

## 「企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック」概要

### 1. ガイドブックの編集目的

e-Japan 戦略Ⅱにおけるテレワーカーの目標値（2010年までに就業者数の20%）を実現するために、テレワークの導入促進をはかっていくことが求められている。2002年のテレワーカー比率である6.1%を、e-Japan 戦略Ⅱにおける目標値の20%に増加させるためには、これまで以上にテレワークの有用性や重要性を社会に周知して行くと同時に、テレワークの導入をしやすくするための環境を整えていくことが必要である。

また、e-Japan 重点計画 2004 においては、企業におけるテレワーク導入支援策として 2003 年度に策定した「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」の周知、2004 年度中に整備・周知される「企業によるセキュリティの高いテレワーク環境の導入を支援するためのガイドライン」等が掲げられており、これらをふまえて、2005 年度早期に企業、労働者双方に配慮した統一的なガイドブックを作成する等民間における多様な勤務形態が選択可能な制度の導入が促進されるよう適切な施策を講じることが求められている。

テレワークには、在宅勤務やモバイル勤務などいくつかの形態があり、それぞれ導入の方法や導入後の運用などに違いがある。また、ねらいとする点もテレワークの形態によって異なる。一方、企業の規模や、オフィスワーカーの業務の内容によってもテレワークの導入の方法や運用に違いがあることが想定される。

こうした背景の元、これからテレワークを導入しようと考えている企業、あるいは既にテレワークを導入したが、運用がうまくいっていない企業などの人事部門及び関連する部門などの方々を対象とした、テレワークをスムーズに導入・運用ができる手引書として「企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック」を作成した。

本ガイドブックは雇用型テレワーカーに限定している。

### 2. ガイドブックの使い方

本ガイドブックは、これからテレワークを導入しようと考えている企業、あるいは既にテレワークを導入したが、運用がうまくいっていない企業などの人事部門、及び総務部門、情報システム部門など関連する部門などの方々に、必要な項目をお読みいただければ問題解決の糸口になることを念頭において編集している。

たとえば1章ではテレワークの導入においては、企業の経営者などトップマネジメントの方々の理解と指導力が極めて重要です。テレワークの導入を推進する部門の方々が、経営者に対して説明や説得をする際にもご活用いただけるように記述している。

また3章ではテレワークが企業経営、オフィスワーカー、社会にもたらす効果・効用について記述している。特にテレワークの効果・効用の部分については、こうした機会にご活用いただけるように整理してある。

### 3. ガイドブック編集経過

本ガイドブック作成にあたって、「企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック編集委員会」を発足させた。

本編集委員会では、テレワークを導入・運用する際に、必要とされる「人」、「IT技術」、「労働法制」に関して、日常業務に関わっている企業および有識者を委員として招き、委員長に比嘉邦彦氏（東京工業大学 理財工学研究センター 教授）、以下2名からなる委員および、オブザーバーとして国土交通省、総務省、厚生労働省、経済産業省を迎え、事務局を社団法人日本テレワーク協会とし、計4回の編集委員会を開催した。

すでにテレワークを導入し、効果をあげているいくつかの企業の事例も検討し、導入・運用する際の注意点や成功のための要因および課題も洗い出した。

これらの議論の結果、これからテレワークを導入しようと考えている企業、あるいは既にテレワークを導入したが、運用がうまくいっていない企業などの人事部門及び関連する部門などの方々とのチェックを経て、テレワークをスムーズに導入・運用ができる手引書として完成した。

### 4. ガイドブックの概要

本ガイドブックは、テレワークをスムーズに導入・運用ができる手引書として、トップマネジメント、ミドルマネジメント、オフィスワーカーのそれぞれの立場から参考になるように編集している。

テレワークの形態分類と特徴、導入の効果・効用、導入プロセス、導入時のコスト試算例、労働時間管理等の法整備、人事評価制度のあり方、セキュリティ、推進するための研修、導入後の実態把握と評価、仕事の内容と企業規模による留意点及びテレワークに関する資料と用語説明等、「テレワークとは」の解説から導入後の評価まで網羅した内容になっている。

