

はじめに

近年、「働き方改革」が官民で大きな話題になっています。日本における生産年齢人口が急速に減少する中で、従来の長時間労働と生産性の低い働き方では、労働力人口の減少を緩和できない上に、企業の競争力の向上が望めないからです。このためには、従来の働き方を大きく変える働き方改革が国にも企業にも求められているのです。

働き方改革には、いろいろな施策があります。同一労働同一賃金による非正規雇用の処遇改善、賃金引上げと労働生産性の向上、長時間労働の是正、高齢者の就業促進、育児・介護や病気の治療と仕事の両立、テレワークや副業・兼業などの柔軟な働き方の推進などです。

中でも「テレワーク」は、他の施策と連動した働き方改革の切り札といえます。企業にとってのテレワークの効果は、生産性の向上、育児・介護と仕事の両立、社員のワークライフバランス向上、ダイバーシティ（多様な働き方）の実現、社員の離職防止や新規採用、高齢者の就業支援、コスト削減、BCP対策など枚挙にいとまがありません。

しかしながら、テレワークを導入している企業は13.9%と、まだまだ低い水準にあります。企業経営にとってのテレワークの効果が高いことやテレワーク導入のハードルが低いことが、世の中の企業経営者に十分理解されていないためです。特に中小企業でのテレワーク導入率は低い傾向にあります。実はテレワークは中小企業の経営課題解決にとっても非常に大きな効果があります。

本書では、テレワークのメリットや導入のための方法について、最新のテレワークガイドラインに基づいて解説しています。テレワーク導入の手順と推進体制、社内制度・ルール、ICT環境の構築、テレワーク時の執務環境、具体的な事例など、導入に必要な要素をきめ細かく紹介し、企業経営者から実務担当者まで有効に活用できる内容となっています。

本書を有効に活用することにより、これまでテレワーク導入を検討したことのない企業でも円滑にテレワークを導入することが可能です。より多くの企業が本書を活用していただき、テレワークを戦略的に導入し、経営効率向上と従業員の満足度向上を両立してくださることを期待しています。

最後に、本書の出版に向けて尽力された、株式会社日本法令出版課の田中紀子氏をはじめ、関係諸氏に心より謝意を表します。

平成30年6月
一般社団法人日本テレワーク協会
名誉会長 宇治則孝



CONTENTS

第1章 企業経営とテレワーク

- 1 テレワークとは 10
- 2 企業経営にとってのテレワークの効果 12
 - (1) 業務生産性の向上 12
 - (2) 社員の意識改革 13
 - (3) 社員のワークライフバランス向上 13
 - (4) コスト削減 14
 - (5) 事業継続性の確保 14

第2章 テレワーク導入の手順と推進体制

- 1 テレワーク導入のための3つの要素 16
 - (1) 労務管理 17
 - (2) 執務環境 17
 - (3) 情報通信システム 18
- 2 導入の全体プロセス 19
 - (1) テレワークの導入目的 19
 - (2) テレワーク導入プロセスと推進体制 20
 - (3) 業務分析 22
 - (4) 対象者の決定 23
 - (5) テレワークの形態 23
- 3 社員の教育と意識改革 24
 - (1) 経営トップからのメッセージ発信 24
 - (2) 社員への教育・研修 24
 - ① テレワークの目的・必要性の共有 25
 - ② テレワークの導入プロセス、推進体制、ルールを伝える 25
 - ③ テレワーク時のツール操作に慣れる 25
 - (3) 管理職を巻き込む 26

- ① 管理監督者へのテレワーク「体験」実施事例 26
- ② 管理職への教育・サポート 27
- (4) テレワーク導入後の調査と改善 27
- (5) 社員に期待される自主的なアクション 28
 - ① 業務の棚卸とタイムマネジメント 28
 - ② コミュニケーションの強化 29
 - ③ ICT ツールの積極的な利用 29
- 4 テレワークの実施効果の把握 30

