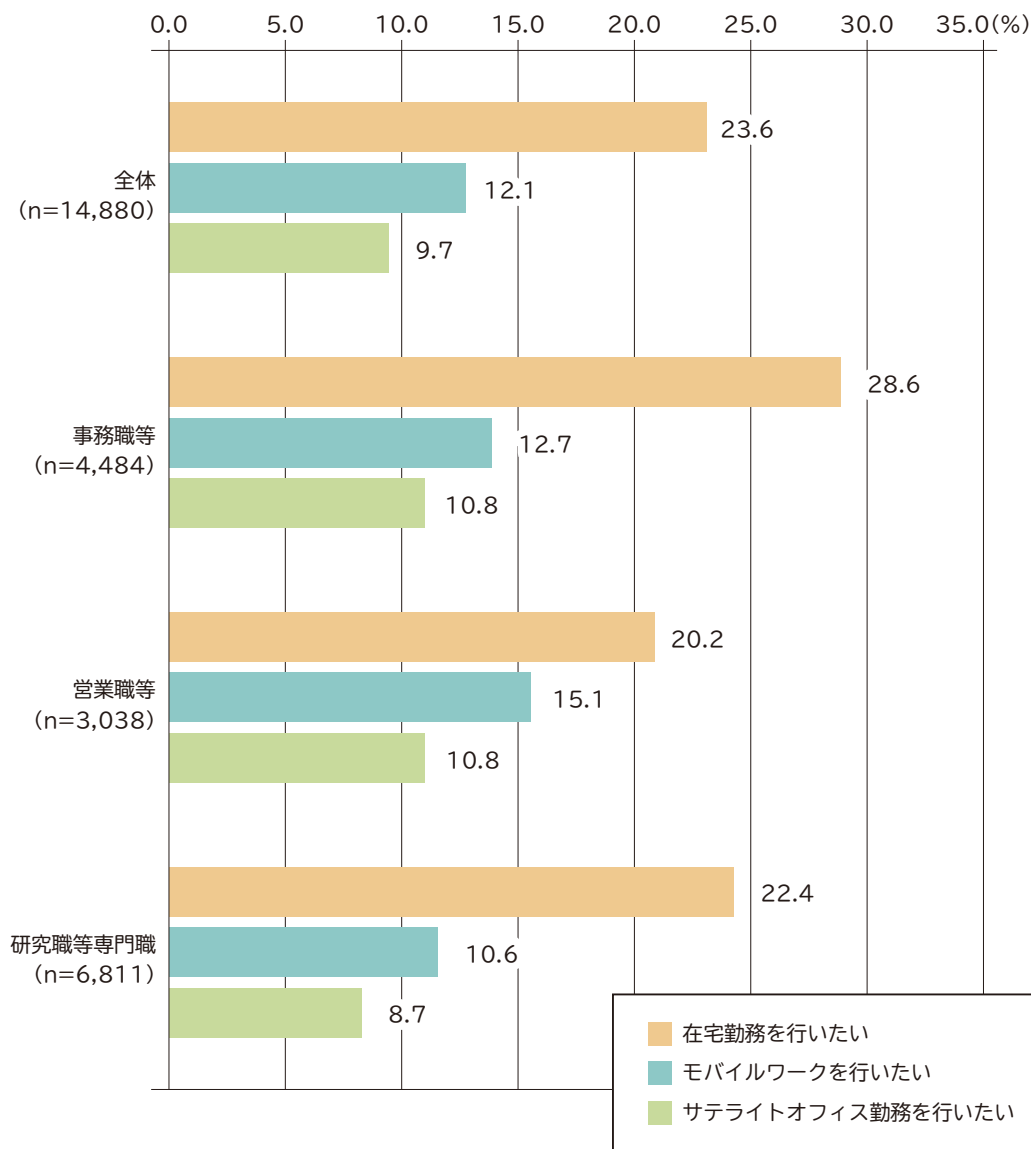
▶ 共用型

複数の企業がシェアして利用するオフィススペースです。最近では、「シェアオフィス」や「コワーキングスペース」ともいい、企業や、フリーランス、起業家が一定の契約のもとにスペースを活用して仕事をしたり、情報交換やイベント開催を行ってビジネスを行うオフィスもあります。

総務省が平成27年度に実施した14,880人を対象とした調査において、テレワーク形態別のニーズをみると、全体では在宅勤務の意向が最も高く23.6%、モバイルワークは12.1%、サテライトオフィス勤務は9.7%となっています（総務省「平成27年度 テレワークモデルの普及促進に向けた調査研究」）。

このうち、「事務職等」「営業職等」「研究職等専門職」に着目すると、いずれの職種も在宅勤務のニーズが最も高いですが、特に事務職等は3割弱を占めます。営業職等は相対的に、モバイルワークのニーズが高くなっています。サテライトオフィス勤務のニーズは、事務職等、営業職等、研究職等専門職のいずれも1割前後です。

■ 図表 I-1-3 職種別テレワークの意向(在宅勤務/モバイルワーク/サテライトオフィス勤務)



(注)「テレワークは行いたくない」、「テレワークできる仕事ではない」の回答は除外している。単数回答。

事務職等＝「事務・企画」

営業職等＝「営業」「サービス・販売」

研究職等専門職＝「技術(ソフトウェア、ネットワーク、社内情報システム系)(電気、電子、機械)(素材、食品、メディアカ
ル)(建築、土木)」「専門職」を表す。

(出典)総務省「平成27年度 テレワークモデルの普及促進に向けた調査研究」

【実践編】

モデル類型とは

テレワーク導入の
手順・推進体制

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

よくあるQ&A
お役立ちリンク集



2

我が国のテレワークを取り巻く現状

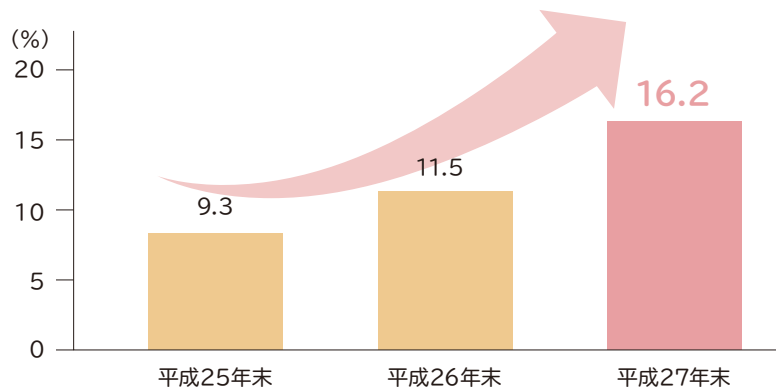
1. テレワークの普及目標

政府が定めた「世界最先端IT国家創造宣言」では、「2020年には、テレワーク導入企業を2012年度（11.5%）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の10%以上」となっています。

2. テレワーク導入の状況

総務省「通信利用動向調査」（平成27年）によると、下図のとおり、年々、テレワークを導入する企業が増加し、平成27年末では、導入率が16.2%となっています。

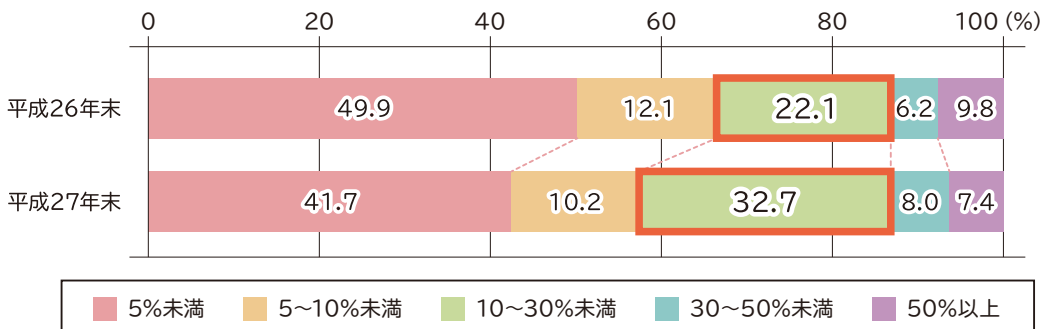
■ 図表 I-2-1 テレワークの導入状況



(出典)総務省「平成27年通信利用動向調査」

また、テレワークを利用する従業員の割合は、「5%未満」が減少する一方、「10%～30%未満」は2割から3割に増加しています。

■ 図表 I-2-2 テレワークを利用する従業員の割合



(出典)総務省「平成27年通信利用動向調査」

3. テレワーク人口

平成27年「テレワーク人口実態調査」(国土交通省)によると、全労働者数に占める「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」の割合は、2.7%となっています。

4. テレワーク導入のアンケート結果

厚生労働省が連携して実施した、総務省「テレワークモデル実証事業」(平成27年度)において、「テレワークの育児休職期間からの早期復帰に対する効果」についてアンケート調査したところ、効果があると回答した割合は、全体ではテレワークの実施者が72.7%、上司が83.1%で、いずれも高い割合になっています。一方、テレワークの「介護離職の回避に対する効果」も尋ねてみると、「離職の回避に役立つと思う」と回答した割合も、同様にテレワークの実施者が79.1%、上司が87.3%と、同様に高い割合になっており、人材確保・維持に対する効果が期待されます。

■ 図表 I-2-3 テレワークの育児休職期間からの早期復帰に対する効果

■ 図表 I-2-4 テレワークの介護離職に対する効果

	〈肯定(否定)〉		〈肯定(否定)〉	
	実施者	上司	実施者	上司
全体	72.7% (3.6%)	83.1% (3.6%)	79.1% (1.8%)	87.3% (0.0%)
終日在宅勤務	71.8% (0.0%)	66.7% (0.0%)	84.6% (2.6%)	87.5% (0.0%)
モバイルワーク	71.9% (6.3%)	90.5% (0.0%)	73.4% (1.6%)	88.1% (0.0%)
サテライト オフィス勤務	85.7% (0.0%)	100.0% (0.0%)	100.0% (0.0%)	80.0% (0.0%)

(注)

肯定: (「早期復帰に役立つと思う」と回答した割合)

否定: (「早期復帰に役立つとは思わない」と回答した割合)

(注)

肯定: (「離職の回避に役立つと思う」と回答した割合)

否定: (「離職の回避に役立つとは思わない」と回答した割合)

(出典)総務省「平成27年度テレワークモデル実証事業」

5. テレワークをめぐる政府の取組

現在、テレワークは、地方創生、女性活躍等さまざまな観点から政府の政策に位置づけられており、「ニッポン一億総活躍プラン」(H28.6.2)「世界最先端IT国家創造宣言」(H28.5.20)「経済財政運営と改革の基本方針2016(いわゆる骨太方針)」(H28.6.2)、及び「日本再興戦略2016」(H28.6.2)などがあります。

3 | 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「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 I-3-1 テレワークの効果

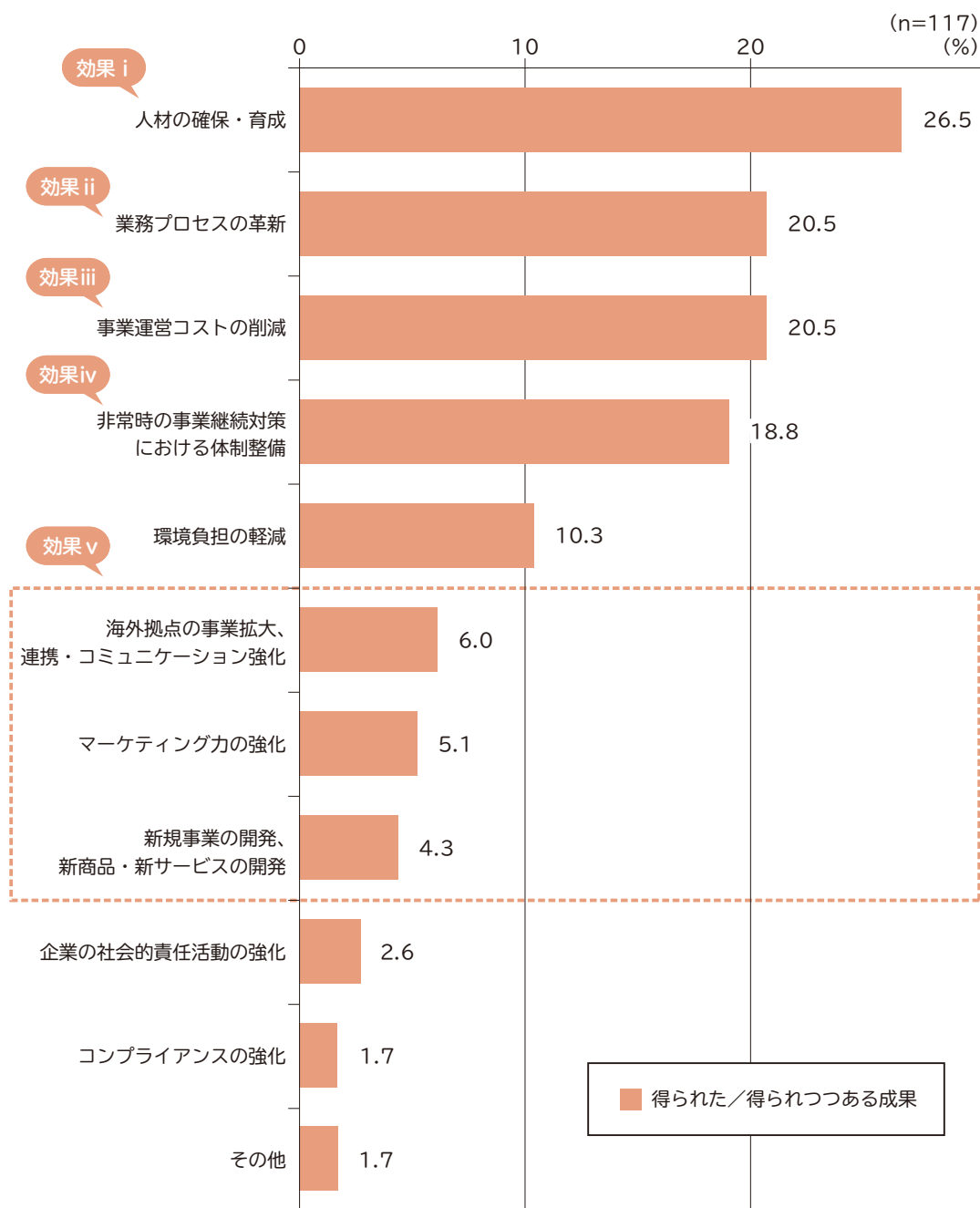


1 | 企業にとっての効果

(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・得られつつある企業の事業運営面の効果として、「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」について2割以上、「非常時の事業継続対策における体制整備」について2割弱が、効果があると回答しています。

■ 図表 I-3-2 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)厚生労働省「平成26年度テレワークモデル実証事業」(企業アンケート)

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可能です。

- 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要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、業務の洗い出しを行い、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、業務の進め方や手順方法の改善ができます。

そのほか、テレワーク実施者同士、あるいは利用者と非利用者とは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。

- 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、ネットワーク上での情報共有が進み、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（固定の席を決めずに、自由に席を選ぶことができる制度）を同時に導入することで、備品やオフィススペースなどを削減できるため、長期的なコスト削減が可能になります。

- 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、冷暖房や照明等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継続・早期再開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のため、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る
- 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る
- 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（事業継続計画）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。

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



Column

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事で、作業員や上司・同僚がその業務の進み具合を適宜確認できるようにすることです。

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を周知する、又は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共有するなどの方法があります。

業務の「見える化」をすると、作業員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ます。このプロセス評価は、作業員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。

【実践編】

モデル類型とは

テレワーク導入の手順・推進体制

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

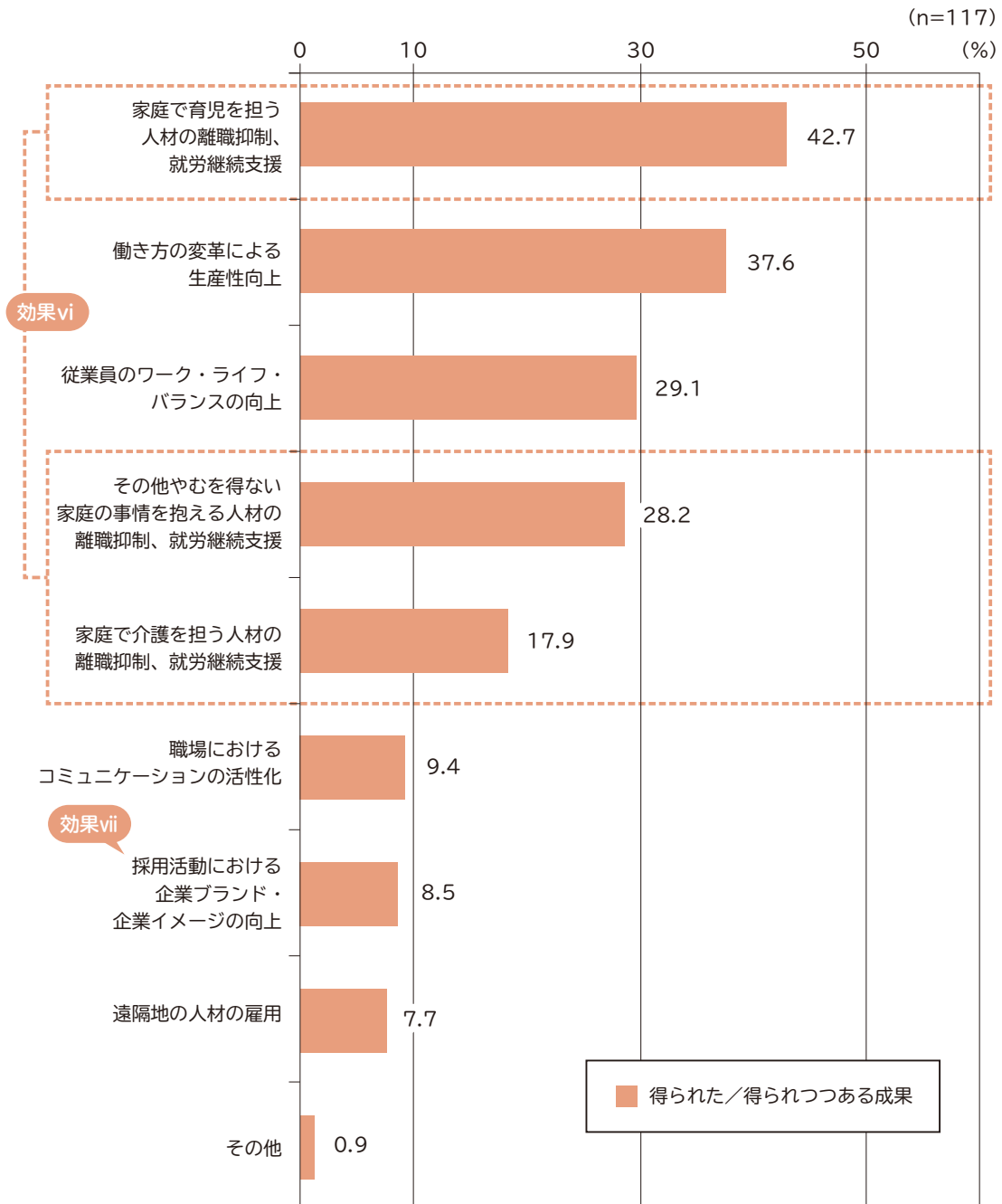
テレワーク推進のための評価と改善

よくあるQ&A お役立ちリンク集

(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。なお、「育児に伴う人材の離職抑制」について4割強、「働き方変革による生産性向上」について4割弱、「従業員のワーク・ライフ・バランスの向上」、及び「家庭の事情による人材の離職抑制」について約3割が、成果が得られた、又は得られつつあると回答しています。

■ 図表 I-3-3 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)厚生労働省「平成26年度テレワークモデル実証事業」(企業アンケート)

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る
- **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っ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る
- **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る
- **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し、若手へのノウハウ継承や熟練者のスキルの有効活用につながる
- **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る

【実践編】

モデル類型とは

テレワーク導入の手順・推進体制

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

よくあるQ&A お役立ちリンク集



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勤せず、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切にしており、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。

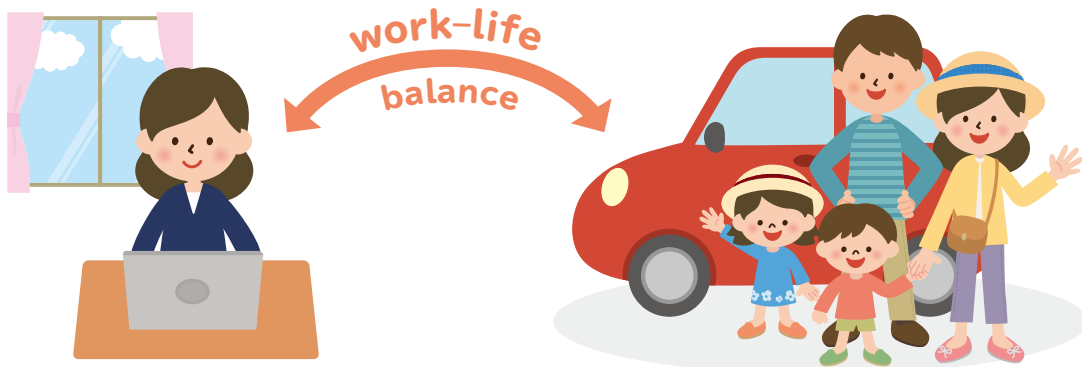
vii. 企業ブランド・企業イメージの向上

テレワークの導入は、企業が従業員を大切に、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、従業員からの信頼感の向上にもつながります。

導入の効果

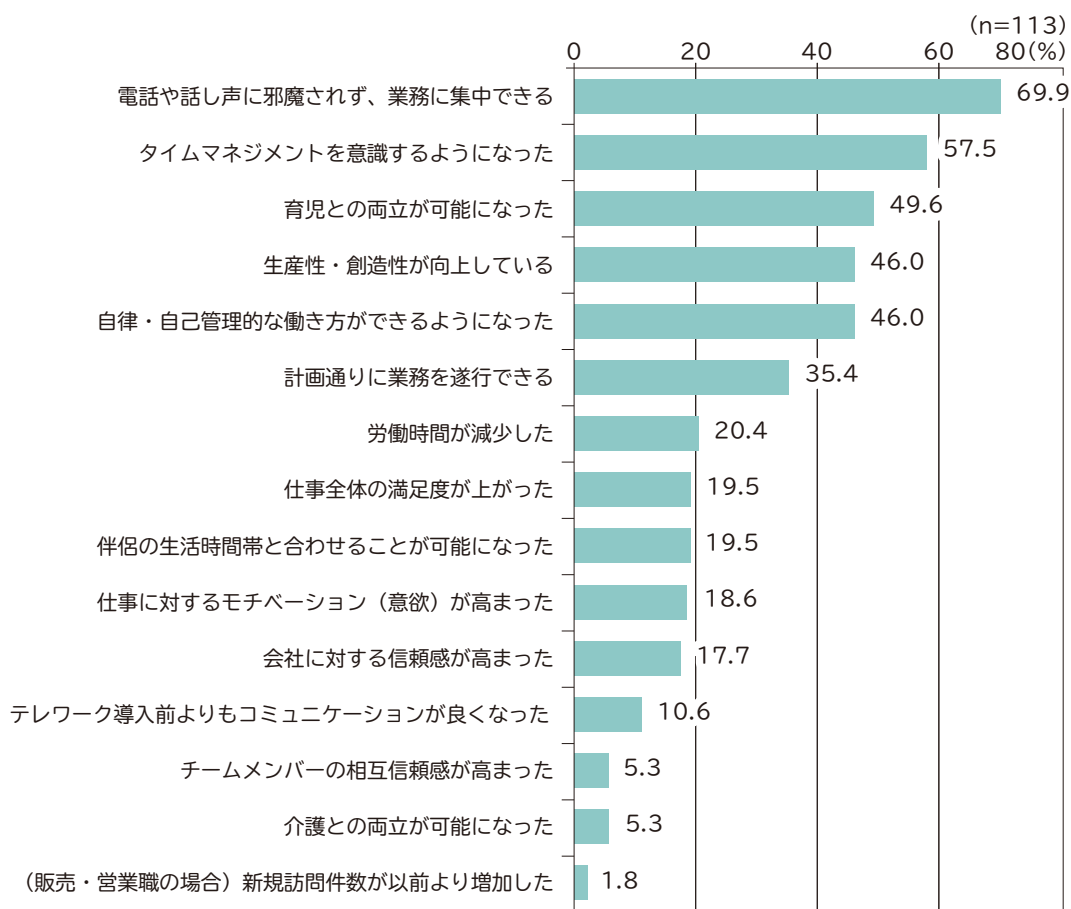
- 社会的に「人材を大切にする企業」「働きやすい企業」としての認知度が上がり、ブランドイメージが向上する
- 従業員のモチベーションが向上することで、生産性が向上し、企業業績アップにつながる
- 従業員の働きやすさに対する会社の積極的な姿勢が明確になることで、会社に対するイメージや信頼感の向上につながる