以下に「企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック」の目次をあげ、一部を抜粋して紹介する。

本文中の図表番号については「企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック」の番号をそのまま表記している。

1. このガイドブックができた背景と使い方-----	1
(1) このガイドブックができた背景-----	1
(2) ガイドブックの具体的な使い方-----	3
2. テレワークとは？-----	7
(1) テレワークという新しい働き方とは-----	7
(2) テレワークの形態分類と特徴-----	8
3. テレワークの効果・効用-----	17
(1) 企業経営にとっての効果・効用-----	17
(2) オフィスワーカーにとっての効果・効用-----	25
(3) 社会にとっての効果・効用-----	27
4. テレワーク導入のプロセス-----	31
(1) テレワーク導入までのおおまかなプロセス-----	31
5. テレワークの導入に必要な事項-----	39
5-1. 共通編-----	41
(1) テレワーク導入の目的の明確化と共通理解の確立-----	41
(2) 常時型テレワークと随時型テレワーク-----	42
(3) プロジェクトチームの設置-----	43
(4) テレワークポリシー-----	45
(5) ワークフローの見直し-----	46
(6) ルール・制度作りと社内への周知-----	50
(7) 社内情報通信システムの整備-----	51
(8) 情報セキュリティの確保-----	54
(9) センターオフィスの整備-----	76
(10) テレワーク導入に関わるコストの算出など-----	77
5-2. 在宅勤務編-----	85
(1) 在宅勤務の頻度-----	86
(2) 導入部門と対象グループの選定など-----	87
(3) 業務計画と管理-----	90
(4) 在宅勤務で利用する情報通信機器-----	92
(5) 在宅勤務のためのワークスペース-----	94
5-3. モバイル勤務編-----	98
(1) 導入範囲と対象グループの選定-----	98
(2) 業務計画と管理-----	98
(3) 利用する情報通信機器-----	98
(4) モバイル勤務とワークプレイス-----	99

6. テレワークに関する社内ルール作り	101
(1) テレワーク導入に当たっての社内ルールとは	101
(2) 社内ルール作りの流れ	102
(3) 導入するテレワークの形態の選択	104
(4) 社内ルール作りにおける検証項目	105
(5) テレワークと労働時間制度	105
(6) 労働時間管理	114
(7) 給与	115
(8) 人事評価制度	116
(9) 安全衛生と健康管理	117
(10) 労働災害	118
(11) 福利厚生	118
(12) 費用負担	119
(13) 社員教育・研修	120
(14) その他の社内ルール	121
(15) 法律上の手続き	122
7. テレワーク導入に当たっての教育研修	129
7-1. テレワークという働き方の周知	129
(1) なぜ、テレワークなのか？	129
(2) テレワークで会社はどう変わるのか？	130
(3) テレワークとマネージャー	130
(4) テレワークとテレワーカー	131
(5) テレワークと非テレワーカー	131
7-2. テレワーク研修	132
(1) 研修計画作成	132
(2) 教材作成	133
(3) 講師の育成あるいは依頼	139
8. テレワーク導入に当たって克服すべき課題や問題点	141
(1) トップマネジメントとの認識あわせ、方向性の共有	141
(2) ミドルマネジメントの意識改革	142
(3) テレワーカーとマネージャー・同僚とのコミュニケーション	143
(4) テレワークによる長時間労働を防ぐ	144
(5) テレワーカーの疎外感や孤独感	145
9. テレワーク導入後の実態把握と評価	147
(1) テレワークの評価項目の設定	147
(2) テレワーク導入前の調査	148

(3) テレワークの試験的導入後の調査と評価-----	150
(4) 実態把握と評価に対する対策を講じた上での本格導入-----	152
10. 仕事の内容・企業規模による留意点-----	153
(1) 仕事の内容による特徴とテレワーク導入の留意点-----	153
(2) 企業規模によるテレワーク導入の特徴と傾向-----	157
11. 資料編-----	159
(1) 参考資料-----	159
(2) 情報源-----	161
(3) セキュリティガイドライン-----	161
(4) 厚生労働省の在宅勤務ガイドライン（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）-----	162
(5) VDT作業における労働衛生のためのガイドライン（概要）-----	168
(6) 用語集-----	170
(7) 用語の索引-----	177
(8) テレワーク導入・運用ガイドブック編集委員会-----	179