第3章 テレワークのための社内制度・ルール

- 1 テレワークにおける労働基準関係法令の適用及び留意点 34
 - (1) 「柔軟な働き方に関する検討会」における改訂内容の検討 34
 - (2) 労働基準法の適用に関する留意点 36
 - ① 労働条件の明示 36
 - ② 労働時間制度の適用と留意点 37
 - ③ 休憩時間の取扱いについて 46
 - ④ 時間外・休日労働の労働時間管理について 46
 - ⑤ 長時間労働対策について 47
 - (3) 労働安全衛生法令の適用及び留意点 49
 - ① 自宅等でテレワークを行う際の作業環境の整備 49
 - ② 専用型サテライトオフィスにおける作業環境の整備 49
- 2 テレワーク導入における社内制度・ルールの考え方 50
 - (1) 契約の区分に関する考え方 50
 - ① 雇用契約と請負契約の違い 50
 - ② 誤解によるトラブルリスク 51
 - (2) 就業規則に関する考え方 52
 - ① 就業規則変更は必須ではない 52

- ② 就業規則変更が必要かどうかの判断方法 53
 - (3) 就業時間に関する考え方 55
 - ① 労働時間制度を変えなくても導入できる 55
 - ② 事業場外みなし労働時間制が適用されるテレワークとは 56
 - (4) 評価制度に関する考え方 58
 - ① テレワーク導入企業で採用されている評価制度 58
 - ② テレワークになじむ評価制度とは 59
 - (5) 給与に関する考え方 60
 - ① 基本給 60
 - ② 割増賃金 62
 - (6) 費用負担に関する考え方 62
 - ① 通信費や情報通信機器等の費用 62
 - ② 水道光熱費 63
 - (7) 労災の要件と実際 63
 - (8) 社員教育に関する考え方 65
- ### 3 テレワークとキャリア形成 67
- (1) 育児期のキャリア形成とテレワーク 68
 - ① 日本における女性の働き方の現状 68
 - ② 女性の活躍推進の阻害要因 69
 - ③ 育児・介護と仕事の両立を促すテレワーク導入のポイント 70
 - (2) 育児期のテレワーク活用事例 71
 - <事例1> Aさん(女性) 71
 - <事例2> Bさん(女性) 73
 - <事例3> Cさん(女性) 74
 - <事例4> Dさん(男性) 76
 - (3) 介護期のテレワーク活用事例 77
 - ① 介護と仕事の両立の現状 77
 - ② 介護期のテレワーク活用事例 79
 - <事例1> Eさん(男性) 80
 - <事例2> Fさん(女性) 81

第4章 テレワークのための ICT 環境づくり

1 テレワークに向けた仕事とは 84

- (1) デスクワーク 84
- (2) 会議（ミーティング） 85
- (3) オペレーション（物理操作） 85

2 テレワークシステム方式 87

- (1) データの持出し方式 87
 - ① 会社のパソコンに入れて持ち出す方式 88
 - ② VPN で接続して持ち出す方式 89
 - ③ クラウドアプリを介して持ち出す方式 90
- (2) 画面転送方式 91
 - ① リモートデスクトップ方式 92
 - ② 仮想デスクトップ方式 94

3 モバイルテレワークシステム方式 96

- (1) スマートフォンによるテレワークの課題 96
- (2) データの持出し方式 97
- (3) 安全なモバイルテレワーク方式 97
 - ① セキュアブラウザとセキュアコンテナ 97
 - ② タブレットによる画面転送方式 98

4 コミュニケーションツール 100

- (1) 電話、Eメール、チャット 100
- (2) 電子会議システム 100
- (3) 情報共有ツール（データ共有） 101
- (4) 情報共有ツール（SNS） 101
- (5) テレワークロボット 102

