

本レポートは、企業の経営者の方を対象として、
テレワークの導入方法を紹介しています。

1章 「テレワーク」とは

テレワークとは「情報通信技術（ICT=Information and Communication Technology）を活用した時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」のことです。T e l（離れて）とW o r k（仕事）を組み合わせた造語で、本拠地となるオフィスから離れた場所で、パソコンやモバイル回線などのICTをつかって仕事をすることです。

テレワークは働く場所で分けると大きく3つに分けられます。まず一つ目が自宅で働く「在宅勤務」、二つ目が移動中や出先で働く「モバイル勤務」、そして三つ目が本拠地以外の施設で働く「サテライトオフィス勤務」です。

テレワークの区分



在宅勤務



モバイル勤務



サテライトオフィス勤務

出所：厚生労働省「テレワーク総合ポータルサイト」

「在宅勤務」とは、所属するオフィスから離れて、自宅を就業場所とする働き方です。就業形態によって、雇成型テレワークと自営型テレワークがあります。なお在宅勤務と聞くと、出社をまったくしないで、毎日自宅で仕事をするイメージを持つ人も多いと思いますが、日本で在宅勤務制度を導入している企業では、週1～2日の頻度で自宅での勤務を実施する 경우가一般的です。

「モバイル勤務」とは、移動中の交通機関や顧客先、カフェやホテル、空港のラウンジなどを就業場所とする働き方です。営業職など頻繁に外出する業務の場合、隙間時間・待機時間に効率的に業務を行うことができます。また、直行・直帰を活用することで、訪問先からオフィスに戻って仕事をする必要がなく、ワーク・ライフ・バランス向上にも効果があります。

「サテライトオフィス勤務」は、本拠地のオフィスから離れたところに設置された共用オフィスで就業する施設利用型の働き方です。このサテライトオフィスには専用型と共用型があります。専用型は自社や自社グループ専用で利用するサテライトオフィスです。営業活動中や出張の際に立ち寄って利用する、在宅勤務の代わりに自宅近くのサテライトオフィスで勤務する、などの働き方があります。一方、共用型とは、複数の企業や個人事業主が共用するオフィスです。最近ではシェアオフィスまたはコワーキングスペースと呼ぶ場合もあります。当初は、フリーランスや起業家の利

用が多かったのですが、最近では企業がこれらの施設と契約して、従業員に利用させるケースも増えつつあります。

2章 「テレワーク」の導入プロセス

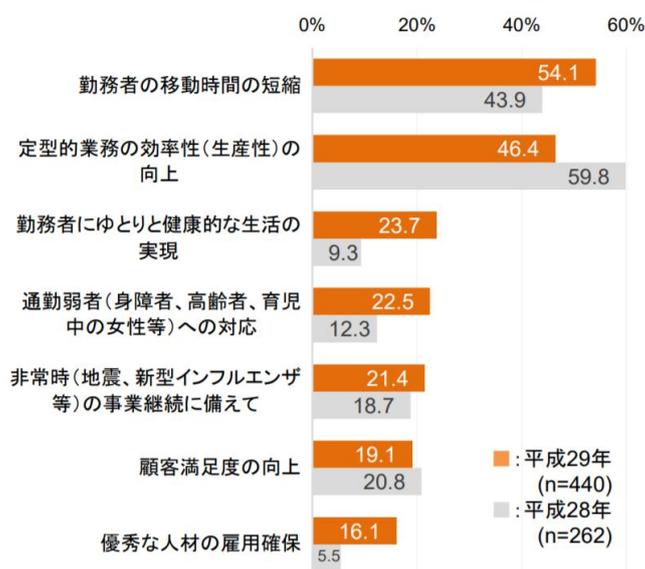
テレワークを導入するためには、必要なプロセスがあります。ここでは、テレワーク導入のプロセスおよび推進体制をどのようにすればよいか説明していきます。

1. テレワークの導入目的

導入目的設定にあたって重要なのは、目的がその企業の経営方針と密接にリンクしていることです。多くの企業では「働き方改革による生産性の向上」を目的とし、戦略的に導入しています。テレワークの導入目的をトップ自らが従業員に明確にし、理解させることが望まれます。またテレワーク導入に成功している企業では、トップが強い意思で社内を説得しています。仮に人事部門などが提案し、導入したとしてもトップダウンが非常に重要です。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成功の鍵となります。