## (1) テレワークという新しい働き方とは

テレワークは一言で言えば、

**IT を活用して、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方**

と定義されます。あらかじめ定められた勤務場所（一般的にはオフィス）で、例えば9時から17時まで定められた時間を勤務するという、固定された「勤務場所」と「勤務時間」に基づくこれまでの働き方に対して、テレワークはITを活用することによって、働く場所と時間を働く人が柔軟に選べるようにした働き方と言えます。

## (2) テレワークの形態分類と特徴

**★テレワークといっても、その形態は非常に多様です。自分の企業にあったテレワークを導入するためにも、多様な働き方を知っていただくことが重要です。**

### ①対象者の就業形態の違いによる分類

就業形態により外勤型テレワーカー、内勤型テレワーカー、通勤困難型テレワーカーに区分されます。

- 外勤型テレワーカーとは、営業マンやサービスマンなど、あらかじめ定められた勤務場所（オフィス等）以外の場所を中心にITを活用して仕事をするテレワーカーです。
- 内勤型テレワーカーとは、いわゆるスタッフ部門の企画・人事・総務など、これまであらかじめ決められた勤務場所（オフィス等）を中心として仕事をする人達のテレワークです。
- 通勤が困難な身体障害者や、出産・育児・介護などを抱えている人が、在宅勤務を中心として仕事をする形態のテレワークです。通勤困難型テレワーカーには、身体に障害などをもち恒常的に通勤が困難なケースと、骨折等の怪我あるいは妊娠・出産・育児・介護などの理由で一時的に通勤が困難になるケースがあります。

### ②仕事をする場所による分類

施設利用型テレワーク、自宅利用型テレワーク、施設に依存しないテレワークに区分されます。

- 施設利用型テレワークはサテライトオフィス、テレワークセンターや立ち寄り型オフィスなど、自宅を除いた勤務先オフィス以外の施設で仕事を行うテ

テレワークです。立ち寄り型オフィスの中には、民間が経営するレンタルオフィスなども含まれます。

- 自宅利用型テレワークは、いわゆる在宅勤務がこれに当たり、オフィスワーカーが、自宅で仕事をする形態を指します。
- 施設に依存しないテレワークは一般にモバイル勤務と言われる働き方です。IT を活用して、場所や施設に依存せず、いつでも、どこでも仕事が可能な状態のテレワークと言えます。

### ③実施頻度による分類

実施頻度によるテレワークは、常時型テレワークと随時型テレワークがある。

- 常時型テレワークは、ほとんどの就業日にテレワークを実施する形態を言います。オフィスにほとんど出勤せずにモバイル勤務や、ほとんどの就業日を自宅で仕事をする在宅勤務などは、この常時型テレワークに分類されます。
- 随時型テレワークは、テレワークを行う頻度・時間が、週 1~2 回とか、月に数回、あるいは午前中だけ、午後だけといったように、あらかじめ決められた勤務場所（オフィス等）での勤務頻度・時間に比べて少ない場合を言います。

## (3) テレワークの効果・効用

★テレワークに期待される効果・効用も多様なものがある。企業がどのようなねらいや目的でテレワークを導入するかによっても、期待される効果が異なってきます。テレワークを導入した企業の事例を見ると、導入当初は育児や介護を抱えている社員のための働き方のひとつの選択肢というような考えであったものが、徐々に対象範囲を拡大し、最終的には企業戦略の一つとして位置づけるようになったところも多く、テレワークがもたらす効果・効用も変化します。

★また、テレワークには、社会的な効果も大きなものが期待されています。アメリカでテレワークが始まった時の目的が、交通混雑の緩和や排気ガスの削減といったことに見られるように、世界的な問題となっている地球温暖化などの問題にも有効な解決策のひとつを提供するものです。