2 | 従業員にとっての効果

テレワークを実施する従業員へのテレワークのメリットについてアンケートを実施したところ、「電話や話し声などに邪魔されず、業務に集中できる」が約7割、「タイムマネジメントを意識するようになった」が6割弱、「育児との両立が可能になった」が約5割、「生産性・創造性が向上している」及び「自律・自己管理的な働き方ができるようになった」が4割以上と、多くの方がメリットを実感しています。

■ 図表 I-3-4 テレワークのメリット(従業員)

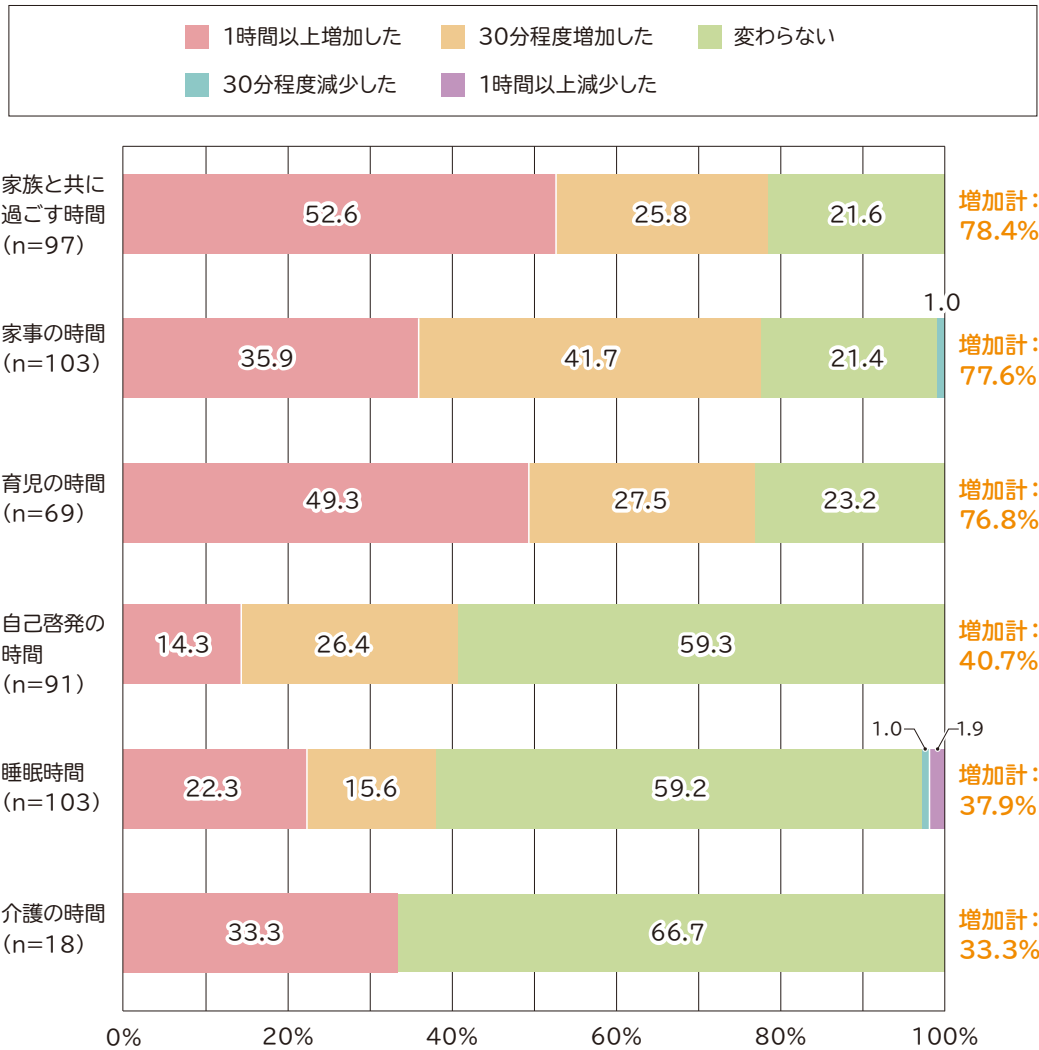


(出典)厚生労働省「平成26年度テレワークモデル実証事業」(従業員アンケート)

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、「家族と共に過ごす時間」「家事の時間」「育児の時間」については8割近く、「自己啓発の時間」については約4割、「睡眠時間」「介護の時間」については3割以上が増えたという回答が得られています。

■ 図表 I-3-5 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。

(注)「わからない」「該当しない」は集計から除外している。増加計は、「1時間以上増加した」、及び「30分程度増加した」の回答の合計

(出典)厚生労働省「平成26年度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・バランスを向上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・創造性の向上

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・創造性が向上する

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「一定以上の業績評価があること」、「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図ろうとする結果、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・就業意欲の向上

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、職場への信頼感も向上します。

特に、就業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は、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

- 柔軟な働き方ができるため、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より向上する

II 実践編





第1章 | モデル類型とは

第1章では、テレワーク導入モデルを選択し、該当するモデル類型ごとに、「テレワークを導入する上での留意点」をご紹介し、それを踏まえ、システム方式や利用端末などのICTシステム・ツールを組み合わせたテレワーク環境の推奨構成を紹介します。

是非、当てはまったモデル類型のテレワーク環境の推奨構成を参考にしてみてください。

その際、システム方式や利用端末といったICTシステム・ツールをどのように選択するかは、導入時点の企業規模や予算のほか、導入しようとするテレワークの形態や対象者の業務特性なども考慮して検討します。

なお、ここで紹介する推奨構成は「在宅勤務・サテライトオフィスを導入する場合は週1～2日ペース」、「モバイルワークを導入する場合は週2日ペース」を想定して、最初に用意するものの構成です。

1 | 「テレワークモデル実証事業」の成果

「テレワークモデル実証事業」では、企業へのヒアリング・アンケートによって、テレワークの導入実態についてのニーズの把握・分析を踏まえた上で、テレワーク導入の類型を①テレワーク形態、②職種、③企業規模により、8つの「モデル類型」を設定しました。そのモデル類型に当てはまる企業に「テレワークモデル実証事業」に参加していただきました。

テレワーク導入の目的、テレワーク導入によって得られた成果は、次のとおりとなっています。

■ 図表Ⅱ-1-1 「平成27年度テレワークモデル実証事業」における各企業のテレワーク導入の目的、テレワーク導入によって得られた成果

テレワーク形態・職種・企業規模	テレワーク導入の目的	テレワーク導入によって得られた成果 (企業の推進担当者より回答)	モデル類型
在宅勤務・事務職等・大企業／中堅企業	働き方の多様性の促進	・育児や介護と仕事との両立。ワーク・ライフ・バランス向上に向けて一定の成果を出すことができた ・通勤や移動の時間の削減、時間制約があった従業員の生産性向上を図ることができた	モデル類型①
在宅勤務・事務職等・小企業	ワーク・ライフ・バランス向上のためのワークスタイル改革	・プライベートや家族との時間が増加し、ワーク・ライフ・バランスが改善した ・業務の効率化ができた	モデル類型②
在宅勤務・研究職等専門職・中堅企業／小企業	ワーク・ライフ・バランス改善と生産性向上	・ワーク・ライフ・バランスが充実した ・長時間通勤の疲労が軽減できた ・生産性が向上した	モデル類型③
在宅勤務・研究職等専門職・中堅企業／小企業	多様な働き方実現、生産性向上、パンデミック発生時等の業務継続	・家事や育児にも取組む余裕が持てるようになった ・集中して作業に取組みたい時に有効であった	モデル類型③
モバイルワーク・事務職等・大企業	ダイバーシティ推進のための、全従業員を対象とした働き方改革	・ワーク・ライフ・バランスが実現できた ・会社へのロイヤリティや、タイムマネジメント意識、成果に対する意識が向上した	モデル類型④
モバイルワーク・事務職等・大企業	効率性と生産性の向上を目的とした「多様な働き方」の実験的検証	・特に育児中の従業員の満足度が高かった ・これまで翌日に対応していた業務を、その日のうちに対応できるようになった	モデル類型④
モバイルワーク・営業職等・中堅企業	新たなワークスタイルを許容できる企業文化やビジョンの構築	社外での文書作成や会議中の議事録作成業務について、最大30%生産性が向上した	モデル類型⑤
モバイルワーク・営業職等・小企業	高いセキュリティを維持する形でのモバイルワーク確立	・業務における柔軟性が向上した ・隙間の時間を活用して、業務を遂行できるようになった	モデル類型⑥
サテライトオフィス専用型	働き方の多様性促進	・育児や介護と仕事との両立。ワーク・ライフ・バランス向上に向けて一定の成果を出すことができた ・通勤や移動の時間の削減、時間制約があった従業員の生産性向上を図ることができた	モデル類型⑦
サテライトオフィス共用型	事業成長の促進のための多様な働き方(育児や介護との両立等)の実現	・都会の喧騒を離れ、静かな環境での生活をおくることが可能となった ・共用サテライトオフィスでの新たな交流が生まれた	モデル類型⑧

※モデル類型⑦の企業は、モデル類型①と同じ企業を対象とした。

この「モデル類型」に該当する企業に、テレワークを導入していただき、その際に、テレワークを導入するに当たって、どのようなことに留意し、どのような ICT システム・ツールを選択すべきかを実証しました。

① テレワーク形態、② 職種、③ 企業規模については、次のように決定しました。

2 | モデル類型における①テレワーク形態、②職種、③企業規模

① テレワーク形態は、在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務の3つに分けています。

- ▶ モデル類型に示した**在宅勤務**は、通勤時間を完全になくすることができる「週1～2日出社しないで行う終日在宅勤務」です。「お客様との打ち合わせ後に在宅勤務」「在宅勤務後に出社」など、1日の一部の時間を使って行う部分在宅勤務は、通勤・移動時間を完全に削減することはできませんが、無駄な移動を削減することができる効果があります。終日在宅勤務のためのICT環境、セキュリティ、制度・ルールの整備を行うことができれば、部分在宅勤務を行うことができ、働き方の選択肢が増えます。
- ▶ **モバイルワーク**は、パソコン（以下、PC）の小型化や、Wi-Fi環境の充実とスマートフォンの利用者の増加等によって、導入しやすいテレワーク形態ですが、ノートPC等の紛失や盗難及び情報漏えいといった課題に対して、ノートPC等の管理、情報の保護、及び物理的なのぞき見防止などの対策を講じることが必要です。また、労働時間制度は、通常の労働時間制度で実施する場合と、事業場外みなし労働時間制度を適用する場合があります。
- ▶ **サテライトオフィス**は、オフィススペースの契約形態によって「専用型」（1つの企業が専用で利用）と「共用型」（複数企業や個人事業主がシェアして利用）に分けられます。
 - ・ 「**専用型**」は、企業にとっては労働時間管理がしやすく、システムを含めたオフィス環境が整備されていますが、サテライトオフィスの設置・運営の費用に課題があります。働く人にとっては、生活空間から近く、勤務時間帯と日常の私生活の区分ができて仕事が集中できるというメリットがあります。
 - ・ 「**共用型**」は、オフィスを他企業と共用で使うため、情報管理やセキュリティ面で安心できる事業者と契約することや、運用面で「専用型」と異なる配慮工夫が求められます。最近ではシェアオフィスやコワーキングスペースといい、一定の契約のもとにスペースを活用して仕事をしたり、イベントなどを開催してユーザーに付加価値を提供するオフィスもあり、小企業では、他企業との交流によってビジネスのヒントを得たり、ネットワーク拡大に役立ちます。

② 職種は、大きく3つに分けています。

- ▶ **事務職等**：企業によって仕事の幅や裁量が異なりますが、事務職、サポート職（コールセンター、オペレータ含む）を想定しています。事務職には一般事務、営業事務、貿易事務、秘書、経理事務等があります。業務の洗い出しを行うと、在宅勤務で行う仕事を多く取り出すことができます。
- ▶ **営業職等**：販売・営業職で、情報収集、顧客開拓、提案、顧客との商談、商品・サービスの提供などがあります。文書・プレゼンテーションの作成等に集中して取り組む業務のほか、顧客とのコミュニケーション（連絡調整、プレゼンテーションなど）があり、顧客訪問等に伴う移動も多いのが特徴です。移動中にモバイルワークを有効に活用したり、顧客の訪問前

や出張から帰宅して部分在宅勤務を行うことができると、移動時間の削減ができます。

- ▶ **研究職等専門職**：研究・開発職、デザイン・設計職、システムエンジニアなどの専門職を想定しています。業種や業務の特徴によって異なりますが、専門スキルを活用した業務のため、自律的・自己管理的な業務の割合が高い場合は、業務を切り出して在宅勤務を行うことで生産性を高めることができます。一方、特定のアプリケーションやグラフィックなどを多用する割合が高い業務や、チームメンバーと頻繁なコミュニケーションをとりながら進める業務の割合が高い開発業務などは、在宅勤務を行うことはできませんが、実施頻度に制約を受ける場合があります。

③ 企業規模は、3つに分けています。

- ▶ 従業員数によって、分類しています。
 - ・ **大企業**：1,000名以上
 - ・ **中堅企業**：100名以上～1,000名未満
 - ・ **小企業**：100名未満

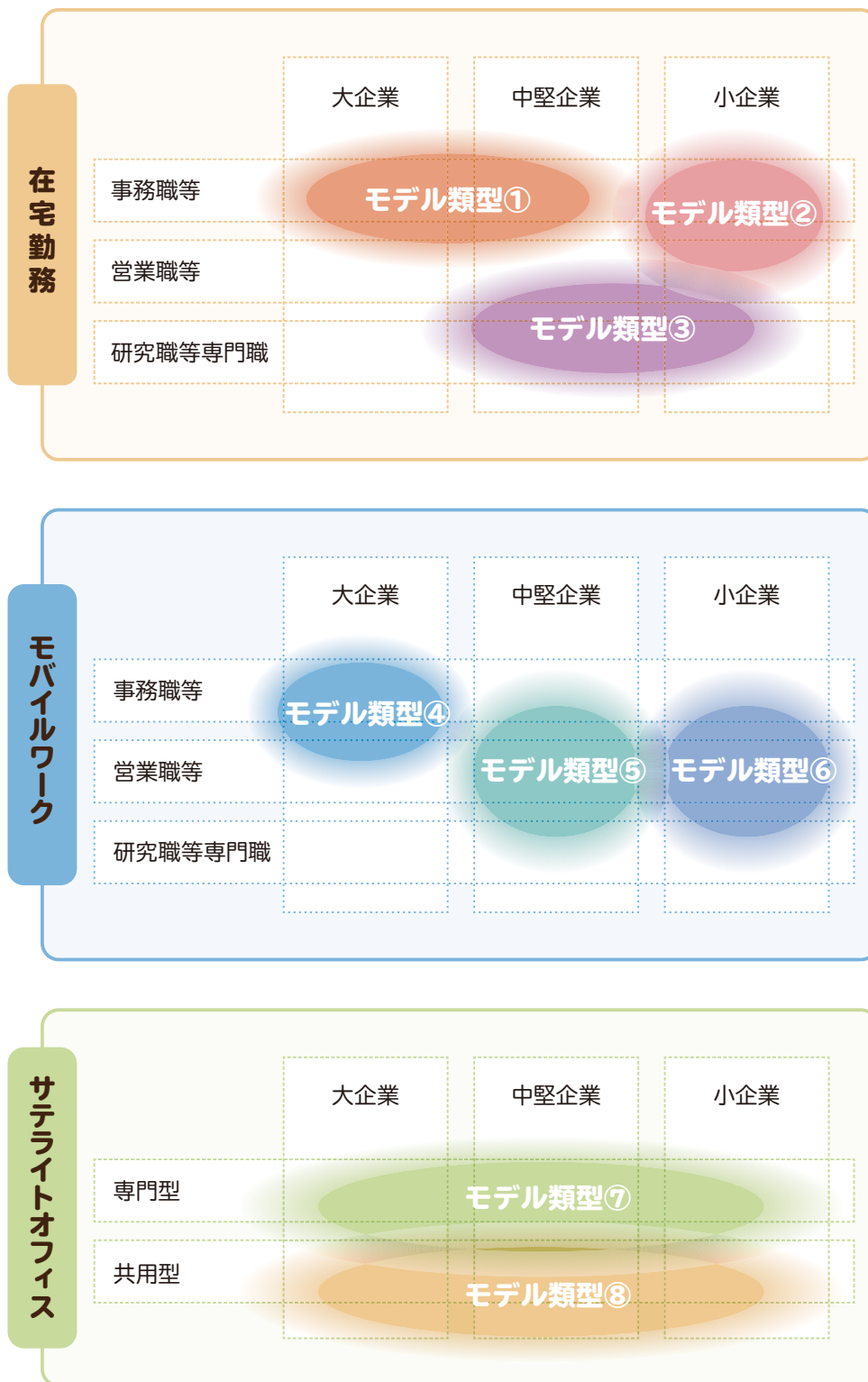
規模によって、テレワーク関連のICT投資の規模や制度・ルールの考え方、組織体制の度合いが異なるため、モデル類型を分ける基準の1つとしています。



3 | モデル類型の選択

8つのモデル類型のどれかを選択してみてください。

■ 図表Ⅱ-1-2 8つのモデル類型



8つのモデル類型に該当しない場合、以下をご参考いただくとともにFAQをご覧ください。

▶ **在宅勤務・研究職等専門職・大企業の場合**

企業規模によって ICT 予算が異なりますが、専門的な業務特性から自宅での作業効率を確保するための ICT ツール・システムの選択等などの観点から、モデル類型③（在宅勤務・研究職等専門職・中堅企業／小企業）を参考にご覧ください。

▶ **在宅勤務・営業職等・大企業／中堅企業／小企業の場合**

営業職等は、顧客先への外出による自宅からの直行・直帰、及び外出先でのモバイルワークが多いと考えられるため、ご自身の企業規模に応じて、モデル類型⑤（モバイル・営業職等・中堅企業）又はモデル類型⑥（モバイル・営業職等・小企業）を参考にご覧ください。なお、直行・直帰による在宅勤務を行う場合には、ご自身の企業規模に応じて、モデル類型①（在宅勤務・事務職等・大企業／中堅企業）又はモデル類型②（在宅勤務・事務職等・小企業）を参考にご覧ください。

▶ **モバイルワーク・事務職等・中堅企業／小企業の場合**

事務職等でも、モバイルワークで特徴的な ICT ツール・システムの選択やセキュリティ対策を行うことによって円滑に業務を進めることができるため、ご自身の企業規模に応じてモデル類型⑤（モバイル・営業職等・中堅企業）又はモデル類型⑥（モバイル・営業職等・小企業）を参考にご覧ください。

▶ **モバイルワーク・研究職等専門職・大企業／中堅企業／小企業の場合**

研究職等専門職でも、モバイルワークで特徴的な ICT ツール・システムの選択やセキュリティ対策を行うことによって円滑に業務を進めることができるため、ご自身の企業規模に応じて、モデル類型④（モバイル・事務職等・大企業）、モデル類型⑤（モバイル・営業職等・中堅企業）又はモデル類型⑥（モバイル・営業職等・小企業）を参考にご覧ください。

▶ **モバイルワーク・営業職等・大企業の場合**

企業規模の違いはあるものの、営業職等がモバイルワークを行う際のポイントは共通であるため、モデル類型⑤（モバイル・営業職等・中堅企業）を参考にご覧ください。

「テレワークモデル実証事業」の結果、モデル類型ごとに浮かび上がった「テレワークを導入する上での留意点」は以下のとおりです。

■ 図表Ⅱ-1-3 各モデル類型のテレワークを導入する上での留意点

○＝該当する留意点

No	分類	留意点	類型①	類型②	類型③	類型④	類型⑤	類型⑥	類型⑦	類型⑧
			大企業／中堅企業 在宅勤務・事務職等・ 小企業	在宅勤務・事務職等・ 小企業	中堅企業／小企業 在宅勤務・ 研究職等専門職・ 中堅企業	在宅勤務・ 事務職等・大企業 モバイルワーク	営業職等・中堅企業 モバイルワーク	営業職等・小企業 モバイルワーク	オフィス専用型 サテライト	サテライト オフィス共用型
1	セキュリティ	セキュリティに対する漠然とした不安	○	○	○	○	○	○	○	○
2		情報漏えいのリスクの軽減	○	○	○	○	○	○	○	○
3		第三者からののぞき見、端末の紛失、盗難の防止				○	○	○		○
4	労務管理	個々のテレワーク実施者の労務管理の難しさ	○	○	○	○	○	○	○	○
5	コミュニケーション	テレワーク実施者と通常勤務者との円滑なコミュニケーション	○	○	○	○	○	○	○	○
6	作業効率	通常オフィス勤務時と変わらない作業効率の確保			○					
7	電子化の遅れ	資料の電子化、管理ツール導入の遅れ		○	○		○	○		
8	予算制約	ICT投資予算の制約		○	○			○		○

なお、留意点の内容は、次の表のとおりです。

■ 図表Ⅱ-1-4 テレワークを導入する上での留意点の内容

No	分類	留意点	内容
1	セキュリティ	セキュリティに関する漠然とした不安	どのようなセキュリティ対策を行えばいいかわからない、又はセキュリティ対策を行ったが、情報流出等が発生するのではないかと不安
2		情報漏えいのリスクの軽減	内部の機密情報等が外部に漏れてしまうリスクの軽減
3		第三者からののぞき見、端末の紛失、盗難の防止	関係者以外に情報が見られること、機密情報の入ったPCの紛失や盗難の防止
4	人事・労務管理	個々のテレワーク実施者の労務管理の難しさ	テレワーク実施者の適切な勤怠や在席、業務管理の実施
5	コミュニケーション	テレワーク実施者と通常勤務者との円滑なコミュニケーション	テレワーク中の円滑な情報伝達・交換の促進や、テレワーク中の疎外感の軽減
6	作業効率	通常オフィス勤務時と変わらない作業効率の確保	特定のアプリケーションやグラフィックなどを多用する場合における、通常と同様の作業効率や生産性の確保
7	電子化の遅れ	資料の電子化、管理ツール導入の遅れ	オフィス以外で作業をするための資料の電子化や、テレワークを実施するための管理ツールの導入の遅れ
8	予算制約	ICT投資予算の制約	企業規模が小さい場合に、ICT投資予算の制約があること

テレワークを導入するに当たって、モデル類型ごとに留意点が相違するため、ICTシステムの「テレワーク基本機能」では、システム方式、端末デバイス及びセキュリティを選択し、また、「マネジメント支援機能」では、労務管理機能及びコミュニケーション機能を選択することとなります。

4 | 各モデル類型におけるICTシステム・ツール

各モデル類型における ICT システム・ツールの選択における基本的なメニューは以下のとおりです。

■ 図表II-1-5 ICTシステム・ツールの選択における基本的なメニュー

テレワーク基本機能			マネジメント支援機能	
システム方式	端末デバイス	セキュリティ	労務管理機能	コミュニケーション機能
リモートデスクトップ	リッチクライアント	本人認証	勤怠管理ツール	会議システム (Web/TV/電話)
仮想デスクトップ	シンクライアント	暗号化通信	プレゼンス管理ツール	チャット (インスタントメッセージ)
クラウド型アプリ	タブレット型PC	端末認証	業務管理ツール	情報共有ツール
会社PCの持ち帰り	スマートフォン	端末管理		
	携帯電話・PHS	その他		

※ICTシステム・ツールの説明は、P.34を参照。

モデル類型ごとに推奨される「テレワーク基本機能」及び「マネジメント支援機能」は、次のとおりです。

■ 図表Ⅱ-1-6 各モデル類型におけるICTシステム・ツールの選択(一覧)