なお総務省「平成30年通信利用動向調査」によると、テレワークの導入目的は、1位が勤務者の移動時間の短縮、2位が定型的業務の生産性の向上、3位が勤務者のゆとりと健康生活などとなっています。

また5位には非常時（地震、新型インフルエンザ等）の事業継続に備えても挙げられており、BCP（事業継続計画）においても、テレワークが有効だと考えられています。



出所：総務省「平成30年通信利用動向調査」

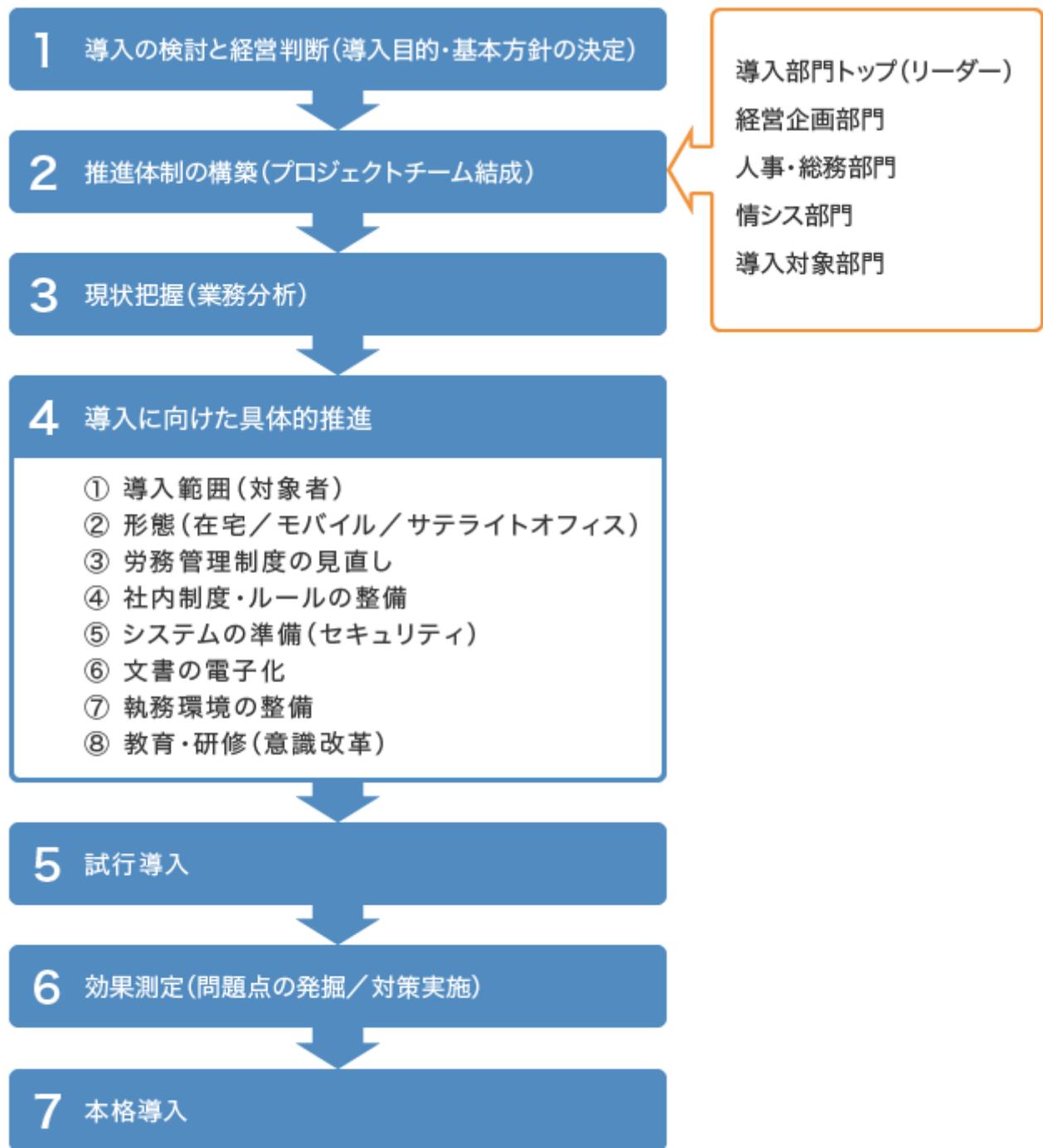
2. テレワーク導入プロセスと推進体制

テレワーク導入の大まかなプロセスは下図の通りです。テレワーク推進にあたっては、プロジェクトチームの結成が望まれます。参加部門は、経営企画部門、総務・人事部門、情報システム部門、導入対象部門などです。