### ①企業経営にとっての効果・効用

テレワークを導入することによって企業は以下のような効果・効用があります。業務の生産性・効率性の向上、組織のプロ集団化、優秀な人材の確保、人材の活用、営業効率の向上・顧客満足度の向上、コストの削減、ペーパーレス化、災害時の事業継続性 (Business Continuity) の確保、企業の構造改革のための戦略、

企業の社会的責任：CSR (Corporate Social Responsibility) の向上、企業イメージの向上、次世代育成支援対策推進法への対応。

## ②オフィスワーカーにとっての効果・効用

テレワークを導入することによってオフィスワーカーは以下のような効果・効用があります。

個人のプライオリティにあわせたワークスタイルやライフスタイルの実現＝効率性の向上、育児・介護との両立による就労確保、仕事の生産性・効率性の向上、通勤による疲労の減少、地域コミュニティへの参加機会増加、子供の地域における安全の確保、住む場所についての選択の幅。

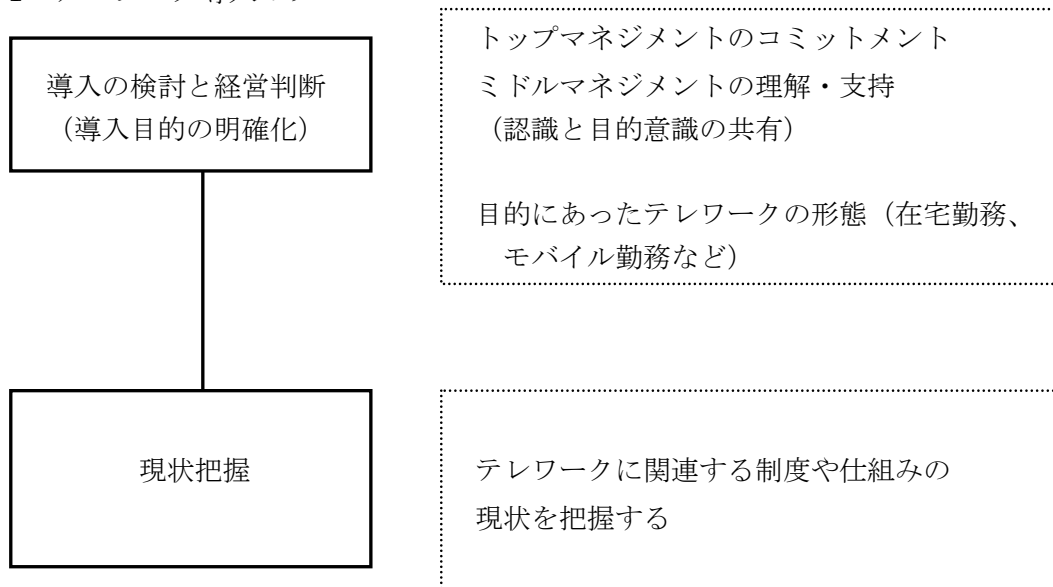
## ③社会にとっての効果・効用

テレワークは社会全体にとっても以下のようなプラスの効果をもたらします。交通量の削減と混雑緩和、地球環境負荷の軽減、女性・高齢者・障害者などの就業促進、大都市の防災性の向上、地方における就業機会の増加等による地域活性化。

## (4) テレワーク導入のプロセス

★いきなり全社にテレワークを導入しようとする、それは大変な作業がともなうかもしれませんが、まずは、小規模な試行を始めることからスタートさせましょう。試行段階で、様々な問題が出てくるかもしれませんが、そこで出た問題を一つ一つ解決しつつ本格導入に向けて進めていくことが賢明な方法です。