◎=標準的に必要
○=より適正な実施のために推奨
※=業務内容によって推奨

機能	分類	選択	ICTシステム・ツール	類型①	類型②	類型③	類型④	類型⑤	類型⑥
				大企業／中堅企業 在宅勤務・事務職等	小企業 在宅勤務・事務職等	中堅企業／小企業 在宅勤務・ 研究職等専門職	モバイルワーク 事務職等・大企業	モバイルワーク 営業職等・中堅企業	モバイルワーク 営業職等・小企業
テレワーク基本機能	システム方式	選択	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		◎	◎			◎
	端末デバイス	選択	リッチクライアント		◎	◎			◎
			シンクライアント	◎	○	○	◎	◎	○
			タブレット型PC				○	○	○
		選択	スマートフォン				○	○	○
	携帯電話・PHS		◎	◎	◎	◎	◎	◎	
	セキュリティ		本人認証	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			暗号化通信	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			端末認証	○	○	○	○	○	○
			端末管理	○		○	○	○	
			その他		HDD 暗号化	HDD 暗号化	HDD 暗号化 画面 フィルタ	HDD 暗号化 画面 フィルタ	HDD 暗号化 画面 フィルタ
	マネジメント支援機能	労務管理機能	勤怠管理ツール	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			プレゼンス管理ツール	◎	◎	◎	◎	◎	◎
業務管理ツール			※	※	※	※	※	※	
コミュニケーション機能		会議システム(Web/TV/電話)	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
		チャット(インスタントメッセージ)	○		○	○	○	○	
		情報共有ツール	○	○	○	○	○	○	

(注)モデル類型⑦及び⑧については、特性上省略した。

- ・HDD暗号化とは、ハードディスクを暗号化して、他人が解読できないようにすることを指す。
- ・端末デバイスは、許可された私物端末(BYOD=Bring Your Own Device)を利用することで、個人が使い易くなるとともに導入コストを抑えることができる。
- ・業務管理ツールは、複数メンバーでプロジェクト管理をする際に役立つが、一定期間の成果や業務計画に基づいて実施される場合には、あまり重視されない。

なお、「テレワーク基本機能」のシステム方式、端末デバイス及びセキュリティや、「マネジメント支援機能」の労務管理機能及びコミュニケーション機能の選択では、どのようなICTシステム・ツールを選択したことになるのかについて、次の表に説明しています。

■ 図表Ⅱ-1-7 各モデル類型におけるICTシステム・ツールの説明

機能	分類	ICTシステム・ツール	説明	該当ページ数	
テレワーク基本機能	システム方式	選択	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	P.74
			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	P.75
			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可能なシステム	P.76
			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装置等を経由して社内システムにアクセスし、業務を行う方式	P.77
	端末デバイス	選択	リッチクライアント	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。書類の作成を行うアプリケーション(機能)の操作も、この端末単体で行うことができる	P.71
			シンクライアント	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。書類の作成も保存もサーバ上で処理されるので、データが端末に保持されない	P.71
			タブレット型PC	タブレット端末としても、簡易的なPCとしても利用可能な機器。簡単な業務を行うことは可能	P.72
		選択	スマートフォン	オフィスとのコミュニケーションだけでなく、移動中のメールの確認や決裁業務などが可能	P.72
			携帯電話・PHS	オフィスや顧客とのコミュニケーションの際に利用	—
	セキュリティ	本人認証	端末を使う、又はサービスを使う人物が許可された本人であるかを確認する技術	P.83	
		暗号化通信	会社のサーバに安全にアクセスするため、及び通信の途中で情報を傍受されないための、安全な通信技術	P.85	
		端末認証	端末を利用してサーバなどにアクセスする際、その端末がアクセス許可されたものであるかを確認する技術	P.83	
		端末管理	複数台の端末の挙動やアクセス状況等を一元管理する技術	P.83	
		その他	物理的なセキュリティや端末そのものに施す技術	P.83	
	マネジメント支援機能	労務管理機能	勤怠管理ツール	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・終業時刻等を管理するためのツール	P.57
プレゼンス管理ツール			従業員の在席確認や業務状況を把握するためのツール	P.58	
業務管理ツール			業務遂行状況の「見える化」や、上司・同僚と共に遂行する業務の調整等を行うためのツール	P.59	
コミュニケーション機能		Web会議システム	Webカメラを用いて画面越しに会議を行うツール(TV会議システムより利用する場所が柔軟に変えられる)	P.79	
		TV会議システム	固定されたカメラ付きのマイクや専用テレビを用いて、画面越しに相手と会議を行うツール	P.79	
		電話会議システム	インターネット電話サービスのアプリケーションなどを利用して複数人で話す電話サービス	P.79	
		チャット(インスタントメッセージ)	メールよりも手軽に、短い文章のやりとりを実施するためのツール	P.79	
		情報共有ツール	社内SNSや社内掲示板をはじめ、又はグループウェアなどの、業務に関する情報交換・情報共有を行うためのツール	P.79	

8つのモデル類型ごとに、テレワークを導入するに当たっての留意点、推奨されるICTシステム・ツールの選択について紹介します。

モデル類型ごとのテレワークを導入する上での留意点や労務管理上の留意点を踏まえた、ICTシステム・ツールの推奨構成は、次頁のとおりとなります。

なお、ICTシステム・ツールの詳細な説明については、第5章及び第6章をご覧ください。

基礎編

【実践編】

モデル類型とは

テレワーク導入の手順・推進体制

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

よくあるQ&A お役立ちリンク集

モデル類型① | 在宅勤務／事務職等／大企業・中堅企業

モデル類型①のICTシステム・ツールは、大規模組織における個々のテレワーク実施者の労務管理や、テレワーク実施者と通常勤務者の間での円滑なコミュニケーション等への対応が求められます。

テレワークを導入する上で留意すべき点は次のとおりです。

※なお、モデルの類型①～③について、裁量労働制の労働者が在宅勤務をする場合であっても、健康管理のために勤怠管理ツール等によって労働時間を把握する必要があります。

■ 図表Ⅱ-1-8 テレワークを導入する上での留意点

留意点 テレワークを導入する上での	<ul style="list-style-type: none"> ・セキュリティに対する漠然とした不安 ・情報漏えいのリスクの軽減 ・個々のテレワーク実施者の労務管理の難しさ ・テレワーク実施者と通常勤務者の間の円滑なコミュニケーション 	留意点 労務管理上の	<ul style="list-style-type: none"> ・通常の労働時間制度に加え、柔軟な働き方を実現するため、フレックスタイム制・企画業務型裁量労働制・短時間勤務制度の利用も可能
-----------------------------	--	----------------------	--

ICTシステム・ツールの考え方と選択例は以下のとおりです。

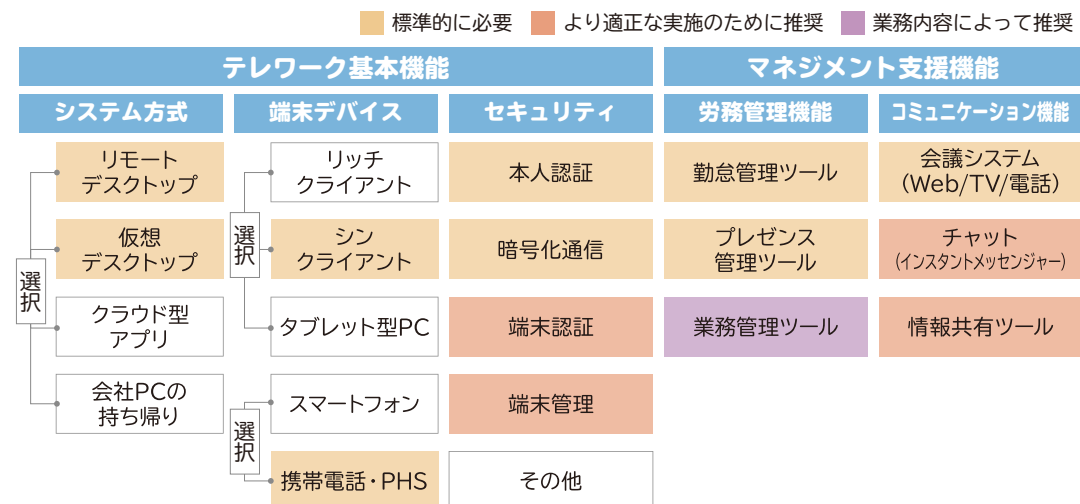
システム方式・端末デバイスは、大規模な組織でテレワーク実施者が多い場合には、特に、運用負担の軽減及び情報漏えい対策が重視されるため、シンクライアント型PCによるリモートデスクトップ又は仮想デスクトップを利用するとよいでしょう。また、在宅勤務時の連絡用には、携帯電話やPHSを利用するのがよいでしょう。

セキュリティは、本人認証及び暗号化通信を標準的に利用し、テレワーク実施者及びその利用端末台数が多い場合には、端末管理を利用することで効率的な管理ができます。

労務管理は、在宅勤務では、通常のオフィスでの勤務と違って、労働時間管理をすることが難しいので、勤怠管理ツール及びプレゼンス管理（在席管理）ツールを利用することで、勤務状況や在席状況を可視化することができます。

コミュニケーションは、通常オフィスにいる従業員や社外との打合せに、Web会議などの会議システムを利用することで、業務を円滑に進めることができます。なお、チャット（インスタントメッセージ）は気軽にメッセージのやり取りが可能なツールで、コミュニケーションの活性化につながります。また、大規模組織においてはグループウェア、社内SNSなどの情報共有ツールを積極的に利用する例もみられます。

■ 図表Ⅱ-1-9 ICTシステム・ツールの選択例



モデル類型② | 在宅勤務／事務職等／小企業

モデル類型②のICTシステム・ツールは、特に導入コストを抑えながらも、一定のセキュリティレベルを確保することが求められます。また、個々のテレワーク実施者の労務管理や、テレワーク実施者と通常勤務者の間での円滑なコミュニケーション等への対応も重要です。

テレワークを導入する上で留意すべき点は次のとおりです。

■ 図表Ⅱ-1-10 テレワークを導入する上での留意点

留意点 テレワークを導入する上での	<ul style="list-style-type: none"> ・セキュリティに対する漠然とした不安 ・情報漏えいのリスクの軽減 ・個々のテレワーク実施者の労務管理の難しさ ・テレワーク実施者と通常勤務者との円滑なコミュニケーション ・資料の電子化、管理ツールの導入の遅れ ・ICT投資予算の制約 	留意点 労務管理上の	<ul style="list-style-type: none"> ・通常の労働時間制度に加え、柔軟な働き方を実現するため、フレックスタイム制や短時間勤務制度の利用も可能
-----------------------------	---	----------------------	---

ICTシステム・ツールの考え方と選択例は以下のとおりです。

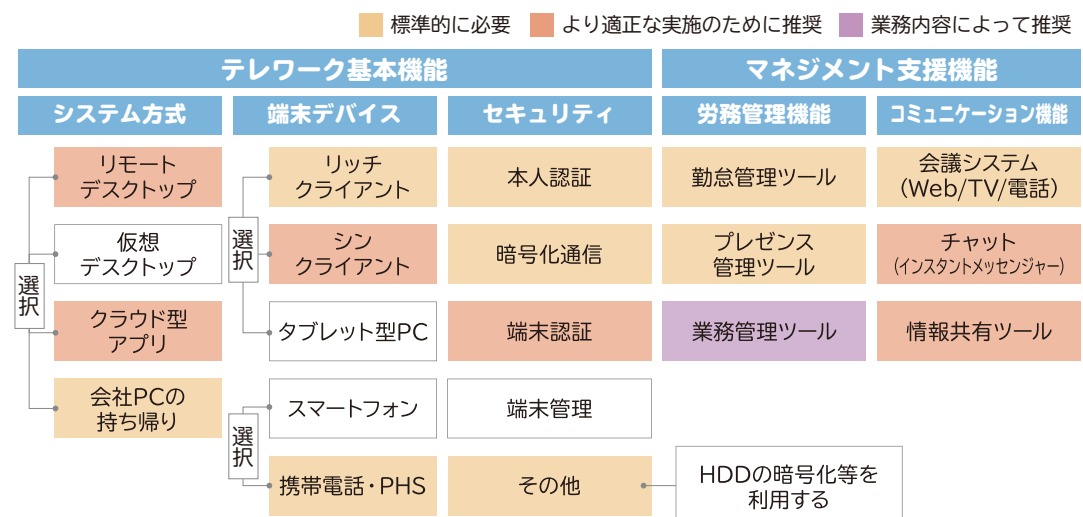
システム方式・端末デバイスは、シンクライアント型PCを利用したリモートデスクトップや仮想デスクトップの利用によって、運用負担の軽減や情報漏えい対策につながります。一方、リッチクライアント型PCを利用した会社PCの持ち帰り方式については、初期コストが抑えられます。さらに、クラウド型アプリを利用することで導入コストを抑えつつ、運用負担を軽減することができます。在宅勤務時の連絡用には、携帯電話やPHSを利用するのがよいでしょう。

セキュリティは、本人認証及び暗号化通信を標準的に利用するとともに、リッチクライアントを利用する場合には、ハードディスク（HDD）を暗号化することで、PCの紛失時にPC内部のデータを保護し、情報漏えいを防ぐことができます。また、特に、クラウド型アプリを利用する際には、本人認証及び暗号化通信を利用することで、第三者からの盗聴や不正ログインを防止することができます。

労務管理は、在宅勤務では、通常のオフィスでの勤務と違って、労働時間管理をすることが難しいので、勤怠管理ツール及びプレゼンス管理（在席管理）ツールを利用することで、勤務状況や在席状況を可視化することができます。

コミュニケーションは、通常オフィスにいる従業員や社外との打合せに、Web会議などの会議システムを利用することで、業務を円滑に進めることができます。なお、チャット（インスタントメッセージ）は気軽にメッセージのやり取りが可能なツールで、コミュニケーションの活性化につながります。また、一定のセキュリティを確保した上で無料又は安価なクラウドサービスなどを利用する例もみられます。

■ 図表Ⅱ-1-11 ICTシステム・ツールの選択例



モデル類型③：在宅勤務／研究職等専門職／中堅企業・小企業

モデル類型③のICTシステム・ツールは、特に導入コストを抑えながら、一定のセキュリティレベルを確保することが求められます。個々のテレワーク実施者の労務管理や、テレワーク実施者と、通常勤務者の間での円滑なコミュニケーション等への対応が求められます。また、業務特性上、特定のアプリケーションやグラフィック等を多用する場合には、通常のオフィス勤務時と変わらない作業効率の確保に留意する必要があります。

テレワークを導入する上で留意すべき点は次のとおりです。

■ 図表Ⅱ-1-12 テレワークを導入する上での留意点

留意点 テレワークを導入する上での	<ul style="list-style-type: none"> ・セキュリティに対する漠然とした不安 ・情報漏えいのリスクの軽減 ・個々のテレワーク実施者の労務管理の難しさ ・テレワーク実施者と通常勤務者の間の円滑なコミュニケーション ・通常オフィス勤務時と変わらない作業効率の確保 ・資料の電子化、管理ツールの導入の遅れ ・ICT投資予算の制約 	留意点 労務管理上の	<ul style="list-style-type: none"> ・通常の労働時間制度に加え、柔軟な働き方を実現するため、フレックスタイム制や短時間勤務制度の利用も可能 ・研究職等専門職の労働時間制度として、専門業務型裁量労働制を活用する例もある
-----------------------------	---	----------------------	---

ICTシステム・ツールの考え方と選択例は以下のとおりです。

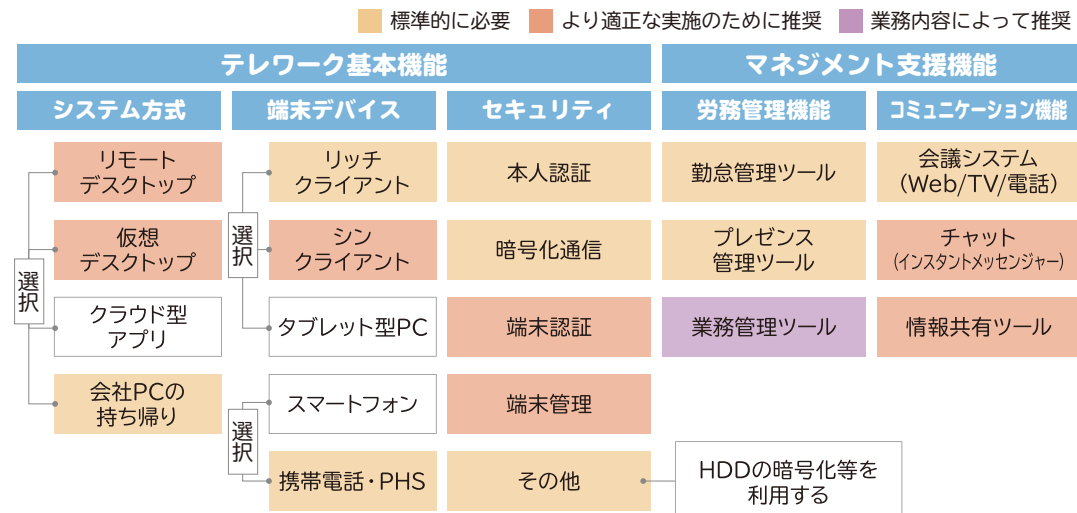
システム方式・端末デバイスは、シンクライアント型PCを利用したリモートデスクトップや仮想デスクトップの利用によって、運用負担の軽減や、情報漏えい対策につながります。ただし、仮想デスクトップでは、特定のアプリケーションやグラフィック等を頻繁に用いる専門職等の業務の場合、作業効率が低下する場合がありますので、リッチクライアント型PCを利用した会社PCの持ち帰り方式も検討するとよいでしょう。在宅勤務時の連絡用には、携帯電話やPHSを利用するのがよいでしょう。

セキュリティは、本人認証及び暗号化通信を標準的に利用するとともに、リッチクライアントを利用する場合には、ハードディスク（HDD）を暗号化することで、PCの紛失時にPC内部のデータを保護し、情報漏えいを防ぐことができます。さらに、テレワーク実施者及びその利用端末台数が多い場合には、端末管理を利用することで効率的な管理ができます。

労務管理は、在宅勤務では、通常のオフィスでの勤務と違って、労働時間管理をすることが難しいので、勤怠管理ツール及びプレゼンス管理（在席管理）ツールを利用することで、勤務状況や在席状況を可視化することができます。

コミュニケーションは、通常オフィスにいる従業員や社外との打合せに、Web会議などの会議システムを利用することで、業務を円滑に進めることができます。なお、チャット（インスタントメッセージ）は気軽にメッセージのやり取りが可能なツールで、コミュニケーションの活性化につながります。また、一定のセキュリティを確保した上で無料又は安価なクラウドサービスなどを利用する例もみられます。

■ 図表Ⅱ-1-13 ICTシステム・ツールの選択例



モデル類型④：モバイルワーク／事務職等／大企業

モデル類型④のICTシステム・ツールは、モバイルワーク中における第三者からののぞき見、端末の紛失、盗難の防止、及び大規模組織における個々のテレワーク実施者の労務管理、テレワーク実施者と通常勤務者の間での円滑なコミュニケーション等への対応が重要です。

テレワークを導入する上で留意すべき点は次のとおりです。

■ 図表Ⅱ-1-14 テレワークを導入する上での留意点

留意点 テレワークを導入する上での	<ul style="list-style-type: none"> ・セキュリティに対する漠然とした不安 ・情報漏えいのリスクの軽減 ・第三者からののぞき見、端末の紛失、盗難のリスク ・個々のテレワーク実施者の労務管理の難しさ ・テレワーク実施者と通常勤務者の間の円滑なコミュニケーション 	留意点 労務管理上の	<ul style="list-style-type: none"> ・通常の労働時間制度に加え、柔軟な働き方を実現するため、フレックスタイム制・企画業務型裁量労働制・事業場外みなし労働時間制・短時間勤務制度の利用も可能
-----------------------------	--	----------------------	---

ICTシステム・ツールの考え方と選択例は以下のとおりです。

システム方式・端末デバイスは、大規模な組織でテレワーク実施者が多い場合には、特に、運用負担の軽減及び情報漏えい対策が重視されるため、シンクライアント型PCによるリモートデスクトップ又は仮想デスクトップを利用するとよいでしょう。さらに、タブレット型PCやスマートフォンから、メールや決裁など簡単な業務が可能な環境をつくることで、業務効率が向上します。なお、モバイルワーク中の連絡用には、携帯電話やPHSを利用するのがよいでしょう。

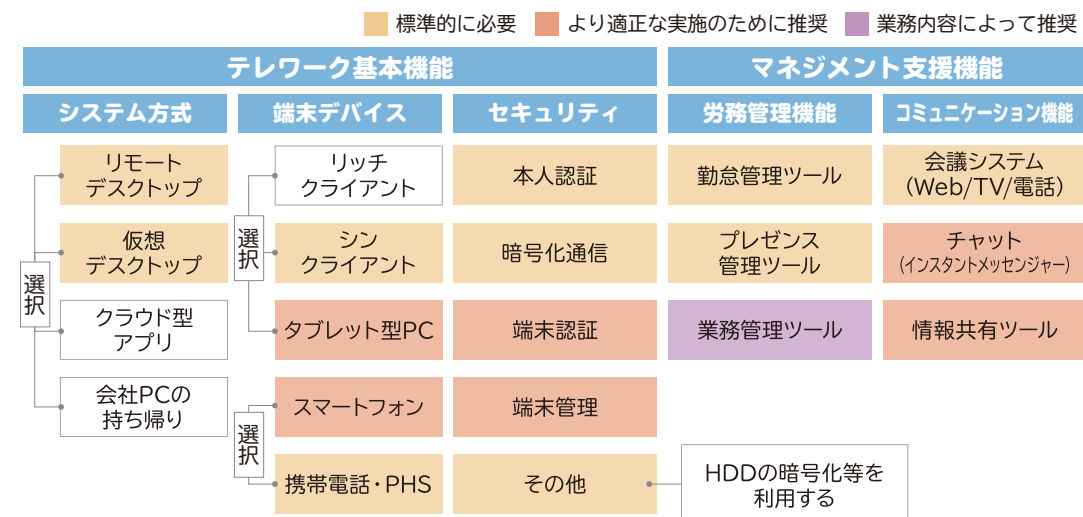
セキュリティは、本人認証及び暗号化通信を標準的に利用し、テレワーク実施者及びその利用端末台数が多い場合には、端末管理を利用することで効率的な管理ができます。

なお、ハードディスク（HDD）を暗号化することで、PCの紛失や盗難に遭った際に、PC内部のデータを保護し、情報漏えいを防ぐことができます。また、物理的な画面フィルターを利用することで、第三者からののぞき見の防止につながります。

労務管理は、モバイルワークでは、従業員が働いている場所や労働時間が把握しづらいので、勤怠管理ツールを利用することによって、勤務状況を可視化することができます。顧客先への訪問などで外出が多い場合には、携帯電話やスマートフォンを利用して勤怠管理を行うことで、効率化及び利便性の向上につながります。

コミュニケーションは、通常オフィスにいる従業員や社外との打合せに、Web会議などの会議システムを利用することで、業務を円滑に進めることができます。なお、チャット（インスタントメッセージ）は気軽にメッセージのやり取りが可能なツールで、コミュニケーションの活性化につながります。また、大規模組織においてはグループウェア、社内SNSなどの情報共有ツールを積極的に利用する例もみられます。

■ 図表Ⅱ-1-15 ICTシステム・ツールの選択例



モデル類型⑤：モバイルワーク／営業職等／中堅企業

モデル類型⑤のICTシステム・ツールは、特にモバイルワーク中における第三者からののぞき見、端末の紛失、盗難の防止、及び個々のテレワーク実施者の労務管理、テレワーク実施者と通常勤務者の間での円滑なコミュニケーション等への対応、資料の電子化、管理ツールの導入の遅れなどへの対応が求められます。

テレワークを導入する上で留意すべき点は次のとおりです。

■ 図表Ⅱ-1-16 テレワークを導入する上での留意点

留意点 テレワークを導入する上での	<ul style="list-style-type: none"> ・セキュリティに対する漠然とした不安 ・情報漏えいのリスクの軽減 ・第三者からののぞき見、端末の紛失、盗難のリスク ・個々のテレワーク実施者の労務管理の難しさ ・テレワーク実施者と通常勤務者の間の円滑なコミュニケーション ・資料の電子化、管理ツールの導入の遅れ 	留意点 労務管理上の	<ul style="list-style-type: none"> ・通常の労働時間制度に加え、柔軟な働き方を実現するため、フレックスタイム制・企画業務型裁量労働制・事業場外みなし労働時間制・短時間勤務制度の利用も可能
-----------------------------	---	----------------------	---