ここで重要なのは、導入対象部門のトップにリーダーになってもらうことです。いくら人事部門が導入の重要性を訴求しても、現場部門はなかなか動かないことがあります。現場部門のトップ自

らがリーダーシップを発揮するとテレワークはスムーズに導入できます。

テレワーク導入プロセス



出所：厚生労働省「テレワーク総合ポータルサイト」

3. 業務分析

プロジェクトチームが中心となって、現状の業務分析をします。業務分析のチェックポイントは、次の通りです。

- 業務時間：業務にかかる時間がどれくらいか
- 使用文書：どのような書類を利用しているか紙か電子か

また電子化の必要な文書はどれくらいか

■システム：テレワークでも実施可能なシステム・機器等が揃っているか

セキュリティは担保されているか

■個人情報：業務上取り扱う個人情報などはあるか

■コミュニケーション：業務は何人で行うか、やりとりの頻度はどのくらいか、Web 会議システムで対応可能か

以上の分析をした上で、現状の業務を以下のように分類します。

①現状でテレワーク可能な業務

現状の働き方をテレワークでも支障なく実施できる業務

②対策実施によりテレワーク可能となる業務

文書の電子化やコミュニケーション環境の電子化（Web 会議の導入など）、セキュリティ対策の実施などによってテレワークが可能となる業務。

③実施困難な業務

機械的な操作を必要とする業務、人と対面することが必要な業務など。ただし、このような業務であっても報告書を 1 日まとめて書くなどの対応により、テレワークできる場合もある。

4. 対象者の決定

導入に向けて、具体的な推進策が必要となります。まず、対象者の決定です。多くの企業では、育児・介護を担う従業員をまず導入の対象とすることが多いようです。効果が具体的で分かりやすく、従業員の理解も得やすいからです。

当初はそれでも構いませんが、育児・介護を担う従業員も自分たちだけ特別扱いされていると、肩身のせまい思いをして、制度を利用しづらいというデメリットがあります。また、その他の従業員が不公平感を抱くこともあるので、できるだけ対象者は広げることが望ましいでしょう。

職階によって対象者を限定する場合があります。入社 2 年目までの社員は対象外とするなどです。自立して仕事ができない社員には在宅勤務は困難という理由からです。

5. テレワークの形態

どのような形態のテレワークを導入するのも決定しなければなりません。在宅勤務、モバイル勤務、サテライトオフィス勤務のどの働き方を導入するのか。また、在宅勤務でも部分的な在宅にするのか終日在宅勤務にするのか、その両方とするのか。さらには在宅勤務の頻度はどうするのか、週に 1 日程度にするのか、3 日以上も可能とするのか、などです。なお在宅勤務制度と聞くと、多くの人が毎日在宅で仕事をすると誤解しがちですが、日本の企業の場合は、ほとんどが週に 1 日か 2 日の在宅勤務となっているケースが多いようです。

またモバイル勤務の場合も直行・直帰を認めるのか、その場合部分在宅勤務も可能とするのかの検討が必要です。サテライトオフィス勤務も他社と共有型のサテライトオフィスにするのか、自社専用にするのか、など決めるべき項目は多岐にわたります。

6. 労務管理制度の見直し

労務管理制度についても必要に応じて見直すことが必要なケースが多くあります。ほとんどの企業は、トライアル時点では労務管理制度を特に変えずに実施しています。週に 1 日・2 日であれば、

外出や出張と変わらないので、特に支障がないからです。

ただし、始業・終業のルールはトライアル時にも必要です。始業・終業時にはメールや電話で上司に伝えるなど具体的に決める必要があります。本格導入の時には労務管理制度も見直すことが望まれます。

また、在宅勤務者の評価をどうすれば良いかという問題があります。週に1日・2日程度の実施であれば、特に変えなくても良いでしょう。ただし、テレワークと関係なく、評価制度も実績・業績をベースとした制度に変えていく方が、働き方改革の方向性には合っていると考えられます。