図 4-1 テレワーク導入のプロセス





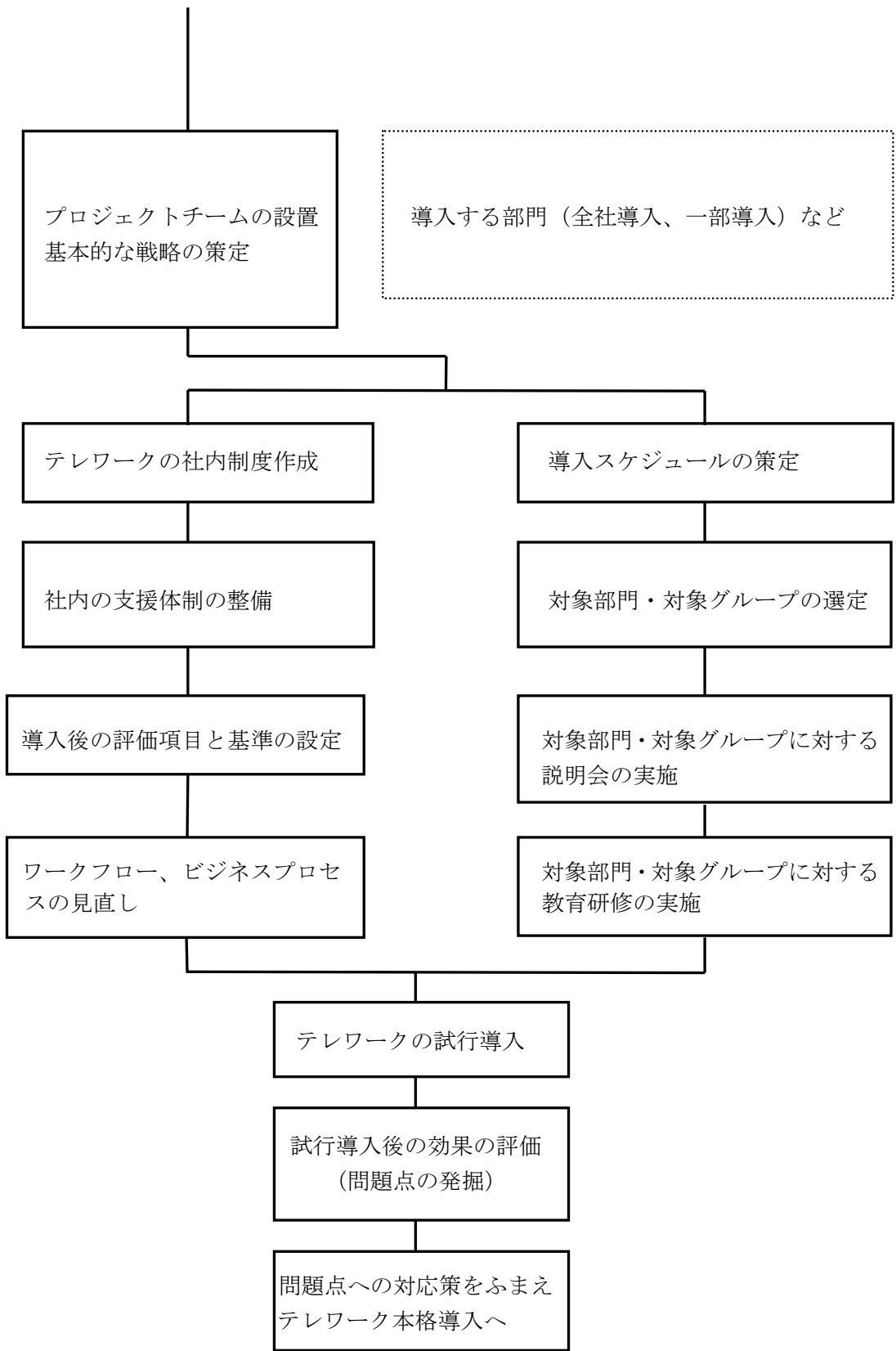


表 4-1 テレワークの導入ステージごとの関係主体の役割

導入ステージ	関係主体	役割
導入の検討と経営判断	トップマネジメント	社内に対するコミットメント
	ミドルマネジメント	テレワークに対する理解と協力
現状把握	推進部門	テレワークに関連する事項の現状把握
	ミドルマネジメント	テレワーク導入に際しての課題の抽出
プロジェクトチームの設置と基本戦略策定	トップマネジメント	プロジェクトチームのリーダーシップ
	推進部門	基本戦略の策定
社内ルール 導入スケジュール 社内支援体制 評価項目設定 ワークフロー、ビジネスプロセスの見直し	推進部門	プロジェクトチームに参加し検討を進める
	関連部門	
	テレワーカー	
試行導入	推進部門	試行状況のウォッチ
	ミドルマネジメント	試行
	テレワーカー	試行
試行導入の評価	推進部門	プロジェクトチームで評価
	関連部門	
	ミドルマネジメント	
	テレワーカー	
本格導入	関係主体全て参加して本格導入・実施	