ICTシステム・ツールの考え方と選択例は以下のとおりです。

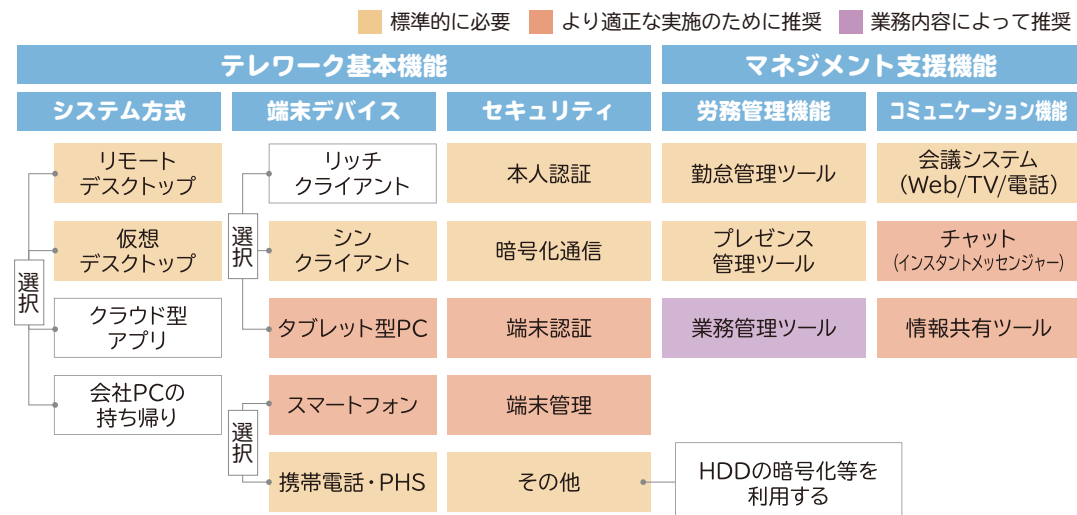
システム方式・端末デバイスは、シンクライアント型PCを利用したリモートデスクトップや仮想デスクトップの利用によって、運用負担の軽減や、情報漏えい対策につながります。さらに、タブレット型PCやスマートフォンから、メールや決裁など簡単な業務が可能な環境をつくることで、業務効率が向上します。なお、モバイルワーク中の連絡用には、携帯電話やPHSを利用するのがよいでしょう。

セキュリティは、本人認証及び暗号化通信を標準的に利用し、テレワーク実施者及びその利用端末台数が多い場合には、端末管理を利用することで効率的な管理ができます。なお、ハードディスク（HDD）を暗号化することで、PCの紛失や盗難に遭った際に、PC内部のデータを保護し、情報漏えいを防ぐことができます。また、物理的な画面フィルターを利用することで、第三者からののぞき見の防止につながります。

労務管理は、モバイルワークでは、従業員が働いている場所や労働時間が把握しづらいので、勤怠管理ツールを利用することによって、勤務状況を可視化することができます。顧客先への訪問などで外出が多い場合には、携帯電話やスマートフォンを利用して勤怠管理を行うことで、効率化及び利便性の向上につながります。

コミュニケーションは、通常オフィスにいる従業員や社外との打合せに、Web会議などの会議システムを利用することで、業務を円滑に進めることができます。なお、チャット（インスタントメッセージ）は気軽にメッセージのやり取りが可能なツールで、コミュニケーションの活性化につながります。

■ 図表Ⅱ-1-17 ICTシステム・ツールの選択例



モデル類型⑥：モバイルワーク／営業職等／小企業

モデル類型⑥のICTシステム・ツールは、特に導入コストを抑えながらも、モバイルワーク中における第三者からののぞき見、端末の紛失、盗難の防止などの一定のセキュリティレベルを確保することが求められます。個々のテレワーク実施者の労務管理や、テレワーク実施者と通常勤務者の間での円滑なコミュニケーション等への対応も重要です。

テレワークを導入する上で留意すべき点は次のとおりです。

■ 図表Ⅱ-1-18 テレワークを導入する上での留意点

留意点 テレワークを導入する上での	<ul style="list-style-type: none"> ・セキュリティに対する漠然とした不安 ・情報漏えいのリスクの軽減 ・第三者からののぞき見、端末の紛失、盗難のリスク ・個々のテレワーク実施者の労務管理の難しさ ・テレワーク実施者と通常勤務者の間の円滑なコミュニケーション ・資料の電子化、管理ツールの導入の遅れ ・ICT投資予算の制約 	留意点 労務管理上の	<ul style="list-style-type: none"> ・通常の労働時間制度に加え、柔軟な働き方を実現するため、フレックスタイム制・事業場外みなし労働時間制・短時間勤務制度の利用も可能
-----------------------------	--	----------------------	--

ICTシステム・ツールの考え方と選択例は以下のとおりです。

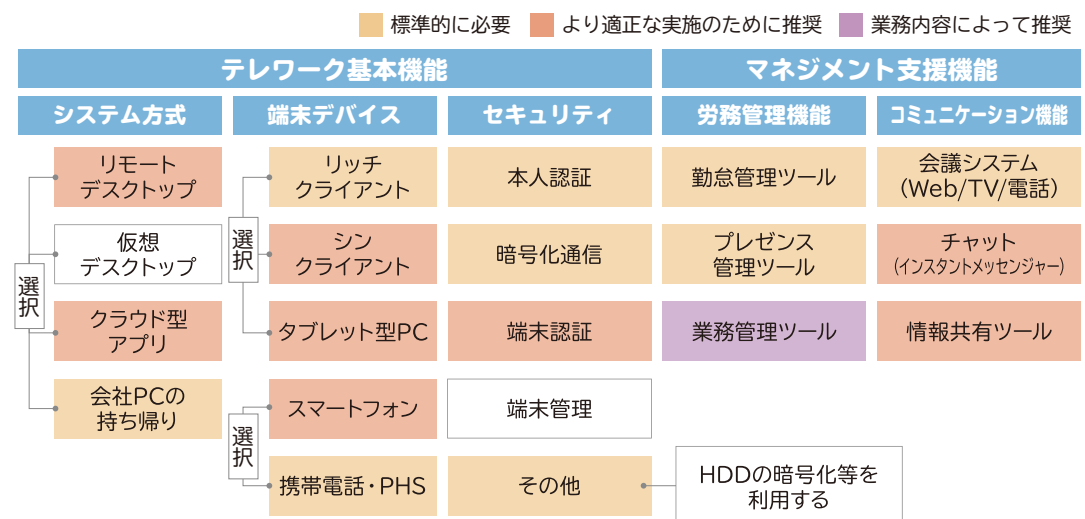
システム方式・端末デバイスは、シンクライアント型PCを利用したリモートデスクトップや仮想デスクトップの利用によって、運用負担の軽減や情報漏えい対策につながります。一方、リッチクライアント型PCを利用した会社PCの持ち帰り方式については、初期コストが抑えられます。なお、クラウド型アプリを利用することで、導入コストを抑えつつ、運用負担を軽減することができます。さらに、タブレット型PCやスマートフォンから、メールや決裁など簡単な業務が可能な環境をつくることで、業務効率が向上します。モバイルワーク中の連絡用には、携帯電話やPHSを利用するのがよいでしょう。

セキュリティは、本人認証及び暗号化通信を標準的に利用するとともに、リッチクライアントを利用する場合には、ハードディスク（HDD）を暗号化することで、PCの紛失や盗難に遭った際に、PC内部のデータを保護し、情報漏えいを防ぐことができます。また、特に、クラウド型アプリを利用する際には、本人認証及び暗号化通信を利用することで、第三者からの盗聴や不正ログインを防止することができます。また、物理的な画面フィルターを利用することで、第三者からののぞき見の防止につながります。

労務管理は、モバイルワークでは、従業員が働いている場所や労働時間が把握しづらいので、勤怠管理ツールを利用することによって、勤務状況を可視化することができます。顧客先への訪問などで外出が多い場合には、携帯電話やスマートフォンを利用して勤怠管理を行うことで、効率化及び利便性の向上につながります。

コミュニケーションは、通常オフィスにいる従業員や社外との打合せに、Web会議などの会議システムを利用することで、業務を円滑に進めることができます。なお、チャット（インスタントメッセージ）は気軽にメッセージのやり取りが可能なツールで、コミュニケーションの活性化につながります。また、一定のセキュリティを確保した上で無料又は安価なクラウドサービスなどを利用する例もみられます。

■ 図表Ⅱ-1-19 ICTシステム・ツールの選択例



モデル類型⑦：サテライトオフィス（専用型）

※中堅以上の企業を想定、
職種を問わない

サテライトオフィス（専用型）は、モバイルワークや部分在宅勤務時の立ち寄りオフィスとしての役割をもちます。

個々のテレワーク実施者の労務管理、テレワーク実施者と通常勤務者の間での円滑なコミュニケーションに加え、比較的規模が大きい企業が設置できるケースが多いことから、通常のオフィスと同様のICT環境やセキュリティレベルの確保への対応が求められます。

テレワークを導入する上で留意すべき点は次のとおりです。

■ 図表Ⅱ-1-20 テレワークを導入する上での留意点

テレワークを 導入する 上での 留意点	<ul style="list-style-type: none">・セキュリティに対する漠然とした不安・情報漏えいのリスクの軽減・個々のテレワーク実施者の労務管理の難しさ・テレワーク実施者と通常勤務者との円滑なコミュニケーション	労務管理 上の 留意点	<ul style="list-style-type: none">・通常の労働時間制度に加え、柔軟な働き方を実現するため、フレックスタイム制や短時間勤務制度の利用も可能
--	--	----------------------------	---

ICTシステム・ツールの考え方と選択例は以下のとおりです。

システム方式・端末デバイスは、通常オフィス勤務において利用しているものと同等のものを利用するとよいでしょう。

セキュリティは、通常オフィスと同等のセキュリティ水準を確保する必要があり、サテライトオフィスと通常オフィスをネットワークで接続する場合にはVPN（P.72参照）を利用することがよいでしょう。

労務管理は、通常オフィスで利用している勤怠管理ツールやプレゼンス管理（在席管理）ツール、業務管理ツールを同じように利用できるとよいでしょう。なお、サテライトオフィスの入退室記録を利用することで、より正確かつ効率的に労務管理を行うことができます。

コミュニケーションは、通常オフィスにいる従業員や社外との打合せに、Web会議などの会議システムを利用することで、業務を円滑に進めることができます。サテライトオフィスのレイアウトによっては、会議システムを利用する専用スペースを設けるとよいでしょう。

モデル類型⑧：サテライトオフィス（共用型）

※企業規模、職種を問わない

サテライトオフィス（共用型）のICTシステム・ツールは、共用型オフィスにおいて、特に第三者からののぞき見、端末の紛失、盗難の防止などの一定のセキュリティレベルを確保することが求められます。また、個々のテレワーク実施者の労務管理や、テレワーク実施者と通常勤務者の間での円滑なコミュニケーション等への対応も重要です。

テレワークを導入する上で留意すべき点は次のとおりです。

■ 図表Ⅱ-1-21 テレワークを導入する上での留意点

留意点 テレワークを導入する上での	<ul style="list-style-type: none"> ・セキュリティに対する漠然とした不安 ・情報漏えいのリスクの軽減 ・第三者からののぞき見、端末の紛失、盗難のリスク ・個々のテレワーク実施者の労務管理の難しさ ・テレワーク実施者と通常勤務者の間の円滑なコミュニケーション ・ICT投資予算の制約 	留意点 労務管理上の	<ul style="list-style-type: none"> ・通常の労働時間制度に加え、柔軟な働き方を実現するため、フレックスタイム制や短時間勤務制度の利用も可能
-----------------------------	---	----------------------	---

ICTシステム・ツールの考え方と選択例は以下のとおりです。

システム方式・端末デバイスは、通常オフィスで利用しているノートPCをサテライトオフィスに持ち込んで利用する場合と、サテライトオフィスにあらかじめ設置されている共用端末を利用する場合があります。

セキュリティは、共用型サテライトオフィスには他社も入居しているため、通常オフィスで利用しているノートPCをサテライトオフィスに持ち込んで利用する場合、PCのハードディスク（HDD）を暗号化することで、PCの紛失や盗難に遭った際に、PC内部のデータを保護し、情報漏えいを防ぐことができます。また、物理的な画面フィルターを利用することで、第三者からののぞき見の防止につながります。一方、サテライトオフィスにあらかじめ設置されている共有端末を利用する場合は、ウイルス対策ソフト等が有効になっているかなどを確認のうえ、機密情報を扱わない業務のみを実施するといったルールづくりも重要です。

労務管理は、通常オフィスで利用している勤怠管理ツールやプレゼンス管理（在席管理）ツール、業務管理ツールを同じように利用できることがよいでしょう。なお、サテライトオフィスの入退室記録を利用することで、より正確かつ効率的に労務管理を行うことができます。

コミュニケーションは、通常オフィスにいる従業員や社外との打合せに、Web会議などの会議システムを利用することで、業務を円滑に進めることができます。ただし、会議システムを利用する際には、状況に応じて個室などセキュリティを確保できる場所での利用が必要です。また、同じようにセキュリティの観点から、電話ボックスなどが設置されているサテライトオフィスを選択することも重要です。

第2章

テレワーク導入の手順・推進体制

第2章から第4章、第6章、第7章は、モデル類型共通の知識・ノウハウをご紹介します。

第2章では、テレワーク導入の大まかな手順や実際に導入を推し進める際に必要な体制等、テレワーク導入の「入り口」に当たる作業や考え方について紹介します。

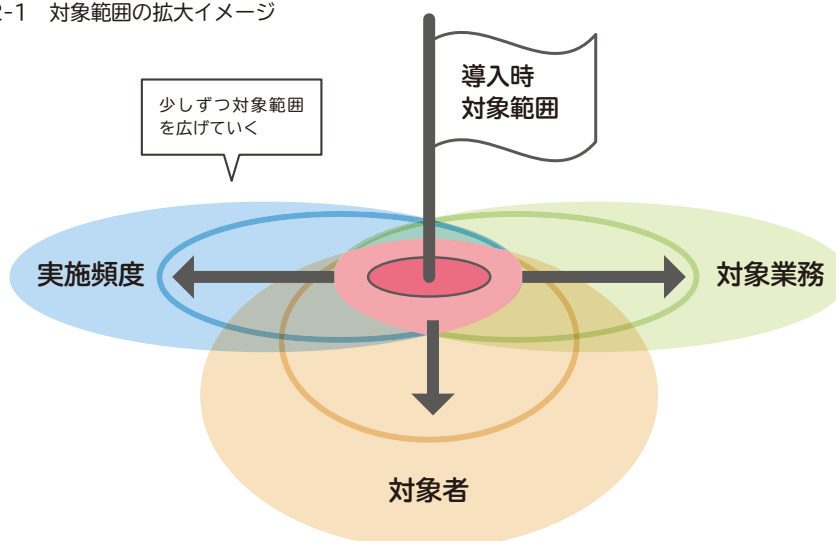
1 | テレワーク導入のイメージ

「早速テレワークを導入しましょう!」と考えても、どこから着手すればいいのかわからない場合が多いかと思います。テレワークでは「人事・労務」の観点、「ICT」の観点、そして「実施」の観定の3つを意識する必要があります。

- 「人事・労務」の観点：テレワーク実施者がテレワークを通じてでも適切な労働環境で働けるようにルールを整備する
- 「ICT」の観点：テレワーク実施者が勤務場所を離れても、より安全で快適なシステム環境で働けるようにICTのシステムやツールを選択、導入する
- 「実施」の観点：テレワークを実施する上で用意すべき体制や理解を得る方法、導入だけでなくその後普及させていくためにも必要な考え方を理解する

推進体制を作る際に、上記3つの観点は部署ごとに分担するのもよいでしょう。ただし、テレワークは全社的な取組ですから、テレワークの推進を担う全員が上記の3つの点を意識しておくことが重要です。

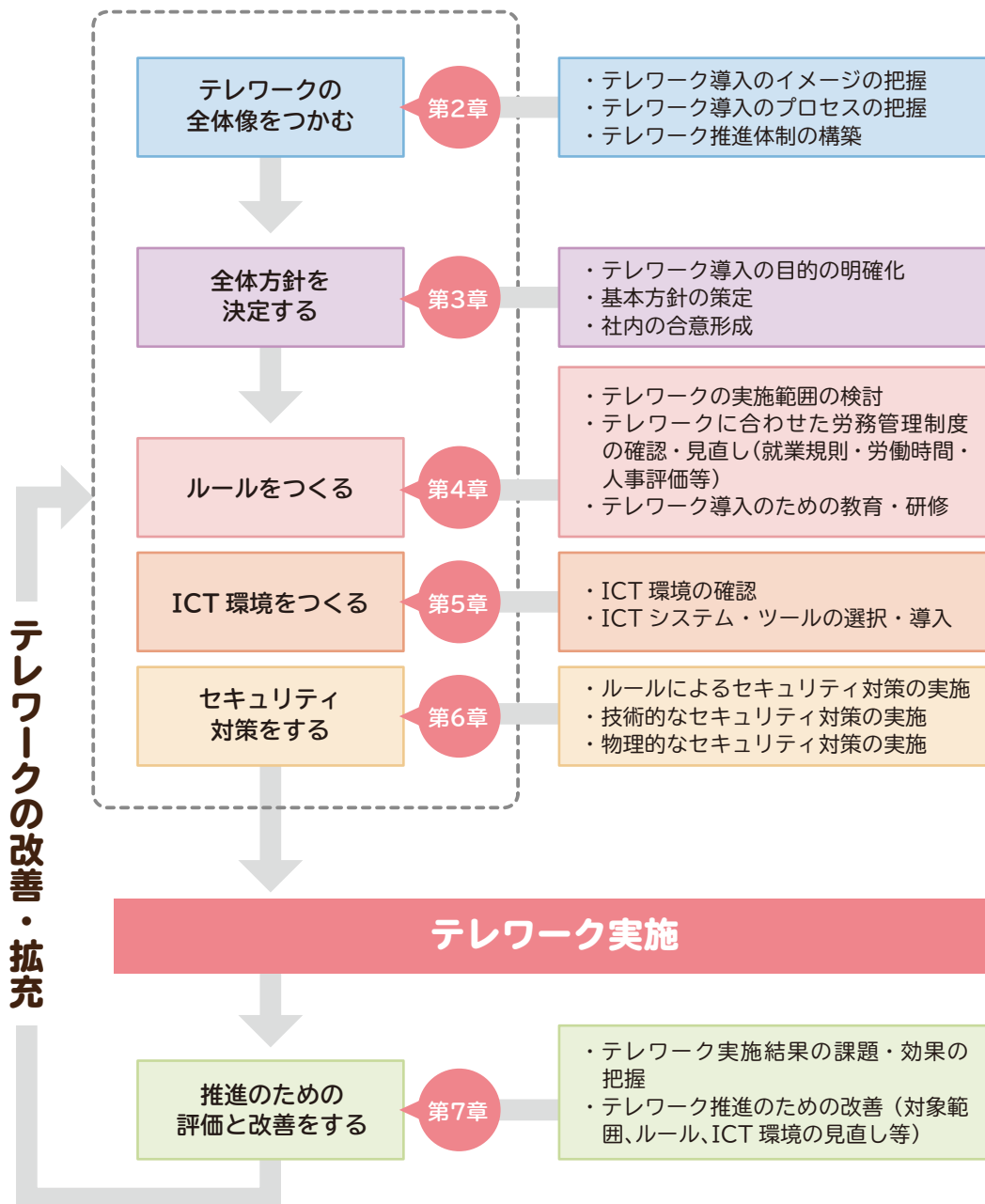
■ 図表Ⅱ-2-1 対象範囲の拡大イメージ



2 | 導入のプロセス

テレワークの導入の大まかなプロセスは、以下の図表のとおりです。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、必要に応じて参照してください。

■ 図表Ⅱ-2-2 テレワーク導入のプロセス



基礎編

モデル類型とは

テレワーク導入の手順・推進体制

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

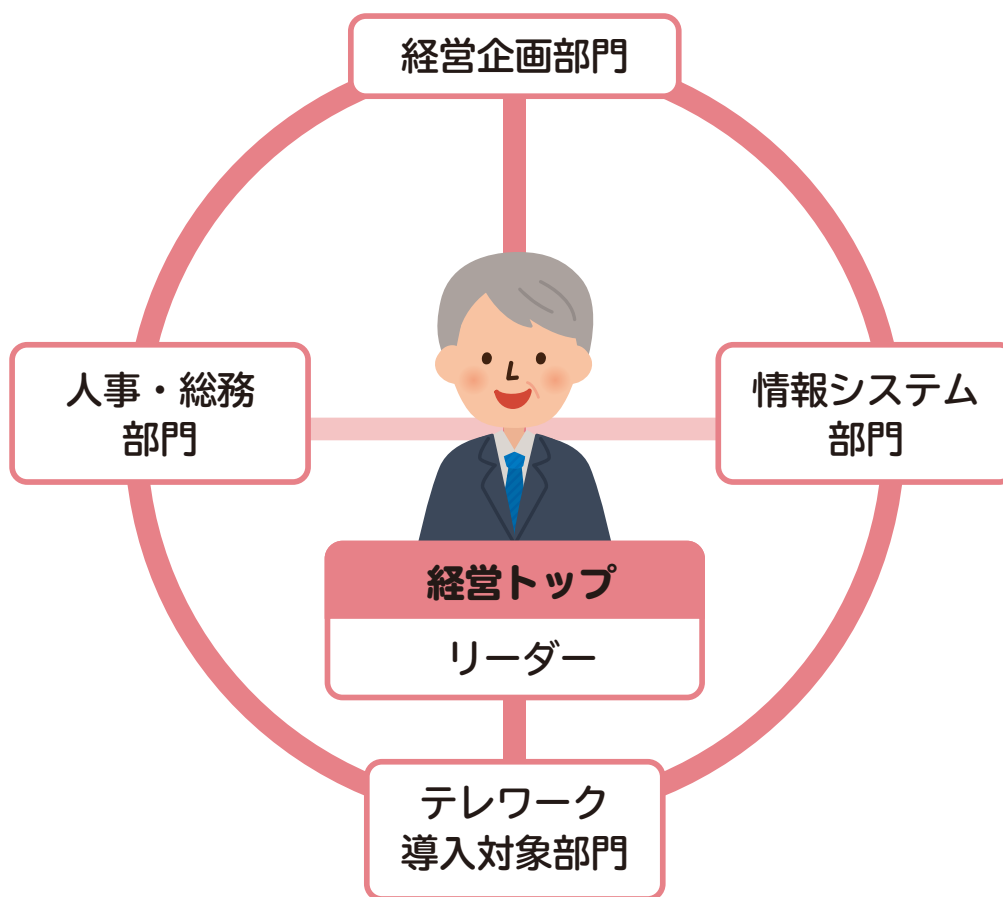
よくあるQ&A お役立ちリンク集

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、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一丸となって推進することが重要です。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。また、その推進体制の活動を強力に支援し、経営方針とテレワークの実施・積極的な活用を宣言することが経営トップの重要な役割の一つです。

■ 図表Ⅱ-2-3 推進体制のイメージ



企業によっては、従業員から、あるいは一部門の発案でテレワークの導入がスタートする場合があります。その場合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。

導入手順や期間について、以下の「導入計画を立ててみましょう！」を参考にテレワーク導入までのスケジュールをまとめ、実際にテレワーク導入計画を立ててみましょう。

導入計画を立ててみましょう！

(下記はトライアル導入を想定した計画シートの見本です)

推進体制の構築	トライアル開始時期	年	月～
	トライアル実施予定期間		
全体方針の決定	導入目的は…		
	従業員にテレワーク導入を周知する方法は…		
	社外へテレワーク導入をアピールする方法は…		
ルール作成	実施範囲・利用条件は…		
	テレワークのための労務管理の方法は…		
ICT環境の整備	研修の開催時期	年	月～
	システム方式		
セキュリティ対策	ICT環境整備までに確保できる期間	年	月から ヶ月間
	労務管理や情報共有で利用するツールは…		
評価と改善	評価の方法は… (例) アンケート、日報		

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、テレワーク導入目的の明確化や実際にテレワークを利用する従業員の理解を得る等、テレワークの導入・普及・推進のために必要な「土台作り」について説明します。