5 労務管理ツール 103

- (1) 勤怠管理ツール 103
- (2) 在席管理（プレゼンス管理）ツール 104
- (3) 業務進捗管理ツール 105

6 テレワークにおけるセキュリティの考え方 106

- (1) テレワークにより発生するリスク 106
- (2) 持出しリスク 107
 - ① パソコンの多重ログイン認証 107
 - ② ディスク等の暗号化 107
 - ③ 外部記憶接続対策 108
 - ④ 覗き見防止フィルター 108
- (3) 接続リスク 108

第5章 テレワーク時の執務環境

1 テレワーク時の多様な執務環境 112

- (1) テレワーク時の物理的セキュリティの確保 112
- (2) コワーキングスペースの拡大 115

2 テレワーク時の安全衛生管理 118

- (1) テレワーク時の労働安全衛生 118
- (2) VDT 作業環境管理 118
- (3) VDT 作業時間管理 120

第6章 テレワークとクラウドソーシング

1 在宅ワーカーの実態 122

- (1) 在宅ワーカーの数 122
- (2) 副業を行う就業者の数 123

2 自営型テレワークガイドライン 124

- (1) 自営型テレワークとは 124
- (2) 自営型テレワークの関係者 125
- (3) 募集に関する明示事項 126
- (4) 契約条件の文書による明示 126
- (5) 人材に関する独占禁止法適用 128

3 クラウドソーシングの活用 130

- (1) クラウドソーシングとは 130

- (2) クラウドソーシングの企業経営への活用 132

第7章 国や自治体のテレワーク関連施策

1 国のテレワーク関連施策 136

- (1) 政府のKPI 136
- (2) 具体的施策 136
- ① テレワーク普及に向けた新たなモデル確立 136
 - ② テレワークの普及啓発 138
 - ③ テレワークの導入支援 139
 - ④ テレワークの普及状況の把握 139
 - ⑤ サテライトオフィスの展開 139
 - ⑥ 国家公務員のテレワーク 139

2 自治体のテレワーク関連施策 141

第8章 テレワークの導入事例

1 民間の導入事例 144

- (1) 株式会社リクルートマーケティングパートナーズ（広告・出版業） 144
- ① リモートワークの概要 145
 - ② テレワーク導入時の工夫 147
- (2) ネットワンシステムズ株式会社（情報通信業） 150
- ① 働き方改革のための人事戦略 152
 - ② 働き方改革の中核となる3つの人事制度 152
 - ③ テレワークの制度概要 153
 - ④ テレワーク導入時の工夫 154
 - ⑤ 「形」を変えることで意識変革を加速 155
 - ⑥ テレワークの効果測定と情報共有 156
 - ⑦ テレワーク導入の効果（一例） 157
- (3) 向洋電機土木株式会社（建設業） 158
- ① テレワークの制度概要 160

- ② テレワーク導入時の工夫 161
 - ③ 3パターンから選べる在宅勤務を用意 161
 - ④ 情報セキュリティ 162
 - ⑤ 会社が目指す職場づくり 162
 - ⑥ テレワーク導入の効果（一例） 163
 - (4) 大同生命保険株式会社（生命保険業） 164
 - ① 在宅勤務制度の概要 165
 - ② 在宅勤務制度導入のポイント 166
 - ③ モバイルワークによる働き方改革 167
 - ④ 働き方改革後の会社業績 168
- ## 2 国や自治体におけるテレワーク導入事例 170
- (1) 総務省「行政管理局」の事例 170
 - ① テレワークを促進したオフィス改革 171
 - ② テレワークの取組み 173
 - (2) 佐賀県 175
 - ① 佐賀県のテレワーク制度概要 175
 - ② テレワーク導入時のポイント 176
 - ③ テレワークの導入効果 176

巻末資料

- I 情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン 182
- II モデル「テレワーク就業規則」（在宅勤務規程） 195
- III テレワークセキュリティガイドライン（第4版） 200
- IV 副業・兼業の促進に関するガイドライン 261
- V 自営型テレワークの適正な実施のためのガイドライン 267