## (5) テレワークの導入に必要な事項

★テレワークの導入に必要な事項はプロジェクトチームの編成、社内のルール作り、情報システムの整備、センターオフィスや自宅の執務環境などがあります。

テレワークの導入を円滑に進めるためには、トップマネジメント、ミドルマネジメントそしてオフィスワーカーがテレワークという働き方を理解した上で、組織として明確な目的を持って導入を図ることが重要です。どのような目的を主眼に置くかは企業によって異なるでしょうが、テレワークそのものはトップマネジメント、ミドルマネジメント、オフィスワーカーの3者にとってメリットのある Win-Win の関係を構築できる働き方です (図 5-1 参照)。

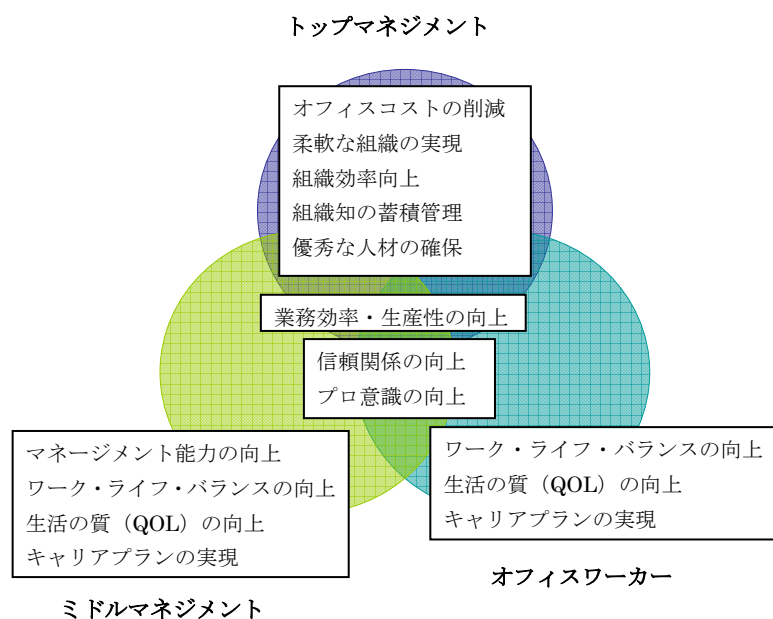


図 5-1 テレワークの効用 (Win-Win の関係)

組織としての意思統一ができれば、テレワークの導入は半分くらい成功したようなものです。残る半分には、企業活動に必要な業務プロセスをテレワークに適した形に変えていくという作業やテレワークに必要な社内インフラや社内ルールの整備などがあります。

以下に共通編、在宅勤務、モバイル勤務について社内インフラや社内ルールの整備する主要な項目を明記します。

#### ①共通編

- テレワーク導入の目的の明確化と共通理解の確立
- 常時型テレワークと随時型テレワーク
- プロジェクトチームの設置
- テレワークポリシー
- ワークフローの見直し
- ルール・制度作りと社内への周知
- 社内情報通信システムの整備
- 情報セキュリティの確保
- センターオフィスの整備
- テレワーク導入に関わるコストの算出など

#### ②在宅勤務編

- 労使双方の共通の認識
- 業務の円滑な遂行
- 業績評価等の取扱い
- 通信費及び情報通信機器等の費用負担の取扱い
- 社内教育等の取扱い

#### ③モバイル勤務編

- 導入範囲と対象グループの選定
- 業務計画と管理
- 利用する情報通信機器
- モバイル勤務とワークプレイス

### (6) テレワーク導入後の実態把握と評価

★テレワークを導入した後のフォローアップが重要です。

テレワークの導入にあたって主たる目的とした事項を中心に評価項目を設定します。ただし、テレワークの効果は多岐にわたりますので、副次的効果についても評価項目を設定します。