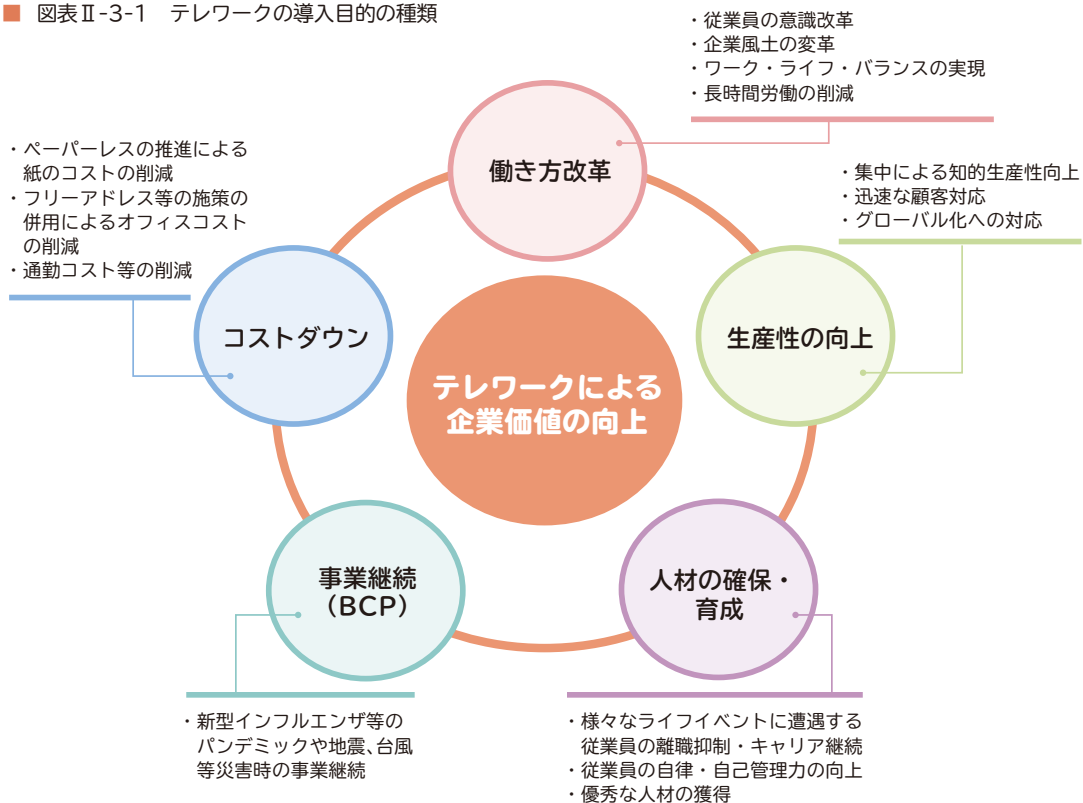
1 | 導入目的の明確化

テレワーク導入に当たって、導入の目的を明確にすることが重要です。

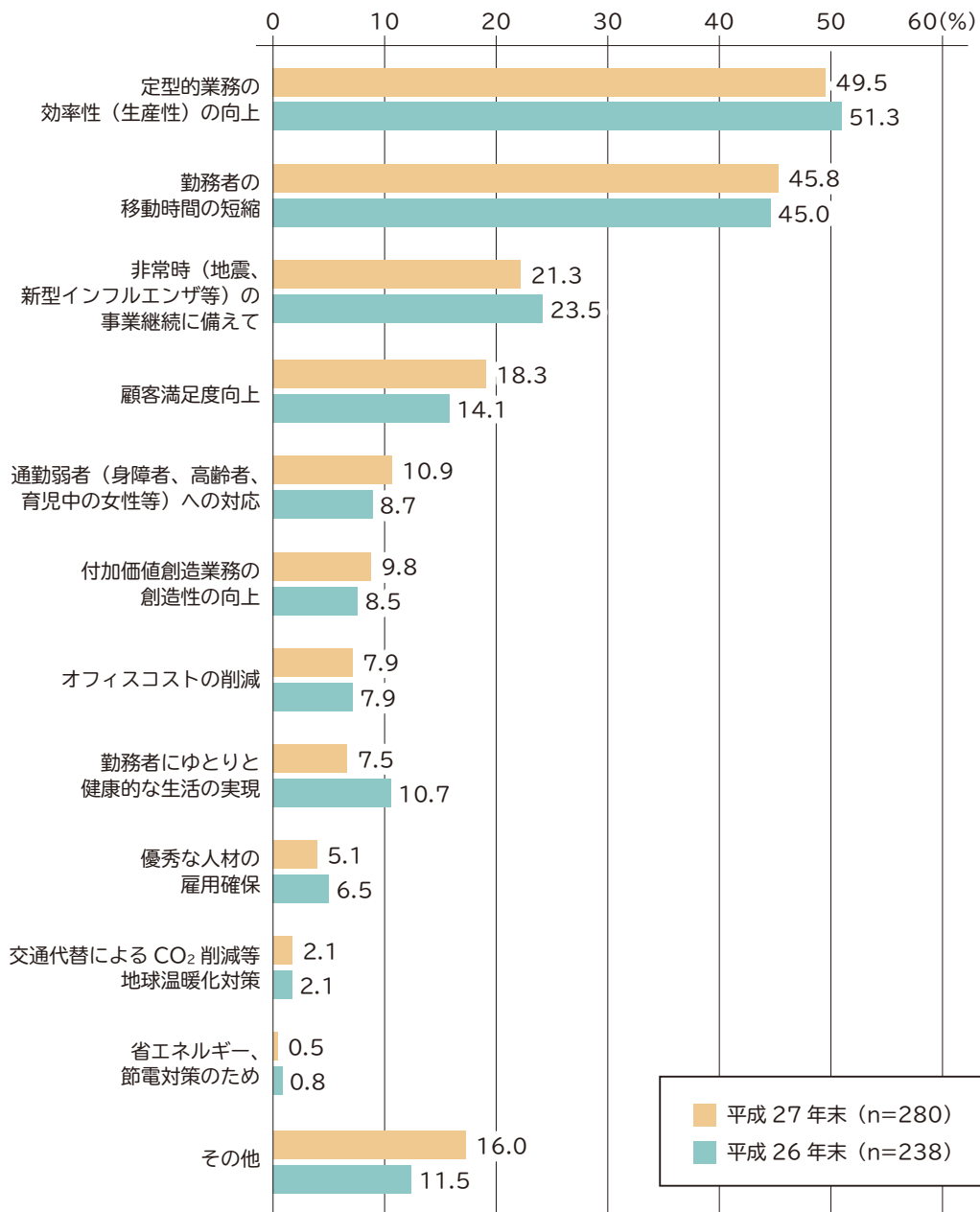
「テレワークを導入することでどのような効果を得たいか」という視点に立って、導入目的を定める方法も有効と考えられます。その際、必ずしも1つに絞り込む必要はありません。ただ、テレワークの導入そのものが目的化しないように、導入段階において目的意識の共有を行うことが重要です。

企業によっては、経営トップの関心や関与が少なく、人事・総務部門など一部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。導入目的を明確にした上で、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んだ、テレワーク導入に当たった基本方針（テレワーク・ポリシー）を策定します。

■ 図表Ⅱ-3-1 テレワークの導入目的の種類



■ 図表Ⅱ-3-2 テレワークの導入目的(複数回答)



(出典) 総務省「平成27年通信利用動向調査」

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順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求められます。
- 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。



1 | テレワーク実施範囲の検討

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、少しずつ対象範囲を広げていくのもよいでしょう。

(1) 対象者の選定

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。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、また社内の理解も得られやすくなるので、職種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です。

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。基準については実施に条件を設けることで、その後のテレワーク推進がしやすくなります。特にライフステージに関係した利用ルールや対象者の制限を設ける場合、まずは対象の従業員にニーズ調査をしましょう。テレワーク対象者の利用ニーズと、企業や団体がテレワークを導入する目的とのバランスが重要です。

対象者を制限した場合でも、対象者が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。例えば、トライアルの際には、対象者の基準を設けた上で「社内でテレワークを実施してみたい従業員を募る」という試みをするのもよいでしょう。

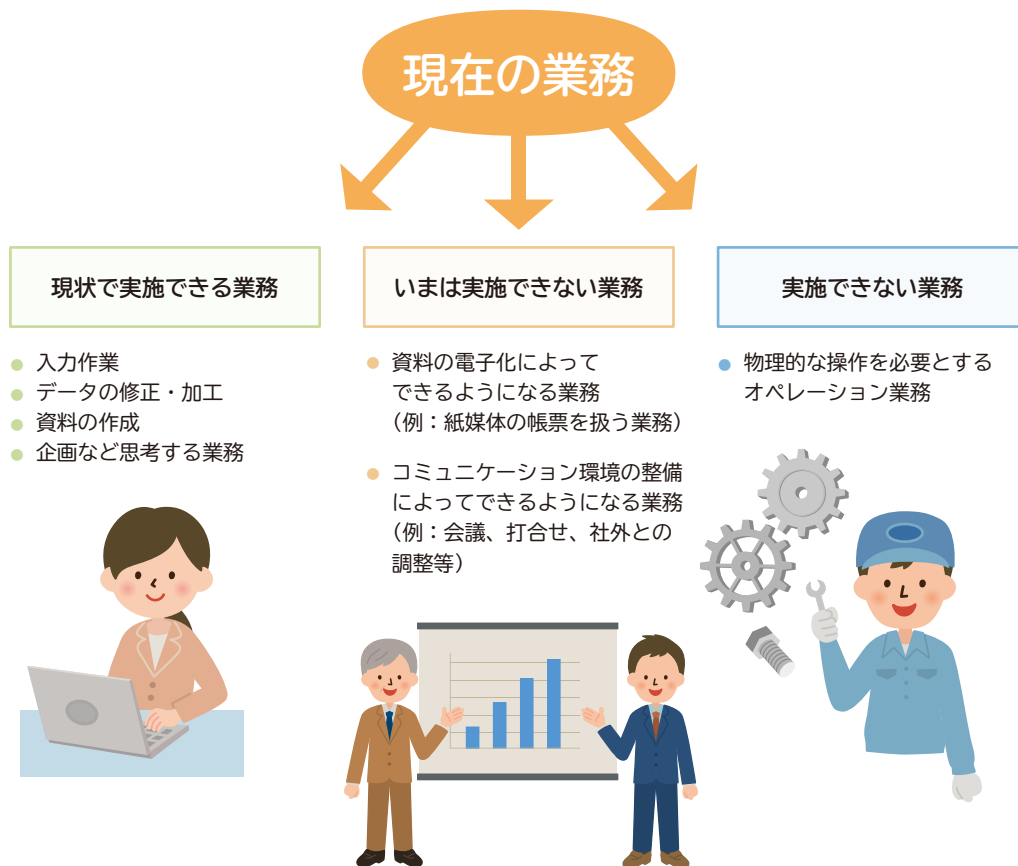
(2) 対象業務の整理

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「洗い出し」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「洗い出し」は、例えば、次のような観点で行うことが考えられます。導入時にテレワークのできる業務を特定することは、導入後の普及拡大に向けた課題を明らかにすることに繋がります。

業務の洗い出しのチェックポイント

- | | |
|--|------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> 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 |
| <input checked="" type="checkbox"/> 使用する書類 | : その業務で使用する書類はあるか、その書類は紙媒体か電子ファイルか |
| <input checked="" type="checkbox"/> 使用するシステムやツール | : テレワークでも実施可能なシステムやツールが揃っているか |
| <input checked="" type="checkbox"/> セキュリティリスク | : 業務上で取り扱う個人情報等があるか |
| <input checked="" type="checkbox"/> コミュニケーション量 | : 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 |

■ 図表Ⅱ-4-1 対象業務の整理



導入初期の段階では、個人がPCを使って単独で行う業務が中心となるかもしれません。一方、チーム等で行う業務でも、ICTツールを使うことでテレワークが実施可能になる業務もあります。例えば、上司や同僚、顧客や取引先と対面でのやりとりが中心となる会議は、会議支援システム等を用いて行うこともできます。また、上司や同僚とのコミュニケーションはメールシステムやチャットを利用してやりとりしたり、社外への持ち出しが難しい紙の資料は電子化し、社内システムを経由して閲覧できるようにしたりする方法もあります。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、徐々に出てくる社内やテレワーク実施者からの課題やニーズを洗い出し、それらに対応できるツールを導入していくとよいでしょう。

ICTツールについては第5章で詳しく説明します。

■ 図表Ⅱ-4-2 企業がテレワークで実施している業務

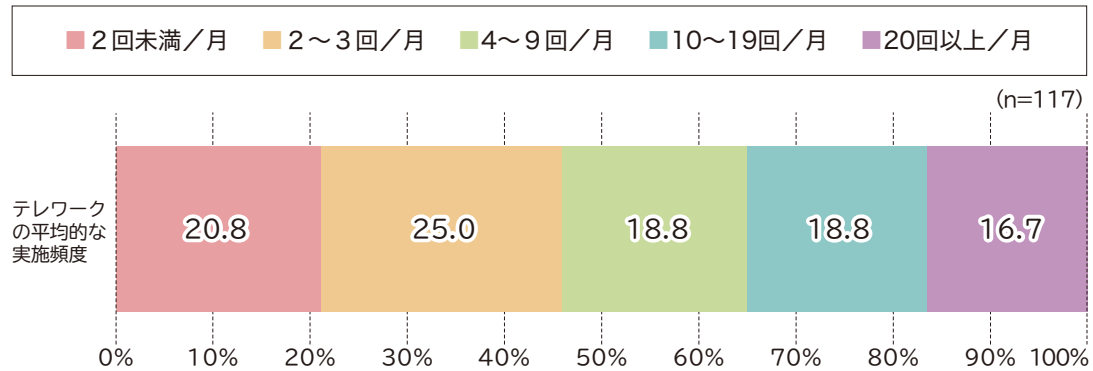
企業がテレワークで実施している業務	
1位	資料の作成・修正・管理
2位	上司や同僚、顧客先や取引先等との連絡・調整
3位	社内手続
4位	インターネットからの情報収集
5位	業務知識等の学習
6位	意思決定
7位	会議・社内会議
8位	部下や後輩等への指導
9位	社外関係者との会議

(出典)厚生労働省「平成26年度テレワークモデル実証事業」(企業アンケート)

(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Ⅱ-4-3 テレワークの平均的な実施頻度

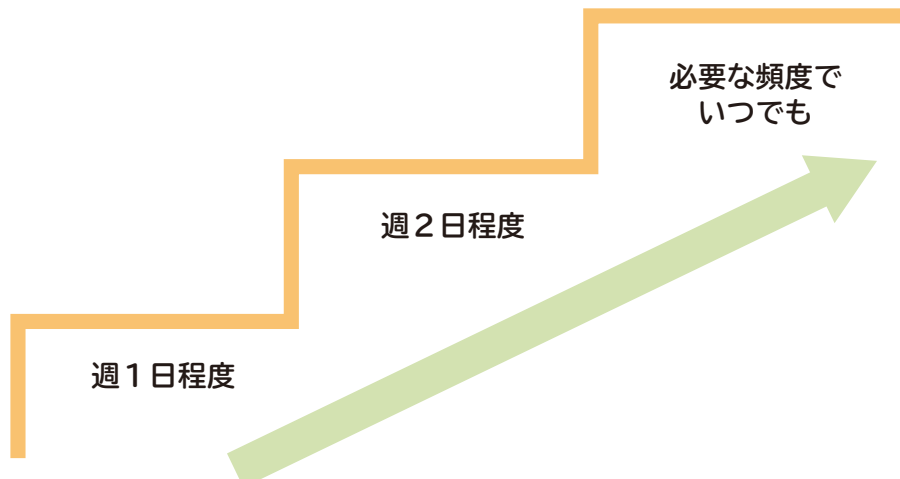


(注)小数点第2位を四捨五入した数値であるため、百分比の合計は100%にならない。

(出典)厚生労働省「平成26年度テレワークモデル実証事業」(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します。総務省によるテレワーク導入の実証結果では、実証参加企業の平均テレワーク利用回数は「在宅勤務・サテライトオフィスを導入する場合は週1～2日ペース」、「モバイルワークを導入する場合は週2日ペース」でした。おおよそ週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るからです。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Ⅱ-4-4 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程を作成・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必要があります。

- テレワーク勤務を命じることに関する規程
- テレワーク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程
- 通信費などの負担に関する規程

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。

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程は、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）。
- 使用者が一方向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）。

(1) 労働基準法の適用

在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務のいずれのテレワーク時においても労働基準法は適用されます。

自宅でのテレワークについては次の事項に留意が必要です。

① 労働条件の明示

事業主は労働契約締結に際し、就業の場所を明示する必要があります（労働基準法施行規則5条2項）。

在宅勤務の場合には、就業場所として従業員の自宅を明示する必要があります。

② 労働時間の把握

使用者は、労働時間を適正に管理するため、従業員の労働日ごとの始業・終業時刻を確認し、これを記録しなければなりません（労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関する基準・平成13.4.6基発第339号）。

通常の労働時間制、フレックスタイム制のほかに、一定の要件を満たせば事業場外みなし労働時間制、専門業務型裁量労働制、企画業務型裁量労働制も活用できます。

③ 業績評価・人事管理等の取扱い

業績評価や人事管理について、会社へ入社する従業員と異なる制度を用いるのであれば、その取扱い内容を丁寧に説明しておく必要があります。また、就業規則の変更手続が必要となります（労働基準法89条2号）。

④ 通信費・情報通信機器等の費用負担

費用負担については、あらかじめ決めておく必要があります。

なお、在宅勤務等を行う従業員に通信費や情報通信機器等の費用負担をさせる場合には、就業規則に規定する必要があります。

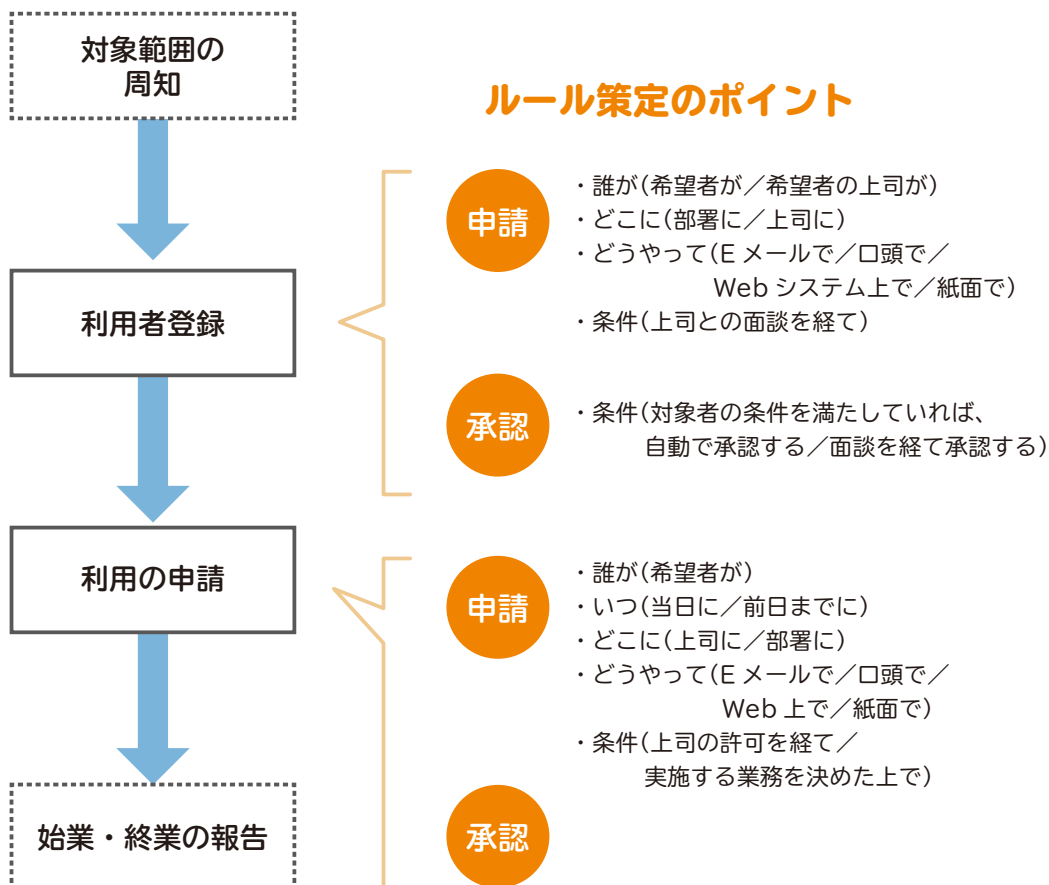
⑤ 社内教育の取扱い

在宅勤務等を行う労働者について、社内教育や研修制度に関する定めをする場合にも、当該事項について就業規則に規定しなければなりません。

(2) 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Ⅱ-4-5 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 上での申請を導入することも考えられます。

(3) 労務管理方法

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るため、労働時間の管理方法や、業務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。

労務管理には、始業・終業時刻の記録・報告を行う勤怠管理、業務時間中のプレゼンス管理（在席管理）、業務遂行状況を把握する業務管理の観点があります。

なお、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。

1 勤怠管理

従業員の勤怠状況を管理するため、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。勤怠管理ツールは、始業・就業時刻等を管理することができるシステムです。主な勤怠管理方法の例は以下のとおりです。

勤怠管理の方法(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行いやすい、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、時間がかからない、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)

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実施者は、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。

2 プレゼンス管理(在席管理)

プレゼンス管理ツールは、従業員の在席状況や業務状況を把握するためのツールです。リアルタイムに業務の進捗状況等を管理し、業務時間中に適正に業務が行われているかを確認することができます。「勤怠管理が難しい」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るか」「評価が下がるのではないか」というテレワーク実施者の不安の軽減につながります。また、在宅勤務時に業務と私用が混在するなどの場合に、労働時間を自動的に集計するシステムもあります。

ただし、企業等によっては、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、必ずしもプレゼンス管理が適さない場合があります。

主なプレゼンス管理方法の例は以下のとおりです。

プレゼンス管理の方法(例)

☑ 業務時間中の在席・離席の記録を取る

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。記録方法には、Eメールやプレゼンス管理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などがあります。

☑ 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PC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必要があります。

3 業務管理

テレワーク実施者の業務遂行状況の把握を適切に行うことで、担当業務の進捗状況を可視化し、他の従業員との協働しやすくなったり、上長が日々の業務を管理しやすくなるなどのメリットがあります。

スケジュール管理ツールやワークフローなどを利用することで、業務管理を行うことができます。

業務管理の方法(例)

スケジュール管理ツール

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。また、従業員間でスケジュールを共有するなどの機能も持っています。

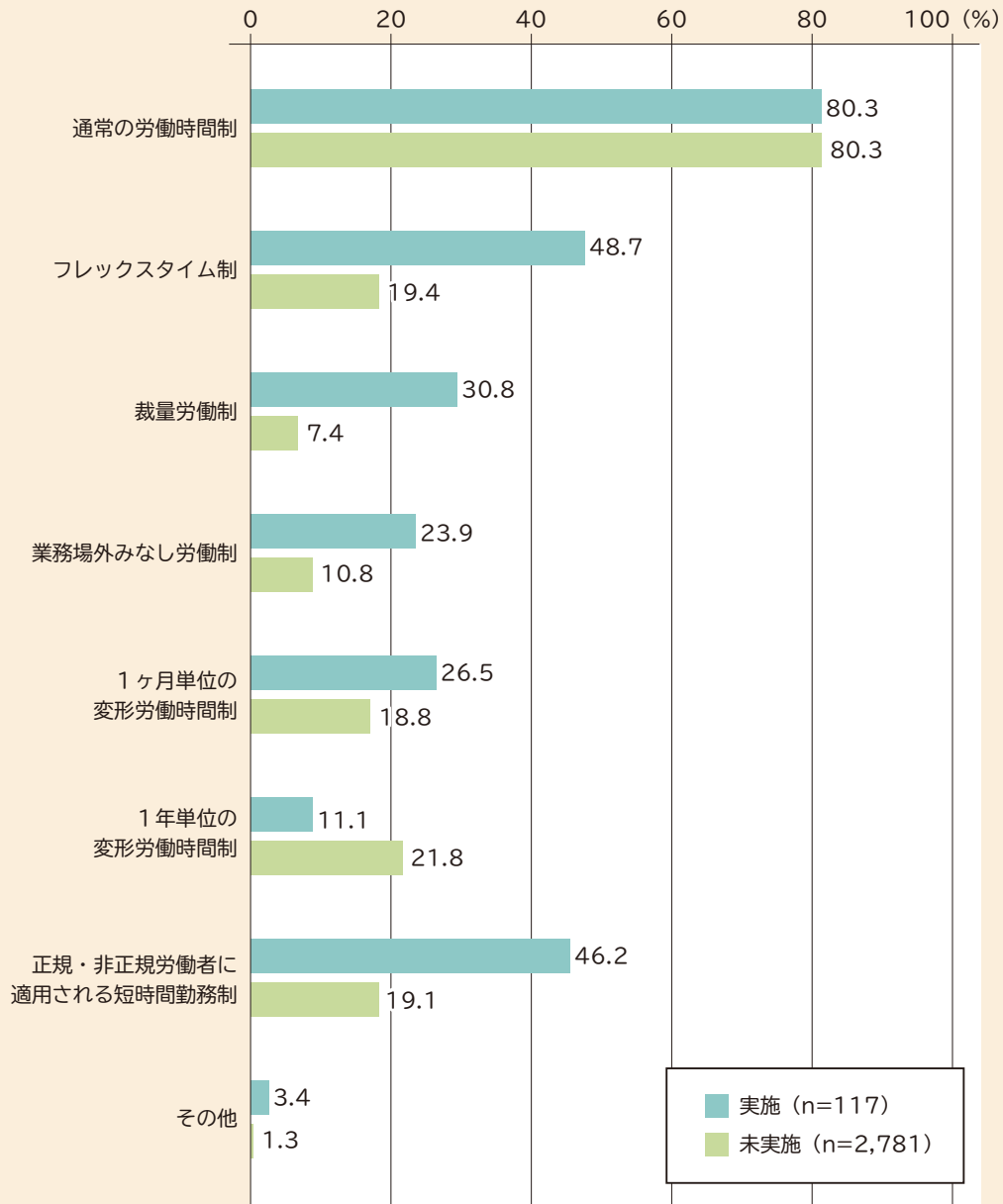
ワークフロー

ワークフローとは、一連の業務手続きの流れで図式化されたものです。この仕組みをコンピュータに組み入れて、業務の流れを効率化したものもあります。目的には業務の効率化、生産性向上があげられます。ワークフローが電子化されている場合、ペーパーレス化が進み、保管や移送コストが減少するので、オフィスから離れて仕事を行うテレワークに適しています。