7. 社内制度・ルールの整備

社内制度やルールについても検討が必要です。まず、どのようなルールでテレワークの利用者登録をするのか、上司や人事部門が承認するのかなどです。さらに、日常の利用申請もどのようにするのか、1週間前までに上司に申請するのか、前日までで良いのか、申請期限や承認者などを決めていくことが必要です。

テレワーク時のコスト負担についても取り決めが必要です。よく中小企業の経営者の方から、在宅勤務者は給与を下げても良いのではないかという疑問がありますが、給与制度は業務内容や所定労働時間といった労働条件に変更がない限り、労働者への不利益変更はできないと考えるべきでしょう。

自宅でテレワークを実施する場合に必要な通信費や光熱費、ICT機器などの費用負担については、あらかじめ十分に話し合い、就業規則等に定めておくことが望まれます。多くの企業ではインターネット環境などはすでにほとんどの家庭で導入しており、追加負担も発生しないため、補助はしていません。また音声通話については、携帯電話を会社支給したり、個人のスマートフォンの請求を私的利用と会社利用に分けて請求するシステムを導入したりする場合があります。

ICT機器については、会社支給のものを利用したり、BYOD (Bring Your Own Device) で個人のPC経由で会社のネットワークにリモートアクセスで利用したりする場合があります。

光熱費については、企業によって若干の補助をする場合もありますが、多くの企業では自己負担としています。ただし、在宅勤務の日数が多い場合には会社からの補助を検討することが望まれます。

通勤費については、テレワークの頻度によって検討すべきでしょう。週に3日以上在宅勤務する場合は、定期代の支給ではなく、都度精算した方が割安となる場合があるからです。

8. システムの準備（セキュリティ）

テレワークはセキュリティの管理が難しいという人が多いです。しかし、リモートデスクトップ方式や仮想デスクトップ方式 (Virtual Desktop Infrastructure)、クラウドサービスなどを利用すれば、社外であってもセキュリティを確保した上で業務遂行することは可能です。

また、社外にいるとコミュニケーションがとりづらいという人も多いようですが、Web会議システムやチャット、メールなどのICTを効果的に利用すれば、社内にいるのとさほど変わらないコミュニケーションをとることも可能です。

9. 文書の電子化

テレワークを実施する上では、文書の電子化は必要不可欠です。既存の紙の文書をどのようにするかが課題となります。しかし、すべての既存の文書を電子化するには膨大な費用と時間がかかるでしょう。

どのような文書を電子化し、どのような文書は紙のままにするかを峻別することが必要となります。当然、頻繁に参照する必要のある契約書などは電子化した方が、オフィスで仕事をする上でも効果的です。

10. 執務環境の整備

執務環境の整備については、今後増加するサードワークプレイスと呼ばれるコワーキングスペースやシェアオフィスをどのように活用するかも検討することが望まれます。

11. 教育・研修（意識改革）

テレワークによる効果を高めるためには、導入時の教育・研修が不可欠です。教育には、「社内の認識の共有、意識改革を図るための啓発」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。

なぜ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の対象者だけでなく、従業員全員が理解することが必要です。そして、組織全体でテレワークを有効活用して、業務の生産性を上げることが望まれます。

12. 試行導入

実際にテレワークを試行導入する中で、本格導入の拡大範囲を検討するためには、以下のような評価項目での検討が必要となります。

1. 定量評価項目

顧客対応：顧客対応回数、顧客対応時間、顧客訪問回数、顧客訪問時間
残業時間：所定外労働時間をテレワーク対象者とそれ以外の社員で比較
事務効率：伝票等の処理件数、企画書等の作成件数、企画書等の作成時間
オフィスコスト：オフィス面積、賃借料、コピー・プリント費用
移動コスト：移動時間、移動コスト
情報通信コスト：情報システム保守費用、通信費用
人材確保：入社応募者の数や質、離職者数
オフィス改修コスト

2. 定性評価項目

顧客満足度
従業員満足度
コミュニケーションの頻度・質
情報セキュリティ意識の徹底度
業務の自律性
働き方の質：仕事への満足度、通勤疲労度、働き方への満足度
生活の質：家族との団らん、趣味・自己啓発の充実度、育児・介護のしやすさ

発行：2020年4月

—以 上—