評価項目は、数字で定量的に評価できるものが望ましいのですが、直接に数字としてあらわれない項目については段階評価（3段階、5段階等）によって数値化を図り

ます。定量的項目の集計は1週間あるいは1ヵ月単位で集計します。評価に使える項目は、業務内容によって変わってきますから、以下に示す例を参考にして部署ごと、あるいは、業務ごとに選定する必要があります。

表 9-1 定量的評価の可能な項目の例

項目	指標
顧客対応	顧客対応回数、顧客対応時間、新規契約獲得数、顧客訪問回数、顧客訪問時間
事務効率	伝票等の処理件数、月例報告等の作成時間、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、オフィス賃借料、オフィス付随費用、コピー費用
移動コスト	移動時間、移動コスト（通勤を含む）
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	退職者数
オフィス改修コスト	オフィス改修コスト
引っ越しコスト	（引っ越しがともなう場合には）引っ越しコスト

表 9-2 段階評価が必要な項目の例

項目	指標
業務プロセス	情報共有度、仕事の質、生産性
顧客サービス	顧客満足度
コミュニケーション	垂直方向・水平方向のコミュニケーション頻度、質
情報通信システム	システムの機能・能力についての満足度
情報セキュリティ	セキュリティ意識、ルールの整備度
業務評価	評価に対する被評価者の満足度
自律性	業務の自律管理
働き方の質	仕事に対する満足度、通勤疲労度、働き方に対する満足度
生活の質	私生活の満足度（家族との団欒、住居、趣味、地域活動、等）

## (7) 仕事の内容・企業規模による留意点

- ★ テレワークには向く仕事と向かない仕事があるという議論も数多く見られます。また、企業規模が小さいために導入が難しいという意見も聞かれます。
- ★ テレワークの導入を検討する時に、従業員の仕事をひとくくりにして、向き不向きを判断してはいけないということです。それぞれの企業における仕事の進め方や内容を分析して判断することが重要です。

### ①仕事の内容による留意点

テレワークに向いている仕事と向いていない仕事があるということは、テレワークの導入を進める際に必ずといってよいほど出てくる議論です。たしかに、現在オフィスで行っている仕事を「全て」在宅勤務やモバイル勤務のようなテレワークで行うことはできないかもしれません。また、例えば、毎日お客様と窓口で対応するなどある特定の場所にいないと仕事ができないというような人も、当面テレワークに向かないのは明らかです。

ただ、現時点でテレワークに向かないと考えられる仕事であっても、仕事のプロセスを改革することや、技術進歩によってテレワークが可能になることも十分あるという点を忘れてはならない。例えば、顧客に対するサポート業務や受発注業務などを電話で行う場合、コールセンターと呼ばれるスペースを設けて、そこにオペレーターが集まって仕事をするということが一般的ですが、現在では技術進歩などによってこうしたコールセンター業務を在宅勤務で行うことが可能となっている。センターで受けた顧客などからの電話は、システムが在宅でスタンバイしているオペレーターの空き具合を判断して自動的に転送する仕組みとなっています。

また、チームワークが主体となっているような仕事もテレワークには不向きであるといわれてきました。しかし、チームのためにネットワーク上にバーチャルな協働空間を設けることによって、遠隔地に分散しているチームメンバーが協力して仕事を進めていくことも可能になりつつある。こうしたチームワークをサポートするさまざまなシステムやツールの開発も進んでおり、「チームワーク＝常に顔を合わせて仕事をする」という考え方も近いうちに大きく変化すると考えられます。

アメリカなどでは、役員についている秘書が在宅勤務で仕事をしているという例も珍しいことではありません。こうしたことを考えると、テレワークに向かない仕事という発想は意味がなくなるかもしれません。