労働時間制度

テレワーク実施企業は、全体同様「通常の労働時間制」を採用している割合が最も高くなっています。実施企業と未実施企業を比較すると、実施企業は未実施企業に比べ、「フレックスタイム制」「裁量労働制」「事業場外みなし労働制」「短時間勤務制」が高くなっています。

■ 図表Ⅱ-4-6 採用している労働時間制度〈テレワーク実施・未実施別〉



(出典)厚生労働省「平成26年度テレワークモデル実証事業」(企業アンケート)



在宅勤務について事業場外みなし労働時間制を適用することができる場合

- ① 当該業務が、起居寢食等私生活を営む自宅で行われること
- ② 当該情報通信機器が、使用者の指示により常時通信可能な状態におくこととされていないこと
- ③ 当該業務が、随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

解説

②の「使用者の指示により常時」とは、労働者が自分の意志で通信可能な状態を切断することが使用者から認められていない状態をいいます。

②の「通信が可能な状態」とは、使用者が労働者に対して情報通信機器を用いて電子メール、電子掲示板等により随時具体的な指示を行うことが可能であり、かつ、使用者からの具体的な指示があった場合には労働者がそれに即応しなければならない状態（即ち、具体的な指示に備えて手待ち状態で待機しているか、又は待機しつつ実作業を行っている状態）の意味であり、これ以外の状態、例えば、単に回線が接続されているだけで労働者が情報通信機器から離れることが自由である場合等は「通信可能な状態」に当たりません。

③の「具体的な指示に基づいて行われる」には、例えば、当該業務の目的、目標、期限等の基本的事項を指示することや、これらの基本的事項を指示することや、これらの基本的事項について所要の変更の指示をすることは含まれません。



労働者の都合に応じた所定労働時間の変更

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、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。

テレワーク実施時でも労働基準法などは適用されますか？

在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務のいずれのテレワーク時においても労働基準法などが適用されます。

したがって、テレワーク中の労働時間を把握[※]し、深夜のテレワークであれば深夜手当を支払う必要があります。

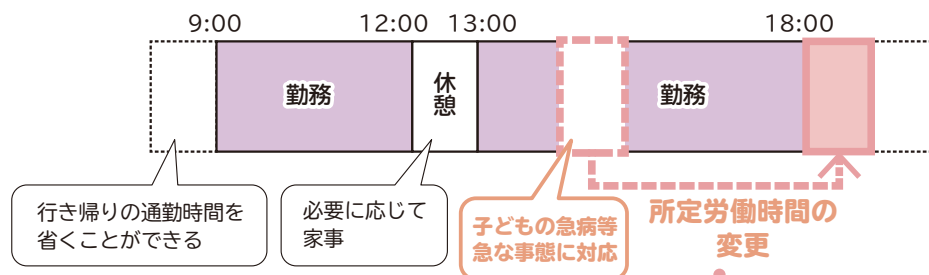
※使用者は、労働時間を適正に管理するため、従業員の労働日ごとの始業・終業時刻を確認し、これを確認しなければなりません(労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関する基準・平成13.4.6基発第339号)。

■ 図表Ⅱ-4-7 オフィス勤務日と終日在宅勤務日の時間活用

例1 月・水・金曜日：会社で

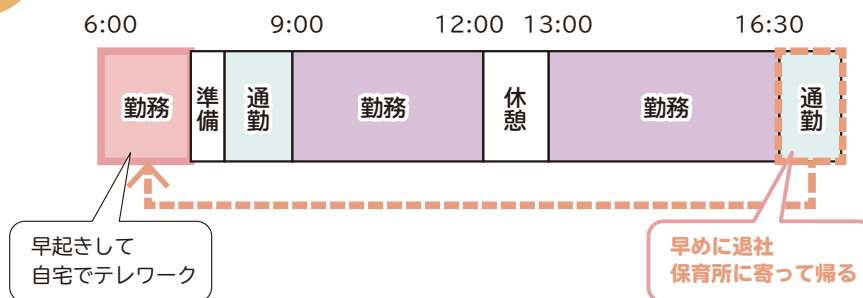


火・木曜日：自宅で



■ 図表Ⅱ-4-8 部分在宅勤務日の時間活用

例2 ある1日は会社・自宅両方で



海外との会議が多いような業務の場合、早朝にテレビ・Web会議をして、その後に出勤するという働き方も可能なので、テレワークを有効に活用することによって、早朝に出勤しなくてもよいというメリットが生じます。

(4) テレワーク時のコスト負担

テレワークに関わる費用負担区分については、テレワークを導入する前に、通信費・水道光熱費など負担について明確なルールをつくり、従業員に対して、丁寧に説明することが必要です。

労働基準法第 89 条第 1 項第 5 号では、「労働者に食費、作業用品その他の負担をさせる定めをする場合においては、これに関する事項を就業規則に定めなければならない。」と規定されていますので、必要に応じて就業規則の変更をしなければなりません。

テレワークの導入によって、費用が発生する例としては次のようなものが考えられます。

① 情報通信機器の費用

テレワーク導入企業の事例では、PC 本体や周辺機器、携帯電話、スマートフォンなどについては、会社から貸与しているケースが多くみられます。

会社が貸与した場合、基本的には全額会社負担としているところが多いようです。

② 通信回線費用

モバイルワークでは携帯電話やノート型 PC を会社から貸与し、無線 LAN 等の通信費用も会社負担としているケースが多くみられます。一方、在宅勤務では、自宅内のブロードバンド回線の工事費、基本料金、通信回線使用料等が発生します。

工事費については、ブロードバンド回線そのものが自宅内に配線され、テレワーカー自身が個人的にも使用することがあるため、その負担を個人負担としている例もみられますが、会社が負担するケースもあります。

ブロードバンド回線の基本料金や通信回線使用料については、個人の使用と業務使用との切り分けが困難なため、一定額を会社負担としている例が多くみられます。

③ 文具、備品、宅配便等の費用

文具消耗品については会社が購入した文具消耗品を使用することが多いでしょう。切手や宅配メール便等は事前に配布できるものはテレワーク実施者に渡しておき、会社宛の宅配便は着払いにするなどの対応ができます。やむを得ずテレワーク実施者が文具消耗品の購入や宅配メール便の料金を一時立て替えることも考えられますので、この際の精算方法等もルール化しておくことが必要です。

④ 水道光熱費

自宅の電気、水道などの光熱費も実際には負担が生じますが、業務使用分との切り分けが困難なため、テレワーク勤務手当に含めて支払っている企業も見受けられます。

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、労働条件通知書で従業員に通知したりすることが必要です。

(5) テレワーク時の安全衛生対策

「サテライトオフィス勤務」でのテレワークは、労働安全衛生法令に沿った作業環境を整えるとともに、健康管理対策を行わなければなりません。また、「顧客先オフィス勤務」※1については、作業環境に問題がある場合は顧客先との話し合いにより改善策などを検討することが重要になります。なお、自社には顧客先オフィスに係る施設の管理権はありませんが、顧客先には事務所衛生基準規則が適用されています。

また、「在宅勤務」については、働く場所が従業員の自宅ではありますが、作業環境が整備されることが望まれます。

労働安全衛生法では、テレワークを行う労働者も含め、常時使用する労働者に対しては、雇入時の安全衛生教育の実施や雇入時及び定期的健康診断やその結果に基づく事後措置、長時間労働者に対する面接指導、ストレスチェック（常時 50 人以上の労働者を使用する事業場に義務付け）及び労働者の申出に応じた面接指導等が義務付けられています。健康上の相談をする窓口を決めたり、医師や保健師による保健指導を実施したりすることもよいでしょう。

(6) テレワーク時の作業環境管理

在宅勤務の実施者は PC のディスプレイを見て仕事をすることが多いので、労働者の心身の負担を軽減し、労働者が VDT 作業※2 を支障なく行うことができるよう支援するために事業者が講ずべき措置について示した「VDT 作業における労働衛生管理のためのガイドライン（平 14.4.5 基発第 0405001 号）」に留意する必要があります。

具体的には、事業者は、在宅勤務に当たって、作業面について必要な照度を確保すること、室内の採光や照明は明暗の対照が著しくなく、かつ、まぶしさを生じさせない方法によること、その他換気、温度や湿度の調整などを適切に実施することなどを労働者に対して周知し、必要な助言を行うことが望まれます。

※1 顧客先オフィス勤務とは、自社の従業員が、顧客先のオフィスに勤務するものです。

※2 VDT作業とは、ディスプレイ、キーボード等により構成されるVDT（Visual Display Terminals）機器を使用して、データの入力・検索・照合等、文章・画像等の作成・編集・修正等、プログラミング、監視等を行う作業です。

■ 図表Ⅱ-4-9 VDT作業における留意点

照明及び採光



ディスプレイ画面上
における照度
500ルクス以下

書類及びキーボード上
における照度
300ルクス以上

室内は、できるだけ明暗の対照が著しくなく、かつ、まぶしさを生じさせないようにすること

騒音の低減措置



VDT機器及び周辺機器から不快な騒音が発生する場合には、騒音の低減措置を講じること

グレア(強烈な光によるまぶしさ)の防止



ディスプレイは、次のようにグレア防止を図る

1. ディスプレイ両面の位置、前後の傾き、左右の向き等を調整させること
2. 反射防止型ディスプレイを用いること
3. 間接照明灯のグレアを防止用照明器具を用いること
4. その他グレアを防止するための有効な措置を講じること

温度・湿度の調整



換気、温度及び湿度の調整、空気調和、静電気除去、休憩等のための設備等について事務所衛生基準規則に定める措置等を講じること

(出典)厚生労働省「VDT作業における労働衛生管理のためのガイドライン」

(7) テレワーク時の健康管理

在宅勤務を行う場合でも、通常の労働者と同様に、労働者の健康を確保する必要があり、雇入時や定期的健康診断、長時間労働者に対する面接指導、ストレスチェック（常時50人以上の労働者を使用する事業場に義務付け）及び労働者の申出に応じた面接指導等を実施するとともに、在宅勤務を行う労働者を雇い入れたときは、必要な安全衛生教育を行う必要があります。

また、健康診断の結果を踏まえた保健指導を実施することや、労働者に対する健康教育や健康相談、その他労働者の健康の保持増進を図るため必要な措置を継続的かつ計画的に講ずること等が事業者の努力義務とされていますので、在宅勤務の労働者も含めた労働者の健康の保持増進のための積極的な取組を行うことが望まれます。

〈VDT 作業ガイドライン 健康管理の抜粋〉

作業者の健康状態を正しく把握し、健康障害の防止を図るため、作業者に対して、次により健康管理を行うこととした。

1) 健康診断等

① 健康診断

VDT 作業に新たに従事する作業者に対して、作業の種類及び作業時間に応じ、配置前健康診断を実施し、その後1年以内ごと1回定期的に、定期健康診断を行うこととした。

② 健康診断結果に基づく事後措置

健康診断の結果に基づき、産業医の意見を踏まえ、必要に応じ有所見者に対して保健指導等の適切な措置を講じるとともに、作業方法、作業環境等の改善を進め、予防対策の確立を図ることとした。

2) 健康相談

メンタルヘルス、健康上の不安、慢性疲労、ストレス等による症状、自己管理の方法等についての健康相談の機会を設けるよう努めることとした。

3) 職場体操等

就業の前後又は就業中に、体操、ストレッチ、リラクゼーション、軽い運動等を行うことが望ましいこととした。

(8) テレワーク時の労災保険の適用

どのような形態のテレワークにおいても、テレワーク実施者が労働者である以上、通常の就業者と同様に労働者災害補償保険法の適用を受け、業務災害又は通勤災害に関する保険給付を受けることができます。

業務災害とは、労働者が業務を原因として被った負傷、疾病又は死亡（以下「傷病等」という。）であって、業務災害と認められるためには、業務と傷病等との間に一定の因果関係があることが必要であるため、労働者が、私用（私的行為）又は業務を逸脱する恣意的行為を行ったこと等による傷病等は、業務災害とは認められません。

通勤災害とは、労働者が就業に関し、住居と就業の場所の往復等を合理的な経路及び方法で行うこと等によって被った傷病等をいい、モバイルワークやサテライトオフィス勤務（施設利用型勤務）では、通勤災害が認められる場合も考えられます。

なお、個別の判断については所轄の労働基準監督署が行いますが、具体的にテレワークで労災が認定されたケースとしては、以下のような事例があります。

〈事例〉 自宅で所定労働時間に PC 業務を行っていたが、トイレに行くため作業場所を離席した後、作業場所に戻り椅子に座ろうとして転倒した事案。これは、業務行為に付随する行為に起因して災害が発生しており、私的行為によるものとも認められないため、業務災害と認められる。

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) テレワーク時の目的・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、テレワーク実施者だけでなく、上司・同僚がよく理解することが重要です。

テレワーク実施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、テレワーク実施者だけでなく、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

(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、テレワーク実施者の勤怠管理・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、セキュリティ事故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）

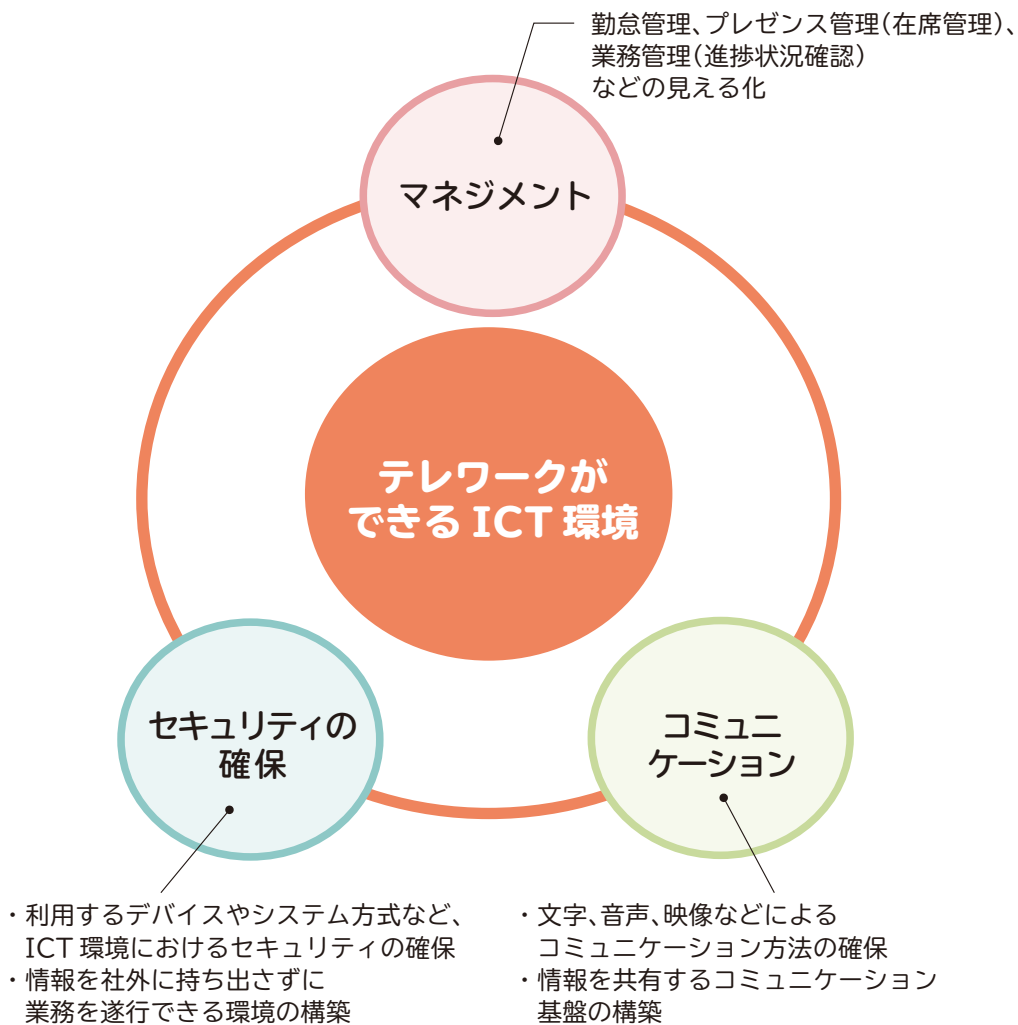
第5章

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環境の整備における手順と留意点を示します。

なお、テレワークのICT環境の整備に当たっては、「第6章 安全なテレワークのためのセキュリティ対策」の検討と同時並行的に進めていく必要があります。これは、テレワークの形態によって利用するデバイスやツールを選択し、その時の形態や選択したツールが持つ課題に合わせてセキュリティ対策をする必要があるためです。セキュリティ対策の方法等具体的な内容は、次章を参照してください。

■ 図表II-5-1 テレワークができるICT環境



第5章では各モデル類型を踏まえ、ICTシステム・ツールを紹介します。各説明の右上に記載されている番号は、第1章で紹介したモデル類型と対応していますので、ご自身のモデル類型と照らし合わせて読み進めてください。

■ 図表 II-5-2 各ICTシステム・ツールに対応するモデル類型の説明

①	在宅勤務・事務職等・大企業／中堅企業
②	在宅勤務・事務職等・小企業
③	在宅勤務・研究職等専門職・中堅企業／小企業
④	モバイルワーク・事務職等・大企業
⑤	モバイルワーク・営業職等・中堅企業
⑥	モバイルワーク・営業職等・小企業

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します。

職場から離れているテレワーク実施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が円滑にできる環境を作ります。

導入手順の例としては、以下が考えられます。

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働

基礎編

モデル類型とは

テレワーク導入の手順・推進体制

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

よくあるQ&A お役立ちリンク集

2 | テレワーク環境の選択

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環境を作ります。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。

企業内で、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、テレワーク用ICT環境づくりの検討を進めることが必要です。

(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PCやタブレット端末、スマートフォンなどがあります。

特にPCについては、以下のように種類によって機能やセキュリティの内容が異なります。

① リッチクライアント

(ファットクライアント)型PC

[対応するモデル類型] ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

「リッチクライアント (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。書類の作成を行うアプリケーション (機能) の操作も、この端末単体で行うことができます。オフィスに設置されたデスクトップPCの多くは、このリッチクライアントです。

② シンクライアント型PC

[対応するモデル類型] ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

「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。したがって、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ません。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実現方法は以下の3種類です。

1) リッチ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

USB型などの専用機器 (USB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。

2) シンクライアント専用PCを利用する方法

端末を新しく購入する場合には初期投資が必要です。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していくとよいでしょう。

3) リモートデスクトップ接続クライアントを利用する方法

リッチクライアントやタブレット上でリモートデスクトップ接続クライアントを利用す

る方法もあります。

③ タブレット型PC・スマートフォン [対応するモデル類型] ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

営業職等がモバイルワークとして、移動中にEメール対応や決裁業務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な機能制限をすることで、セキュリティが確保できます。

端末の種類は、機能による種類分けの他に、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を業務で利用するかによっても、システム構成が異なるので確認が必要です。

なお、許可された私物端末から、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う場合、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、端末内に業務で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端末にデータが残らない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することや、MDM (Mobile Device Management) が可能な環境を構築することで、従業員が端末を紛失した時など、遠隔からデータを消去したり、ロックしたり、端末の位置情報を把握することが可能です。

(2) 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、企業、自宅、モバイルデバイスをインターネット接続するためのものと、企業内にあるPC同士、PCとサーバ、PCからインターネットへの出口までをつなぐ企業内ネットワークがあります。

インターネット回線の種類には、主に、ADSL、CATV、光ファイバー、専用線、無線 (Wi-Fi、携帯電話網) などがあります。近年ではインターネット回線上に組織内の専用線を仮想的に作るVPN (Virtual Private Network : 仮想閉域網) の利用が増えています。

利用している回線がセキュリティの対策状況や、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、回線に係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回線かを確認します。

(3) サーバ

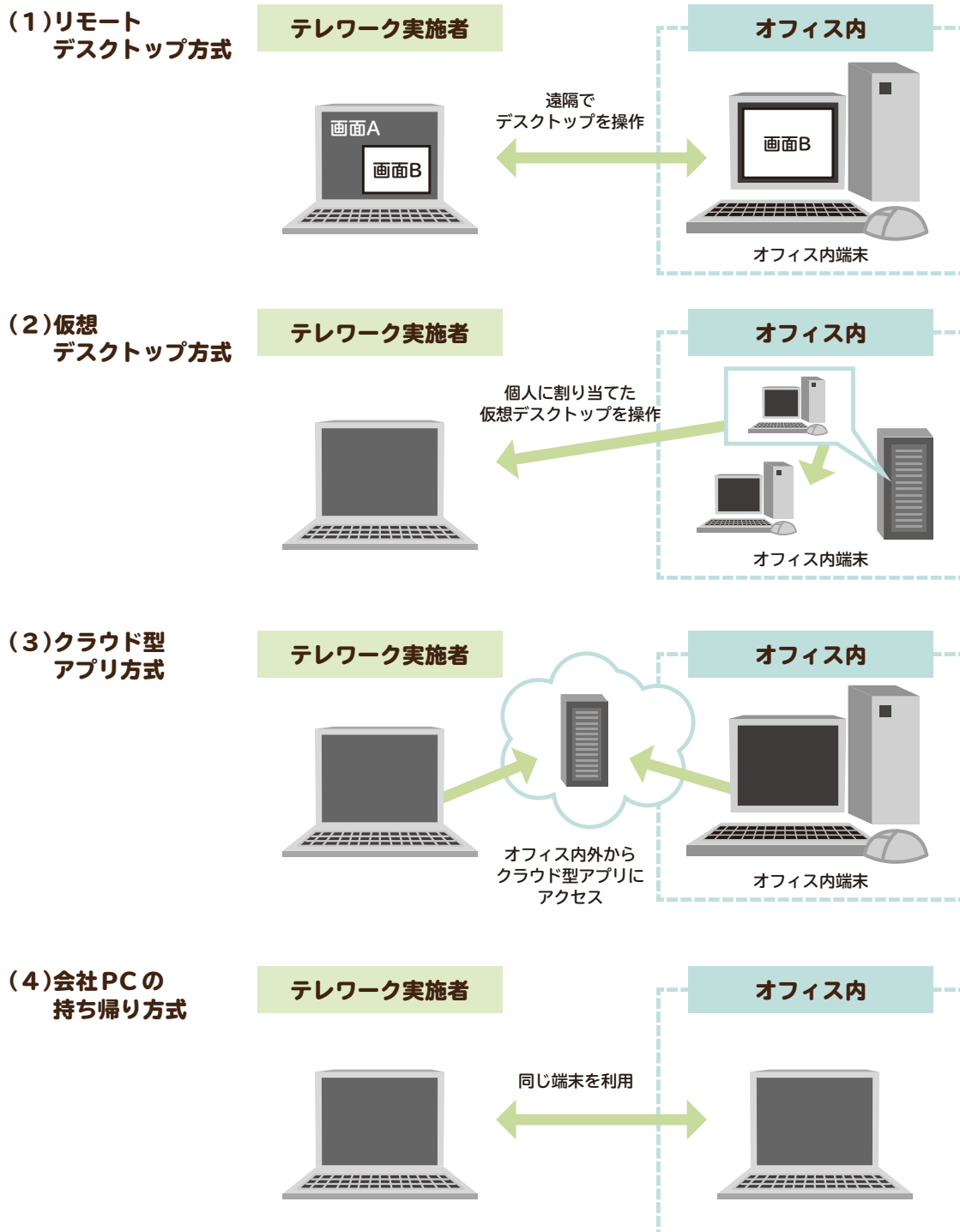
サーバとは、端末から指示された内容に対して情報を提供したり処理結果を返したりする役割を持つコンピュータやソフトウェアのことで、社内でファイルの共有などをすることが可能です。