第1章 企業経営とテレワーク

働き方改革が急がれています。長時間労働の是正が注目されていますが、生産性をいかに引き上げるかという視点が置き去りにされていないでしょうか。労働時間を短縮するためにも、1人当たりや時間当たりの生産性を高める必要があります。

生産性を高める有効な施策の一つとして、テレワークがあります。テレワークは従業員のワークライフバランス向上にも有効であることがよく知られていますが、生産性向上にも効果があります。

本章では、テレワークがいかに企業経営にとって有効な施策であるかをご紹介します。

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」のことで、Tel（離れて）と Work（仕事）を組み合わせた造語です。

テレワークは働く場所で分けると、自宅で働く自宅利用型テレワーク、移動中や出先で働くモバイルワーク、本拠地以外の施設で働くサテライトオフィス勤務があります。

また、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。自宅利用型テレワークにおいて、雇成型の場合は「在宅勤務」と呼び、自営型の場合は「在宅ワーク」と呼びます。

近年、このテレワークが働き方改革の切り札として、注目されています。背景は、大きく2つあります。1つは、少子高齢化に伴う今後の労働力不足です。厚生労働省の研究会では、2030年に労働力人口が2017年比で約1000万人減るという予測を立てています。もう1つは、日本の労働生産性の低さです。日本の1人当たり労働生産性は、OECDに加盟する35カ国中21位で、先進7カ国では最低です。労働生産性の向上は、喫緊の課題です。

このような背景をもとに、日本政府は、働き方改革実現会議で働き方改革こそが労働生産性改善の最良の手段との基本的考え方を提示しています。また、日本経済団体連合会は、多様な働き方の推進を重要課題とし、経済同友会は、雇用の質を高め、生産性を革新することを重要課題としています。これらは、いずれもテレワークで解決可能な課題です。

一方で、最近のICTの急速な進化により、「いつでも、どこでも、誰とでも働ける」テレワークの環境は整っているといえます。

通信速度は高速になり、ノートパソコン、タブレット、スマートフォン、Web会議システム等テレワークのためのツールも充実しています。ツールの価格も下がり、中小企業でも大きなコストをかけずに導入可能となっています。企業の人手不足対応、生産性向上に効果の高いテレワーク導入は、企業の経営戦略上非常に有効な施策といえるのです。

現在、テレワークを制度として導入している企業はどれくらいあるのでしょうか？ 総務省の「平成29年度通信利用動向調査」によれば、企業でのテレワーク導入率は13.9%となっています。従業員規模2,000人以上の大企業では、38.7%と高い導入率になっていますが、100~299人では10.1%と低くなっています。中小企業でのテレワークの導入はまだまだ低い水準にあります。日本でのテレワーク普及はまだこれからだということが分かります。

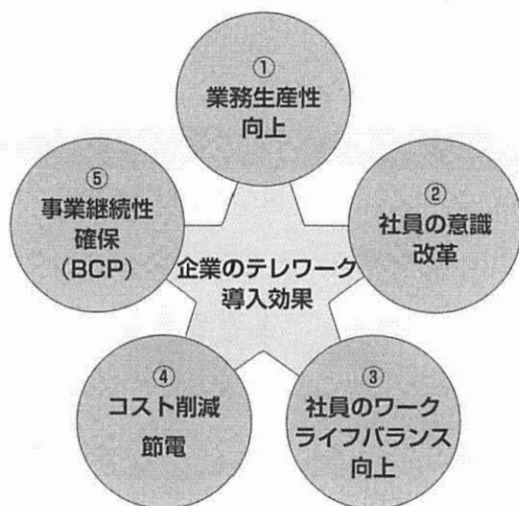
図表 1-1 テレワークの区分



2 企業経営にとっての テレワークの効果

企業がテレワークを導入する理由は、様々な効果が期待できるからです。図表 1-2 は、企業にとってのテレワークの効果をまとめたものです。

図表 1-2 企業にとってのテレワークの効果



(1) 業務生産性の向上

営業職であれば、テレワークを活用して顧客からの問い合わせに迅速に対応できます。顧客先で在庫状況を聞かれたときに、その場でタブレットから会社のサーバーにアクセスし、即座に回答できると会社に帰ってから顧客に連絡するのとでは、スピード感が全く異