もちろん、全ての業務をテレワークでおこなうことは、今の日本ではむずかしいかもしれません。しかし、一人の従業員が行う仕事は多種多様であり、その中にはテレワークに向く仕事とそうでない仕事混在しているのが現実です。したがって、テレワークの導入を検討する時に、従業員の仕事をひとくくりにして、向き不向き

を判断してはいけないということです。ある人の仕事の内容をよく分析してみると、テレワークで可能な仕事が沢山含まれていることがわかるはずです。

こうした点に留意しつつ、一般的にテレワークに向くと思われる仕事の特性をあげると以下のようなになる。ただ、前述の通りこうしたことも時代と共に変化することが考えられますので、参考程度にし、それぞれの企業における仕事の進め方や内容を分析して判断することが重要です。

- 営業やサポートのように外勤が主体の仕事
- 対面によるコミュニケーションが少ない仕事
- 自己完結性の高い仕事
- 成果の評価を客観的に行いやすい仕事

## ②企業規模によるテレワーク導入の特徴と傾向

テレワークは、基本的に規模の差に関係なく導入が可能です。従業員数が1万人を超えるような企業での導入事例も見られますし、一方で100～200人の規模の企業における導入も見られます。その意味では、テレワークの導入は規模にかかわらず進めることができると言えますが、大企業と中小企業では導入に当たっての傾向が少し異なる点もあります。

### ●大企業の場合

大企業では、組織がそれぞれの業務に応じて専門化されており、かつ組織の規模・数もかなり多くなるため、全社的にテレワークを同一のルールで一斉に導入するという方法は難しいと思われれます。特に企業戦略の一環として全社的にテレワークの導入をはかる場合には、組織規模が大きいこともあり、試行的にスタートし、試行段階で明らかになった問題点などを克服しつつ、導入規模を拡大し本格的導入に到達するというプロセスが実効的です。このように、大企業では本格的な導入までに時間がかかることが予想されますが、本格的な導入が実現すれば、テレワークがもたらすさまざまな効果・効用も大きなものとなります。

また、大企業では、それぞれの組織が目指す目的も異なる場合が多く、その意味では、同じ企業内でそれぞれの組織の目的・ねらいに最も適した形のテレワークを導入するケースが多く見られます。例えば、営業部門やサポート部門にはモバイル勤務を導入し、いわゆるスタッフ部門には在宅勤務を導入すると行ったような方法が考えられます。

さらに、組織が大きくなると、トップの意志が組織の下部に伝わりにくくなる可能性もあるため、ミドルマネジメントに対する教育などを通じて、テレワークを導入する目的・ねらいを明確に伝えることが重要となります。

## ●中小企業の場合

過去の調査結果から、大企業に比べると、中小企業におけるテレワークの導入は遅れているということがいえます。中小企業におけるテレワーク導入が遅れている理由としては、テレワークに関する情報に接する機会が少ないことや取引先への配慮などが考えられる。しかし、中小企業においては、トップの意志が社内に伝わりやすいということもあり、またトップが自らテレワーク導入プロジェクトの先頭に立って推進するということが可能であるため、トップがテレワーク導入の意志を固めれば、大企業よりも短期間でスムーズな導入を実現することが可能で、テレワークによる効果や効用も短期間のうちに実現できます。さらにその効果を相乗的に増加させるためには、テレワークという働き方を活かして、外部リソースの活用を進めていくことが効果的です。

また、経営戦略の中にテレワークという働き方を位置付け、企業全体の構造改革と同時に働き方を改革していくということも、大企業に比べるとやりやすい環境にあります。つまり、中小企業の場合には、経営トップがテレワーク導入の決断を行うことが極めて重要であり、トップの決断が明確になされれば、短期間でテレワークの実施に踏み切ることができます。

「企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック」についての問合せは下記あてにお願いします。

社団法人日本テレワーク協会

〒102-0083 東京都千代田区麹町3-2-5 垣見麹町ビル別館

Tel : 03-3221-7260 Fax : 03-5211-8834

受付時間 : 月～金（土、日、祝日は除く）の 10:00 ～ 17:00