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や、ICT環境を作っていく際には、端末や回線、サーバを一緒に確認しておくことが重要です。

3 | テレワーク環境におけるシステム方式の選択

ICT 環境に向けて、作業環境を構築するシステム方式を選定する際には、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の考慮が必要です。テレワーク環境におけるシステム方式は、主に以下の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。ここでは各々の特徴に触れながら紹介してきます。

■ 図表Ⅱ-5-3 テレワーク環境におけるシステム方式(まとめ)

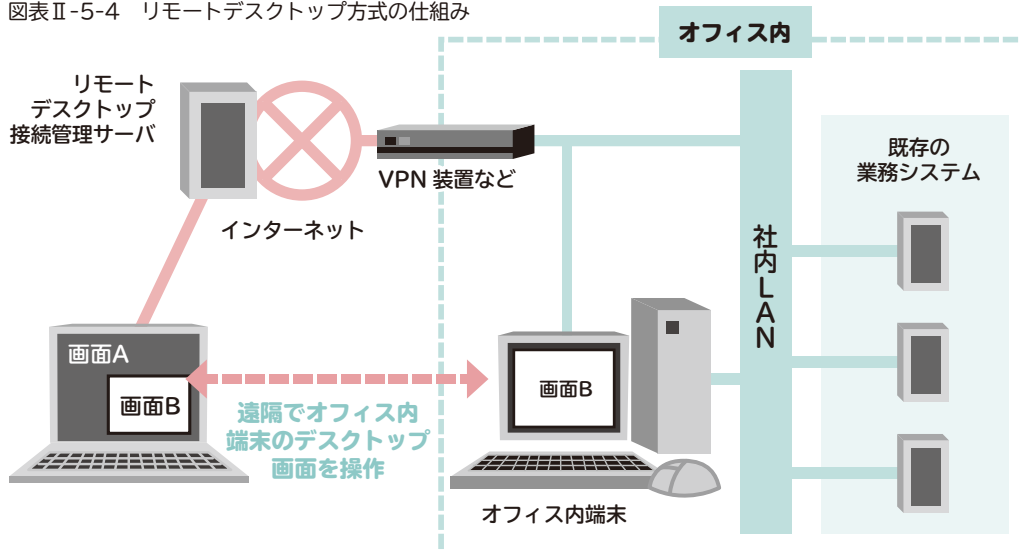


(1) リモートデスクトップ方式

[対応するモデル類型] ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

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Ⅱ-5-4 リモートデスクトップ方式の仕組み



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き自宅で作業できるメリットがある。ただし、遠隔で見ているデスクトップの表示サイズに依存し、手元の端末から操作しづらくなる場合がある。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（リッチ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場合や、リモートデスクトップ接続クライアントを利用する場合を含む）
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ることで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。

全ての作業を、オフィスの端末を遠隔操作することで実施します。そのため、手元の端末にデータは残りません。保存したファイルはオフィスにある端末上に保存され、情報漏えいが起きにくいというメリットがあります。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、専用のアプリケーションや機器（USB キーなど）を介してシステムが利用できます。

基礎編

モデル類型とは

テレワーク導入の手順・推進体制

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

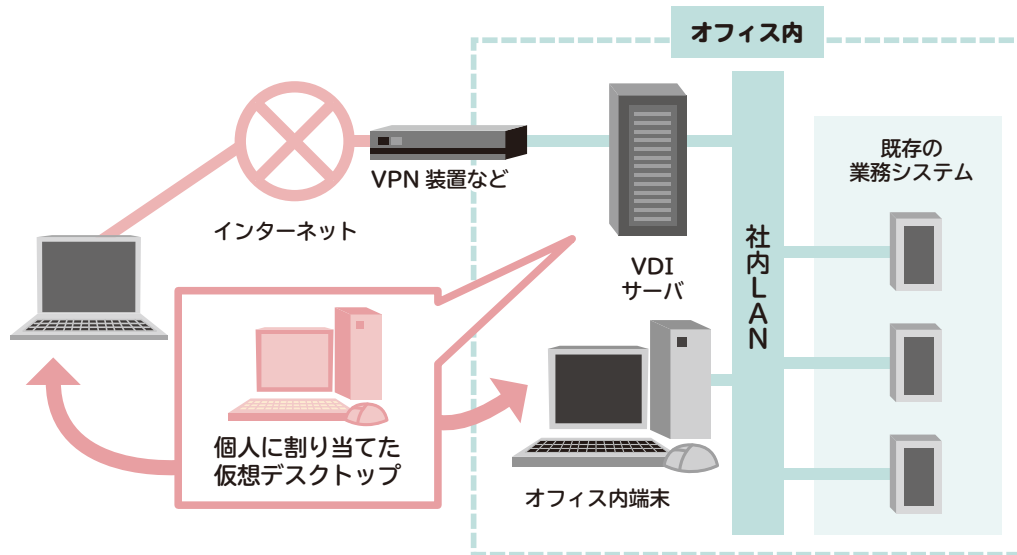
よくある Q & A お役立ちリンク集

(2) 仮想デスクトップ方式

[対応するモデル類型] ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

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、VDI（仮想デスクトップ）サーバにアクセスして利用する点です。

■ 図表Ⅱ-5-5 仮想デスクトップ方式の仕組み



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する。PC のアップデート、アプリのインストール、自動的なバックアップなど、全体的な運用レベルの向上とコストの削減が見込まれる。
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、セキュリティレベルの向上が期待される。
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（リッチ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場合は、リモートデスクトップ接続クライアントを利用する場合を含む）
コスト	VDI サーバがなければ、新たに専用サーバや装置を設置する必要があるため、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を大人数で共同利用するため、グラフィックを頻繁に用いるなどの高性能な PC が必要な専門職（設計職、デザイン職など）が利用することは不向きである。

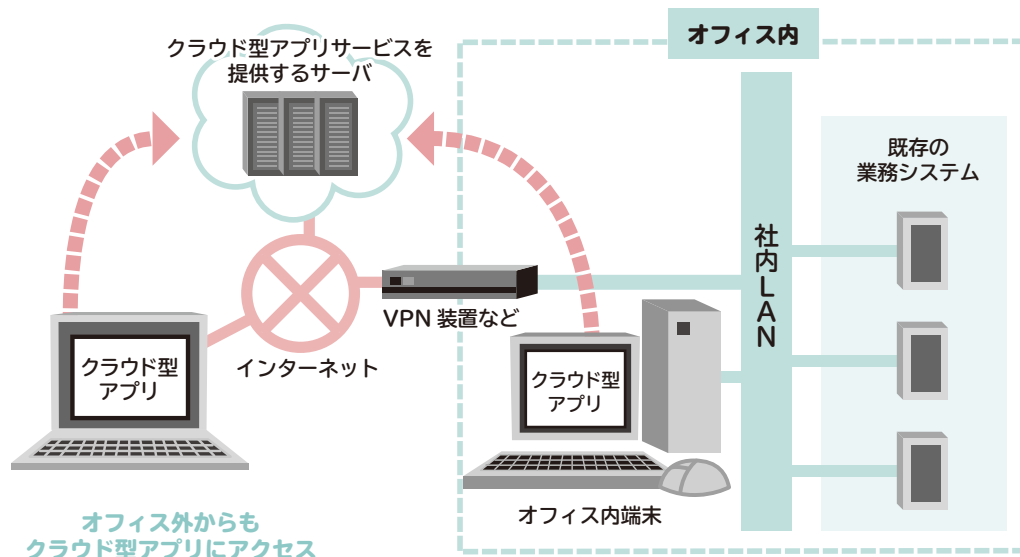
作業した内容はサーバに保存され、手元の端末には残りません。また、仮想デスクトップ利用者が自由にソフトウェアをインストールするのを防止することができ、OS のアップデートなどは管理者から実行可能です。オフィス内に、仮想デスクトップを管理するサーバや VPN 装置などの設置が必要です。また、社外専用端末には VPN ソフトのインストールが必要です。

(3) クラウド型アプリ方式

[対応するモデル類型] ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

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。サービスによっては、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す。

■ 図表Ⅱ-5-6 クラウド型アプリ方式の仕組み



特徴	どこでどの端末を利用して、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、非常時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（BCPIに役立つ）。なお、他のシステム方式と異なり、特定のアプリケーションを追加的に利用したい場合などにも利用可能である。
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を契約によっては1年毎に更新をする必要がある。Webブラウザを利用するため、結果メモリを消費し、高性能なPCが必要になる。

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り、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ありません。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す。

基礎編

モデル類型とは

テレワーク導入の手順・推進体制

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

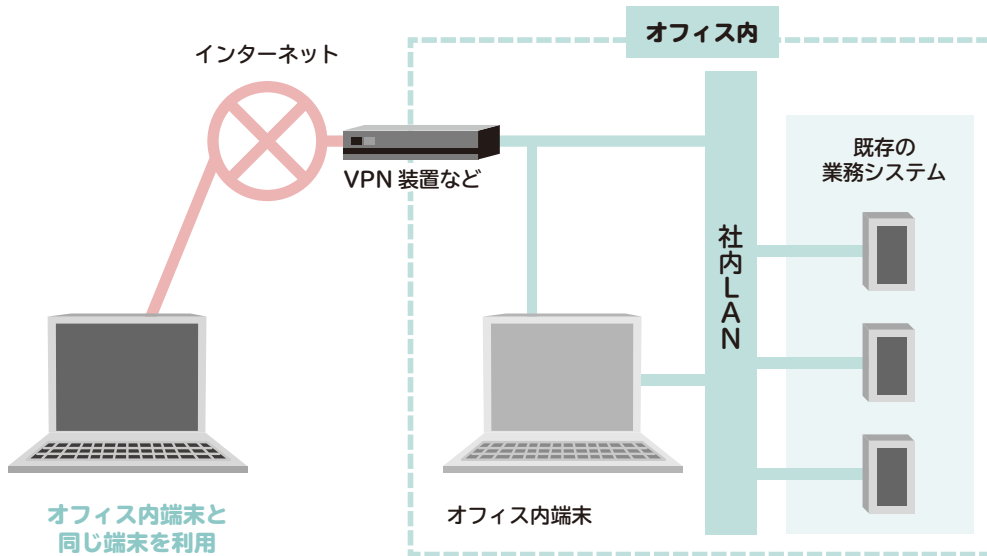
よくあるQ&A
お役立ちリンク集

(4) 会社 PC の持ち帰り方式

[対応するモデル類型] ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

会社で使用している PC を社外に持ち出し、主に VPN 装置等を経由して社内システムにアクセスし、業務を行う方式です。

■ 図表Ⅱ-5-7 会社PCの持ち帰り方式の仕組み



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可能。
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である。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が推奨される。
導入条件	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。
導入端末	シンクライアント型 PC (リッチ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場合や、リモートデスクトップ接続クライアントを利用する場合を含む)
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。

実際に採用する場合、PC の盗難や紛失による情報の漏えいが発生するおそれがあります。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、十分なセキュリティ対策をする必要があります。また、従業員がセキュリティガイドラインを十分に理解して遵守することが重要です。

4 | 労務管理ツール

[対応するモデル類型] ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

労務管理ツールについては、詳細は「第4章 2 労務管理 (3) 労務管理方法」(P.56 ~ 59) をご参照ください。

5 | コミュニケーションツール

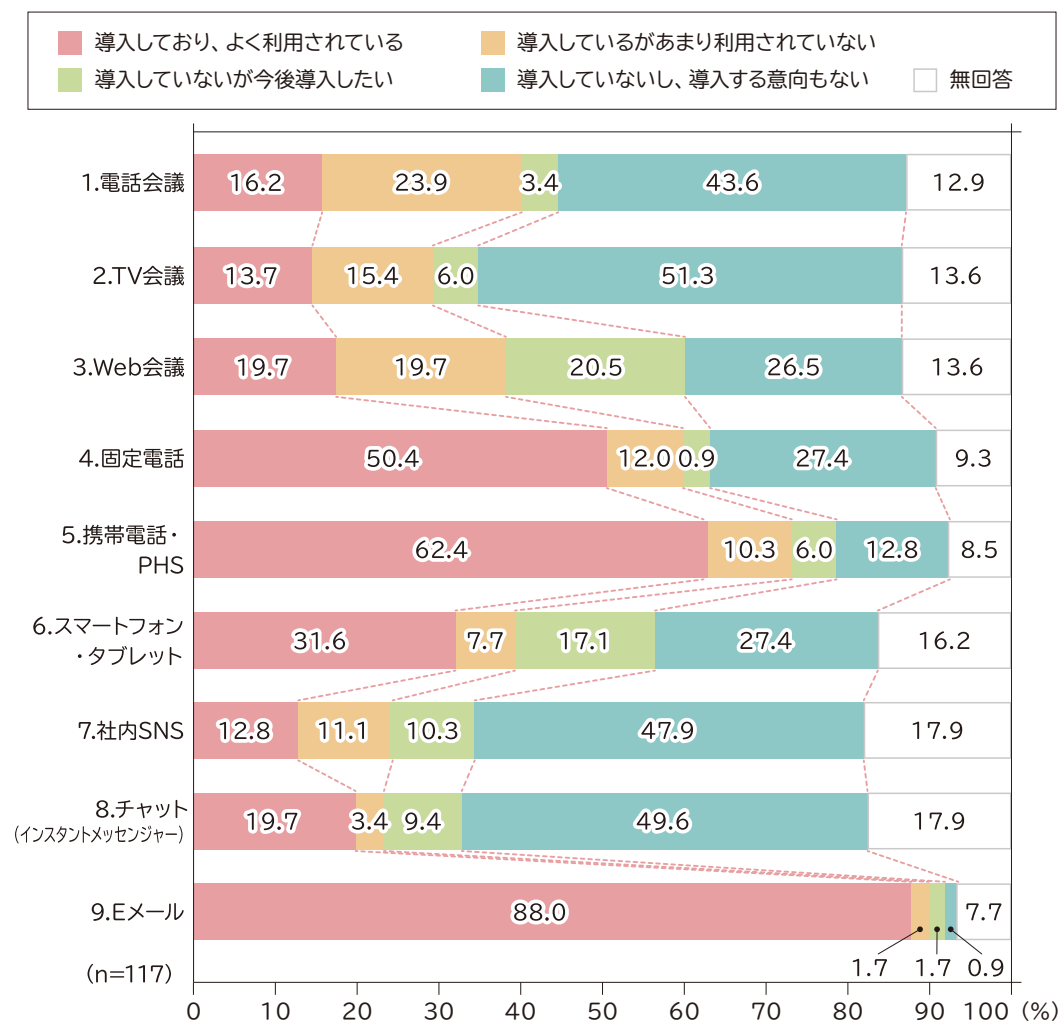
[対応するモデル類型] ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

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で、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。

以下はコミュニケーションツールの導入状況や意向についての調査結果です。9割近くの企業でEメールが、6割以上の企業で携帯電話・PHSがよく利用されています。

■ 図表Ⅱ-5-8 コミュニケーションツールの導入に関する調査



(出典)厚生労働省「平成26年度テレワークモデル実証事業」(企業アンケート)

基礎編

モデル類型とは

テレワーク導入の手順・推進体制

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

よくあるQ&A お役立ちリンク集

以下では、テレワークでよく利用されている会議システム、Eメール・チャット（インスタントメッセージ）、及び情報共有ツールについて、使い方や特徴を紹介します。

① 会議システム

会議システムは、遠隔地にいる複数の従業員や顧客が電話やTV会議システム、Web会議システムを通して会議することができるシステムです。特に、TV会議システムやWeb会議システムは会話の相手や商品の実物を確認しながら進めるべき打合せなどの際に有効なツールです。また、カメラを通じて対面でのリアルタイムな会話ができるため、常時接続する場合には、テレワーク中の従業員のプレゼンス管理（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。

② Eメール・チャット（インスタントメッセージ）

従来から利用されているEメールに加えて、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ージ）ツールを利用すると便利です。

③ 情報共有ツール

情報共有ツールとは、従業員の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。ここでは、データ共有ツールとグループウェアを紹介します。

1) 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。

2) 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、労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。

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おける、手順と留意点を説明します。セキュリティ対策に当たっては、ルールによる対策に加え、技術的・物理的な側面から総合的に対策をする必要があります。

■ 図表Ⅱ-6-1 テレワークに必要なセキュリティの考え方



1 | ルールによるセキュリティ対策

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るため、この「情報資産」を守るため、導入に当たってはセキュリティの基本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。

(1) セキュリティガイドラインの策定

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基本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「セキュリティガイドライン」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ガイドラインの遵守が必須です。既にセキュリティガイドラインがある場合、まずは既存のもの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。

基礎編

モデル類型とは

テレワーク導入の手順・推進体制

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

よくあるQ&A お役立ちリンク集

セキュリティガイドラインとは？

オフィス外からのアクセスやEメール送受信などに関する制限、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。下記の3つの構成で作成されます。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ガイドラインを定める必要があります。

- **基本方針**：セキュリティ全体の根幹
- **対策基準**：基本方針をもとに実施すべきことや守るべきことを規定したもの
- **実施手順**：対策基準の事項を具体的に実行するための手順を示したもの

(2) セキュリティルール・情報管理ルールの策定

社内の紙媒体資料（非電子化資料）の持ち出しに関するルールの設定など、テレワーク時の行動のルールを決定する。

既にセキュリティルール、情報管理ルールのある企業では、チェックと見直しを行った上で、テレワーク特有のものをルール化することが望まれます。

例えば、テレワーク実施時に追加が必要になるルールの観点としては、以下の例があります。

- 自宅における作業環境、PCの保管及び管理方法
- 自宅における休憩中のPCの取扱い〔ロックだけでいいのか、保管して鍵をかけるのか〕
- モバイルワークにおけるPCの管理方法〔体から離さない、ストラップをつける、のぞき見防止フィルターをつける〕
- オフィスから持ち出すPCの管理〔暗号化、BIOSパスワードなどを義務付け〕
- オフィス以外での情報管理〔紙情報の管理、共用スペースでの情報管理〕

■ 図表Ⅱ-6-2 セキュリティルール・情報管理ルールの例

- テレワーク作業中は、利用する情報資産の管理責任を自らが負うことを自覚し、セキュリティガイドラインが定める技術的・物理的及び人的対策基準に沿った業務を行い、定期的に実施状況を自己点検する。
- アプリケーションをインストールする際は、システム管理者にその旨を申請し、許可を受けたアプリケーションのみをインストールする。
- テレワークには必要な情報セキュリティ対策が講じられているものを使用し、スマートフォン、タブレット等に関しては不正な改造を施さない。また、インターネット経由で社内システムにアクセスする際、システム管理者が指定した通信手段のみを用いる。
- 機密性が求められる電子データを保存する際には必ず暗号化し、端末や電子データのいった記録媒体（USBメモリ等）の盗難に留意する。また、機密性が求められる電子データを送信する際には必ず暗号化する。

(3) ガイドラインとルールの遵守・浸透

セキュリティガイドラインやルールを、テレワーク実施者に遵守するよう求める必要があります。そのため、これらについて、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。また、情報セキュリティの知識を習得できる場があれば、テレワーク実施者がセキュリティ上問題のあるインターネットにアクセスしたり、不審なメールを開いたりといった行動を防ぐことができ、標的型攻撃等の被害を受けにくくなります。

ルールによるセキュリティ対策

1. セキュリティガイドラインの策定
2. セキュリティルール・情報管理ルールの策定
3. 上記の遵守・浸透



2 | 技術的なセキュリティ対策

ルールによるセキュリティ確保のほかに、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。

ここでは、①利用アクセスの管理・制限、②暗号による管理、③運用のセキュリティ、④ネットワークのセキュリティの4つの面から考える必要があります。

(1) アクセスの管理・制限

パスワードが簡単なPCは、第三者による不正なアクセスや攻撃を受けやすくなってしまいます。したがって、システム及びアプリケーションに対するアクセス制御のための措置を十分講じていないと、不正アクセスされたPCに限らず組織全体のデータ等の情報資産に対する改ざん、破壊、情報漏えい等が生じるおそれがあります。これらの課題に対応するため、システム及びアプリケーションへのアクセスが従業員本人によるものであることを認証すること（本人認証）や、あらかじめ登録されている端末からのみのアクセスを許可すること（端末認証）などの措置を講じることが望まれます。また、従業員に貸与しているPCなどの端末情報を一元的に管理すること（端末管理）も重要です。

(2) 暗号による管理

暗号化によって、たとえPCが紛失してしまったり、盗難に遭った場合でも、すぐに情報が漏えいするリスクを防ぐことができます。

▶ ハードディスク（HDD）暗号化

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、紛失や盗難に遭った場合、PCに保存された情報は漏えいする可能性があります。このような事態を防ぐために、ハードディスク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、ハードディスク内を暗号化しても、データそのものをEメールに添付したり、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。

▶ セキュアコンテナ

携帯電話等にセキュアコンテナ（暗号化された企業用の業務データエリア）を作成するソフト及びサービスです。携帯電話等の紛失・盗難時には、セキュアコンテナのデータを遠隔操作により削除したり、ロックしたりすることが可能になっています。

▶ 情報漏えい対策付きのUSBメモリ

セキュリティガイドライン上、情報の持ち出しが禁止されている場合は異なりますが、情報の持ち出しを可能とする場合はその媒体を限定し、媒体についても十分セキュリティ対策をしておく必要があります。情報漏えい対策付きのUSBメモリでは、暗号化機能、パスワードロック機能、ウイルスチェック機能を備えた製品です。USBメモリの使用を許可する場合は、これらの機能を備えた製品を使用することが望まれます。

(3) 運用のセキュリティ

PC やサーバ等、情報を直接扱っている機器へのセキュリティ対策を行う必要があります。特に重要なものはウイルス対策ですが、ウイルスや不正アクセスの手口は日々多様化しているため、常に新たな脅威に備えたセキュリティ対策を心掛けておく必要があります。

▶ 電子データの原本保存

情報が改ざんされていない状態を保つためにも、情報の原本を常に意識して保存することはセキュリティ対策にもつながります。例えばデータを自動バックアップするようにして、データが誤って削除されてしまった場合でもデータの呼び出しや復元ができるようにしたり、データの閲覧記録や作業記録を取ったり、システム内で行われたことを監視や記録するソフトウェアを利用します。このセキュリティでは、ネットワークやシステムの利用のハードルを上げるものではありません。より厳密に「改ざんされていないデータ」を得るには、保存した時刻の認証や電子署名、印刷データ電子化・管理による方法も利用できます。

▶ ウイルス対策ソフト

インターネットに接続したり、外付けの記録媒体に接続する可能性がある限り、端末はウイルスに感染するおそれがあります。ウイルスに感染すると端末が不具合を起こすほか、情報漏えいの危険性が高まります。そこで、事前に端末内にウイルス対策ソフトを導入し、ウイルスの早期検知、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。その機能を果たすソフトが、セキュリティ対策ソフトです。近年は不正アクセス検知や不正プログラムの検出など、様々な悪意あるソフトウェアに対して有効な製品が増えています。

ウイ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イルス対策ソフトを導入すると効果的、かつコスト面から見ても有効です。



Column

導入した対策ソフトを含むソフトウェアを最新の状態にするアップデートの必要性

悪意あるソフトウェア等の手口は日々進化しており、対策ソフトのメーカーもそれに対抗すべく、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を含むソフトウェアを最新の状態にするアップデートを定期的に行うことが重要です。