なります。

また、顧客先での商談後、次の顧客先でのアポイントまで2時間あったとすれば、その間本拠地に戻って短時間事務作業をするのと次の顧客先近くのサテライトオフィスやカフェで仕事をするのでは、移動効率が大幅に変わります。これにより顧客面談時間や顧客訪問件数が増加するなどの効果が期待できます。

スタッフ職であれば、電話や来客、同僚などからの話しかけがないため、デスクワークを中断されずに集中して仕事ができることによる業務効率向上が期待できます。多くの企業で、テレワーク実施後にアンケート調査を行うと、9割の回答者が「生産性が向上したかわからない」と回答しています。

② テレワーク導入の手順と推進体制

(2) 社員の意識改革

いつでもどこでも誰とでも働けるような働き方の変革によって、社員のフットワークが軽くなり、他部門や他社との連携が進みます。顧客や現場部門からの的確な情報を入手しやすくなる、などの効果を期待できます。多くの企業がワークスタイル変革によって社員の意識を変革し、企業の成果に結びつけることを狙っています。

③ テレワークのための社内制度・ルール

(3) 社員のワークライフバランス向上

テレワーク導入により、育児や介護を担う優秀な社員が退職するのを引き留めることができます。多くのテレワークを導入した企業の育児期の社員から「在宅勤務制度がなかったら、私は会社を辞めざるを得なかった」という声が聞かれます。

また通勤困難な障害者を在宅勤務で雇用することも可能です。2018年4月1日から障害者法定雇用率が2.0%から2.2%になり、首都圏では働ける障害者の採用が難しくなっています。このため、日本全国の障害者を在宅勤務で雇用し、法定雇用率を達成している

④ テレワークのためのICT環境づくり

企業もあります。

一般の社員にとっても家族との団らの時間を確保することができ、趣味や自己啓発のための時間も確保しやすくなります。また男性も在宅勤務をすれば、育児や家事に参加しやすくなり、子育てをしやすい家庭環境をつくることができます。

さらに働きやすい環境を整備することにより、優秀な人材の採用もしやすくなります。特に、最近の女子学生は結婚後も働き続けられる企業を選ぶ傾向にあり、在宅勤務制度などワークライフバランスに配慮した企業の人気は高くなりつつあります。

(4) コスト削減

テレワークの導入と併せてオフィスをフリーアドレス化すれば、家賃や電力をはじめとするオフィス関連コストを削減できます。フリーアドレスとは、オフィスの勤務者が固定席をもたずに、毎日任意の席に座ることができる仕組みです。図書館の座席と似ています。在席率の低いオフィスでは、席数を人数よりも少なくすることにより大幅にスペースを削減できることとなります。

(5) 事業継続性の確保

自然災害や新型インフルエンザなどのパンデミック発生時には、在宅勤務が有効です。普段から在宅勤務をしていれば、非常事態が発生しても在宅勤務で事業継続が可能となります。東日本大震災後の首都圏の交通機関の混乱時でも、テレワーク導入企業の多くが在宅勤務をすることによって支障なく業務を継続することができました。

著者略歴

宇治 則孝（うじ のりたか）

〈主な職歴〉

2005年（株）NTTデータ代表取締役常務

2007年 日本電信電話（株）代表取締役副社長、2012年 同社顧問

2013年（一社）日本テレワーク協会会長

現在（一社）日本テレワーク協会名誉会長、テレワーク推進フォーラム会長、（公社）企業情報化協会会長、第一三共（株）、横河電機（株）社外取締役、国際大学 GLOCOM 客員教授

〈著書・論文〉

『クラウドが変える世界—企業経営と社会システムの新潮流』（日本経済新聞出版社）

『テレワークで働き方が変わる！ テレワーク白書2016』（インプレス R&D）

今泉 千明（いまいずみ ちあき）

〈主な職歴〉

1983年 富士ゼロックス入社

サテライトオフィスやモバイルワーク推進等を担当

2006年（一社）日本テレワーク協会に出向

現在（一社）日本テレワーク協会主席研究員、日本テレワーク学会理事

〈著書・論文〉

『テレワーク白書2009』（自主出版）

『テレワーク白書2013』（自主出版）

『テレワークで働き方が変わる！ テレワーク白書2016』（インプレス R&D）

椎葉 怜子 (しいば れいこ)

〈主な職歴〉

2007年(株)ルシーダを起業

現在(株)ルシーダ代表取締役社長、(一社)日本テレワーク協会客員研究員、(学)大妻女子大学非常勤講師、(一社)情報システム学会理事

〈著書・論文〉

『テレワークの段階的な導入で、女性の活用を!』(執筆責任者/(一社)情報システム学会)

『テレワークで働き方が変わる! テレワーク白書2016年』(共著/インプレスR&D)

『2020年に向けたテレワークによるワークスタイル変革の実現—8の提言—』(執筆責任者/(一社)日本テレワーク協会)

『2020年に向けたテレワークによる働き方改革を推進するための7つの提言』(執筆責任者/(一社)日本テレワーク協会)

鈴木 達郎 (すずき たつお)

〈主な職歴〉

東京大学電子工学科卒業

工学博士

(株)NTTデータマルチメディア技術センタ所長、(株)NTTメディアクロス、日本ベリサイン(株)他の非常勤取締役、NTTアイティ(株)経営企画部長などを経て、

現在(一社)日本テレワーク協会客員研究員、工学院大学非常勤講師

〈著書・論文〉

『テレワークで働き方が変わる! テレワーク白書2016』(執筆/インプレスR&D)

『実践! テレワークで「働き方改革」』(監修/日本経済新聞出版社)

武田 かおり (たけだ かおり)

〈主な職歴〉

2004年 社会保険労務士合格

大阪労働局非常勤勤務を経て、2006年開業登録。

2008年よりテレワーク専門相談員

2016年 社会保険労務士法人NSR社員(役員)就任

2016年 総務省地域情報化アドバイザー就任

〈著書・論文〉

『在宅勤務～導入のポイントと企業事例』(共著/全国労働基準関係団体連合会)

『労働新聞連載～テレワーク最前線(全24回)』(労働新聞社)

『エルダー12月号特集～テレワークが創る多様な働き方』(高齢・障害・求職者雇用支援機構)

『実践! テレワークで「働き方改革」』(監修/日本経済新聞出版社)

『地域とヒトを活かすテレワーク』(共著/同友館)

〈連絡先〉

〒530-0004 大阪市北区堂島浜1丁目1番8号 堂島パークビル3階

URL: <http://www.nsr-j.com/> Tel: 06-6345-3777

中島 康之 (なかじま やすゆき)

〈主な職歴〉

(財)大阪市水道技術協会在職中の1992年社会保険労務士試験合格。

1993年 開業登録

2003年 事務所を法人組織化し、代表社員に就任

2017年より大阪府社会保険労務士会副会長、全国社会保険労務士会連合会理事

〈著書・論文〉

『在宅勤務～導入のポイントと企業事例』(共著/全国労働基準関係団体連合会)

『実務解説最前線・テレワーク』(全国社会保険労務士会連合会)

『エルダー12月号特集～テレワークが創る多様な働き方』(高齢・障害・求職者雇用支援機構)

『実践! テレワークで「働き方改革」』(監修/日本経済新聞出版社)

『地域とヒトを活かすテレワーク』(共著/同友館)

〈連絡先〉

〒530-0004 大阪市北区堂島浜1丁目1番8号 堂島パークビル3階

URL: <http://www.nsr-j.com/> Tel: 06-6345-3777