特に情報システム関連の部署は、最新のソフトウェアがテレワーク実施者の利用しているPCに反映されているか、常に注意が必要です。例えばリモートデスクトップを採用している職場の場合、オフィス内のPCが常時起動されたまま、再起動によって更新されるソフトウェアがなかなか更新されないことも有ります。情報システム関連の部署やテレワーク推進部署が適宜メールや掲示板などを用いて事業所内に更新の周知を行い、システム上からも最新バージョンのシステムに切り替わっていないPCがないか、注意しましょう。

また、定期的なウイルスチェック（ウイルススキャン）の徹底も大切です。

(4) ネットワークのセキュリティ

ネットワークを通じてやり取りされる情報、及びネットワークを支える機器・設備を安全に使い続けるため、ウイルス感染や不正アクセスがされにくいネットワークを用意しましょう。十分にセキュリティ対策を施していないネットワークを使い続けた結果、情報資産全体に悪影響となり、最悪の場合、事業を一時的に停止しなければならない事態にもなるおそれがあります。

ネットワークのセキュリティは特に、個々のテレワーク実施者よりも組織の情報システムを担当する部署の意識が問われています。テレワーク実施者が安全なネットワークを利用してアクセスできる環境を提供し、ネットワークからの不正侵入に対して対策をするとともに、日頃から問題が起きていないかをチェックする体制を作りましょう。

▶ より安全な回線の選択

テレワークでは、外部のネットワークを介して、社内ネットワークに通信をすることになります。そのため、外部のネットワークを利用する場合に、テレワーク実施者が定められた VPN 回線に接続してアクセス（暗号化通信）するルールやシステムを導入する、あるいは不正な通過パケットを自動的に発見、もしくは遮断する措置のできるシステムが求められます。これらは一定期間ごとに記録を管理して不正な動きの有無を確認したり、システムがきちんと稼働しているのかの定期チェックが必要です。

また、モバイルワーク等を実施する際には、ウイルス感染や盗聴の危険性のある公衆 Wi-Fi は利用せず、通信キャリアが提供するモバイルルータを利用するといったルールづくりが望まれます。公衆 Wi-Fi を利用する際には、通信路が暗号化されたサービスを利用することが必要です。やむを得ず、それ以外の公衆 Wi-Fi を利用する際には、全て暗号化された通信のみを利用することで安全性を高めることができますが、意識しないところで通信するソフトなどもあるため注意が必要です。こうした対策ができない場合には、機密情報は扱わず、公開情報のみを利用する業務に限定するなどの対応が求められます。

▶ サーバ証明書

第三者が当該事業者のサーバになりすますこと（フィッシング等）を防止するため、サーバ証明書の取得等の必要な対策を実施しましょう。正規のサーバ証明書の取得に加え、紛らわしくないドメイン名を使うこと等により、テレワーク実施者によるサーバ正当性の確認を容易にするとよいでしょう。




モバイルワークにおけるセキュリティ対策の注意点等(例)

モバイルワーク時のルールを定めたり、セキュリティ対策を行ったりすることで、公衆Wi-Fiからのウイルス感染や、ローカル保存したデータの紛失などを防ぐことが望まれます。以下は、モバイルワークを初めて導入する企業が定めたモバイルワーク時のルールの例です。

モバイルワーク時のルール(例)

- ① オフィス外を移動するときは、必ずPCを鞆に入れて常時携帯する
- ② PCのローカルエリアにファイルを保存しない
- ③ ハードディスクを暗号化する
- ④ 社外環境で印刷出力しない
- ⑤ インターネット接続は会社支給のモバイルルータからのみ可とする
- ⑥ 社内環境へは暗号化通信を利用して接続する
- ⑦ のぞき見防止フィルターを必ず装着する
- ⑧ PCを持ち帰る時は、上長にメールで報告する
- ⑨ Web会議等の音声が発せられるときは、周囲に聞かれないよう注意する

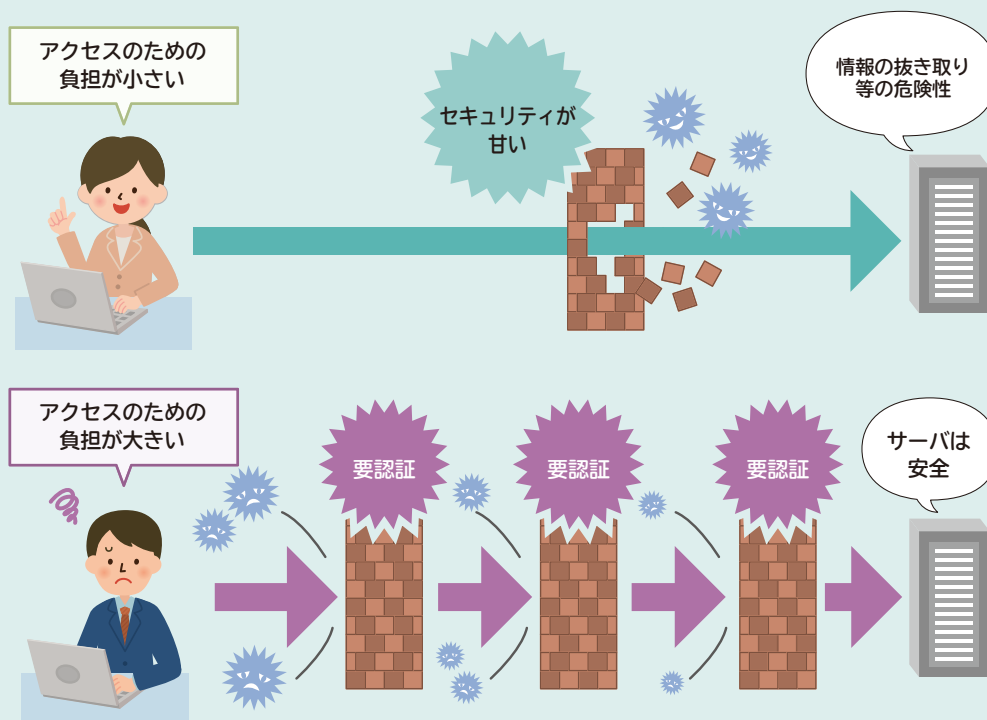
また、危険性のあるケースについて例示をした上で、危険性と対策について、テレワークを実施する前の研修で説明することで、セキュリティに対する意識を高めています。以下はその事例です。

	①公衆Wi-Fiの利用	②ファイルのローカル保存	③ファイル共有ソフトの利用
ケース			
危険性	公衆Wi-Fiには、ウイルス感染や盗聴による情報漏えいの危険性がある。	PCの紛失時や故障時にデータを紛失する危険性がある。	ファイル共有ソフトは、ウイルスやスパイウェアの危険性がある。
対策	会社貸与のモバイルルータを利用する。 通信経路が暗号化された公衆Wi-Fiを利用する。 暗号化通信ができない場合は、公開情報のみを扱う。	故障時にデータが紛失しないように、ファイルは会社の共有フォルダのみ保存する。 ハードディスクを暗号化することで、紛失や盗難に遭った際の、情報漏えいを防ぐ。	ウイルス感染やスパイウェアの危険性のあるファイル共有ソフトは利用しない。

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、「情報資産」の保護のために重要かつ、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です。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Ⅱ-6-3 セキュリティと業務効率の関係



3 | 物理的なセキュリティ対策

ルールによるセキュリティ対策と技術的なセキュリティ対策では不十分な場合があります。例えば、盗難やスパイ活動、破壊等の損害など、PCやサーバという実体あるもの（ハードウェア）が危機にさらされる場合です。

そこで「物理的なセキュリティ対策」が必要となってきます。具体的には監視カメラや入退出管理といった盗難防止策や、施錠棚やシュレッダーによる情報漏えいの防止策などが挙げられます。物理的なセキュリティはテレワークの導入と同時に厳密に見直す、ということはほとんどありません。しかし、基本的に情報や情報に関する設備のある場所について、例えば「サーバや書類ラックは常に施錠されているか」「入退室の記録が適切な期間保管されているのか」といった確認が重要です。

テレワークでは所属オフィス以外の場所が「オフィス」になります。そのため、新しく執務環境とみなす場所については、オフィス同様の物理的セキュリティ対策をする必要があります。例えば、在宅勤務時には「自宅に会社貸与のPCを施錠管理できる棚があるか」「執務中の家の立ち入りは不特定多数ではないか」などの確認は必要です。これらの確認には、テレワーク利用申請等の申請書類に執務環境を明記させたり、誓約書等を交わすことで十分な注意を約束するように指導するなどの対応が有効です。

また、ペーパーレス化を進めることは、セキュリティ対策にもつながります。資料を全て電子化しておくことで、紙資料をオフィス外に持ち出す必要がなくなるので紛失や盗難が防げるほか、社内での情報整理が簡単になるので、情報の管理がしやすくなります。

■ 図表Ⅱ-6-4 サテライトオフィスにおける電話ブース(例)

電話ブースの入口



電話ブース



第7章

テレワーク推進のための評価と改善

第7章では、テレワークの経営効果はどのように把握されているのかについて、ご紹介します。

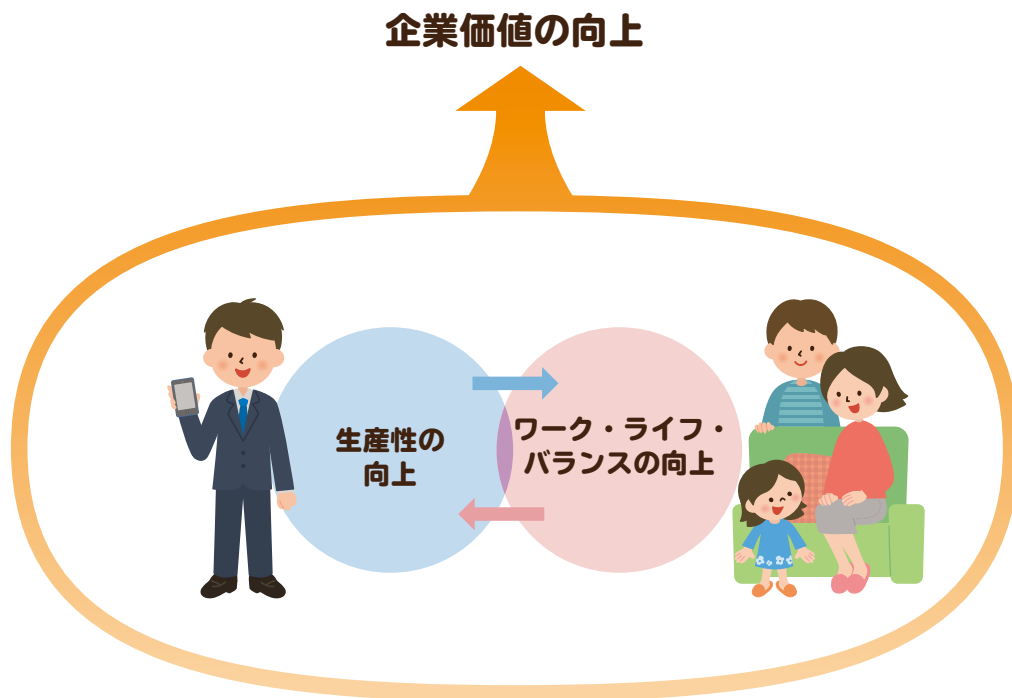
テレワークの導入に当たって、企業としては推進体制の構築や新しいルールの策定、ICT・セキュリティ環境の整備、従業員への教育・啓発等に人的・金銭的な経営資源を投資することになります。経営トップとしても、テレワークの導入によってどのような効果があったかは必ず把握しておきたい内容です。

1 | 評価の仕方

評価の仕方には、量的評価、質的評価があります。

テレワーク導入によるワークスタイル変革を経営課題と位置づけ、「生産性の向上」や「ワーク・ライフ・バランスの向上」に加えて、「仕事に対するやりがいの向上」「顧客満足の上昇」「BCP（事業継続計画）対策」など、自社の経営課題に応じて様々な指標でテレワークの効果を把握する企業もあります。

■ 図表Ⅱ-7-1 生産性の向上とワーク・ライフ・バランスの向上による企業価値の向上



各項目を把握するための指標は、次頁のとおりとなります。

■ 図表Ⅱ-7-2 量的評価(例)

項目	観点
顧客対応	顧客対応回数・時間、顧客訪問回数・時間 新規契約獲得数、顧客維持件数
情報処理力	伝票等の処理件数、企画書・報告書の作成件数・時間 プログラムの作成件数・時間、データ処理数・処理時間 問い合わせの処理数・処理時間
オフィスコスト	オフィス面積、オフィス賃貸料、オフィス付随費用 紙の消費量（削減量）、電気代、コピー費用、オフィス改修コスト
移動コスト	移動時間、移動コスト（通勤、出張等）
ICTコスト	PC、タブレットなど情報機器コスト、ネットワークコスト、 クラウドサービスなど各種サービス利用費、ICT 保守・運用コスト
人材確保・維持	新規採用の応募者数、離職者数（離職率）

■ 図表Ⅱ-7-3 質的評価(例)

項目	観点
業務改革	知識・情報の共有、無駄な仕事の削減、ワークフロー
成果・業績	業務評価、顧客満足度の向上
コミュニケーション	上司・同僚・部下とのコミュニケーションや会議の質
ワークの質	仕事のやりやすさ、モチベーション、会社に対するロイヤリティ、自律性
生活の質	家庭生活（育児・介護など）、個人生活（自己啓発等）、 社会生活（地域活動など）、健康の維持（睡眠時間等）
全体評価	総合的な満足度、会社に対する満足度、仕事に対する満足度、 ワーク・ライフ・バランスの実現

基礎編

モデル類型とは

テレワーク導入の手順・推進体制

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

よくあるQ&A お役立ちリンク集

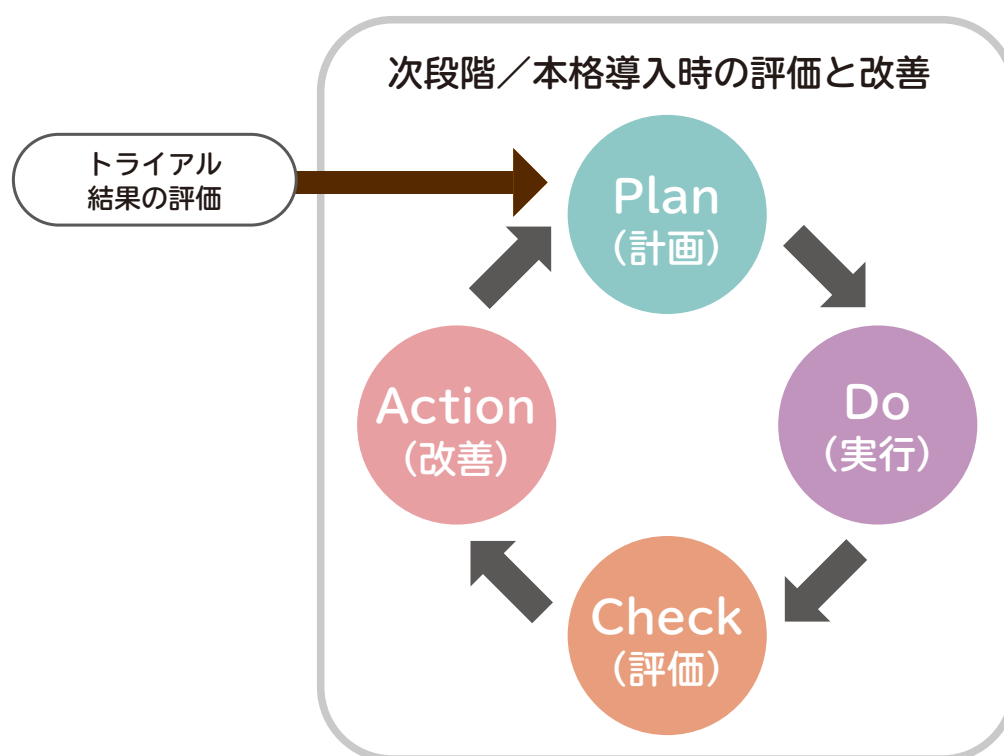
2 | 改善の仕方

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、定期的の実施し、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Ⅱ-7-4 テレワークの評価によるPDCAサイクルの実践



テレワークの活用でよくあるQ&A

テレワーク導入の際に、本書でご紹介したテレワーク形態、職種、企業規模などで分類できないテレワークの活用でよくあるQ&Aをご紹介します。

育児や介護など、さまざまなライフイベントに対応したテレワーク

Q 育児休業後、直ちにオフィスでフルタイム勤務ができない場合、テレワークを活用することができますか？

- A
- テレワークを導入する場合には、就業規則等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。(P.54参照)
 - 会社内でテレワークによる在宅勤務の規程が整備されていれば、オフィスに出勤せずに、テレワークによってフルタイムの在宅勤務を行うことができます。
 - このような在宅勤務では、労務管理ツール (P.56 ~ 59参照) を活用することによって、適正な労務管理が可能となります。
 - テレワークによる勤務の規程が整備されていない場合には、ご質問のような方を対象として、テレワークが導入できないかについて、検討してみましょう。

Q 子育てのための短時間勤務をしていた者が、フルタイム勤務に移行する際にテレワークを活用することができますか？

- A
- 育児短時間勤務制度を利用している方について、制度利用期間終了後、すぐにフルタイム勤務をすることが難しいケースもあるかもしれません。そのような場合の対応方法の一つとして、会社内でテレワークによる在宅勤務の規程が整備されていれば、所定労働時間の一部についてテレワークによる在宅勤務を行うことにより、会社で勤務する時間を徐々に延ばしていくといったやり方も考えられます。
 - テレワークによる在宅勤務の規程が整備されていない場合には、テレワークの対象範囲をどうするかを労使で協議し、育児のためのテレワーク活用を検討してみましょう。

Q 親の介護や配偶者の転勤により、遠隔地で在宅勤務（テレワーク）をする場合の留意点を教えてください。

- A
- 「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の改訂について」(平成20年7月28日付け基発第0728001号)では、「在宅勤務の制度を適切に導入するに当たっては、労使で認識に齟齬のないように、あらかじめ導入の目的、対象となる業務、労働者の範囲、在宅勤務の方法等について、労使委員会等の場で十分に納得のいくまで協議し、文書にし保存する等の手続をすることが望ましい。新たに在宅勤務の制度を導入する際、個々の労働者が在宅勤務の対象となり得る場合であっても、実際に在宅勤務をするかどうかは本人の意思によることとすべきである。」と示されています。

- 遠隔地での勤務ではテレワークを行う期間が長くなる傾向がありますので、日々のコミュニケーションと労務管理として、「会議システム」や「労務管理ツール」(P79、P56を参照)などを活用する方法もあります。
- オフィスに出勤する必要があるのかないのか、必要があるのであれば、出勤する場合の交通費の負担をどうするのか等について、出張に係る規程であらかじめ決めておくことが必要です。

Q **がん等の私病で長期に治療を要するため、在宅勤務（テレワーク）をする場合の留意点について教えてください。**

- A**
- がん等の私病で長期に治療を要する場合、テレワークによる働き方は、通勤による肉体的な負担を軽減します。また、継続勤務できることは、当該者にとっては有効な働き方となります。
 - ただし、テレワークによる働き方を選択するか否かは、当該者自身の意思を尊重することが、労務管理では必要です。
 - テレワークによる働き方を選択する場合、当該者は主治医や産業医とテレワークでの労働時間、休憩時間等について、相談するようにした方がよいでしょう。

Q **精神疾患等の者が職場復帰するため、在宅勤務（テレワーク）をする場合の留意点について教えてください。**

- A**
- 精神疾患者が職場復帰する場合、職場復帰に向けて、産業医等の医師が職場復帰プログラムを作成することが一般的です。
 - 職場復帰プログラムに「慣らし通勤」等の前段として、テレワークが1つのメニューとして示されることも考えられます。
 - 受け入れる職場の人事担当者は、職場でのテレワークの普及状況や業務内容等について、職場復帰プログラムを作成する医師に対し、説明することが必要です。

事業継続性(BCP)の確保

Q **BCP対策として、テレワークが活用できますか？**

- A**
- 何十年に一回の大災害に備えるというよりも、台風や大雪など、年に何回か発生する自然災害や、インフルエンザなどが流行した際に、在宅で仕事ができるテレワークは有効といえるでしょう。

業務特性に応じたテレワーク

Q 当社では、テレワークに適した業務がないのではないのでしょうか？

A テレワークは技術者、事務職、営業職、管理職など幅広い層の業務に適用可能です。特にPCによる業務はテレワークに適しているため、ペーパーレス化や無駄な業務の削減、業務の電子化といった業務の洗い出しによって、集中できる時間を創出することが可能になっています。実際の導入企業でどのような業務がテレワークの対象になっているかは、本書の実践編「第4章 テレワークのためのルールづくり」で紹介しています。

Q 小売業等の顧客との対面業務が多い業種であっても、テレワークを導入できますか？

A 小売業等であっても、商品の紹介のためのチラシ作成、店内の商品陳列のレイアウト作成等、PCを使った業務があります。まず、現状の業務を洗い出した上、業務を整理し、個々の業務について「どうすればテレワークが可能になるか」を検討することから始めるとよいでしょう。

- テレワークでは実施できないと考えていた業務も、フローを変えたり、ICTを活用することで、テレワークが可能となる場合があります。

Q オフィスを設置せずに、在宅勤務（テレワーク）をする従業員だけを雇用して業務を運営することができますか？

A 労基法第15条による「就業場所」の明示に当たり、例えば、就業場所を「自宅」等と明示すれば、従業員全員を在宅勤務で業務を運営することは可能です。

マネジメント

Q 在宅でのテレワークは、従業員の生産性が下がるのではないですか？

A テレワーク実施企業に対する調査では、ほとんどの企業で、従業員の生産性が高くなっていることが分かっています。その理由として、在宅では集中して業務できるという意見もあります。もしも従業員の業務状況が気になる場合は、労務管理ツールなどを使い、テレワーク実施者とオフィス勤務時と同様のやり取りをしてみるのもよいでしょう。

Q テレワークでは、部下のマネジメントがしにくいのではないですか？

A 実際にテレワークを導入した企業では、「部下と離れて業務をしているので、適切なメン

トやコミュニケーションに対する意識が向上し、現場内で業務改善が行われた」という意見もあります。また、テレワーク実施者側でも、「上司に自分の業務状況を伝えるため、普段以上に報告・連絡をするようになることが多くなった」という意見もあります。物理的な距離があっても、電話や労務管理ツールを利用することで十分なマネジメントは可能です。あわせて、テレワーク実施前に上司と部下の間で、報告や連絡の仕方について話し合っておくとよいでしょう。

セキュリティ

Q テレワークの場合、社外でのセキュリティは大丈夫ですか？

A ルールによるセキュリティ対策に加え、物理的・技術的の側面から総合的にセキュリティ対策を行うことで、より安全にテレワークを実施することができます。例えば、ルールによる対策には、「公衆回線は利用しない」、物理的な対策には「貸与したPCは鍵付きの保管場所を用意する」、「第三者からののぞき見を防止する画面フィルタを利用する」、技術的な対策には「ウイルスの検知・駆除ソフトを利用する」などが挙げられます（詳しくはP.80～88をご参照ください）。

遠隔地におけるテレワーク

Q 遠隔地在住者や通勤困難者を、在宅勤務（テレワーク）を前提に新規採用した場合の留意点について教えてください。

A

- 遠隔地在住者や通勤困難者を、在宅勤務（テレワーク）を前提に新規採用することは可能です。
- その場合には、労働条件通知書に、「就業場所」が自宅である旨を明示する必要があります。
- 留意点としては、オフィスに出勤する必要があるのかないのか、必要があるのであれば、出勤する場合の交通費の負担をどうするのか等について、出張に係る規程であらかじめ決めておくことが必要です。

Q ハローワークで遠隔地の求職者に対し、在宅勤務（テレワーク）に限定して求人することができますか？

A

- ハローワークを通じて遠隔地の求職者を、在宅勤務（テレワーク）に限定して求人を募集する場合、求人申込書の「求人条件にかかる特記事項」に、「テレワーク」や「在宅勤務」と明記してください。
- 求職者は、ハローワークインターネットサービスのキーワード検索を利用して求人情報を得ることができます。



テレワークお役立ちリンク集

テレワークの活用にお役立ち情報を紹介します。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

URL : <http://www.mhlw.go.jp/>

※ホームページ内で「テレワーク普及」と検索。以下の順番に選択しても、ご参照いただけます。

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
> 仕事と生活の調和 > テレワーク普及促進関連事業

▶ テレワーク相談センター

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。

URL : <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。

URL : 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。

URL : 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。

URL : 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

基礎編

モデル類型とは

テレワーク導入の手順・推進体制

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

よくあるQ&A お役立ちリンク集

