

働き方改革のためのテレワーク導入モデル

平成30年6月
総務省



テレワークで
日本のビジネスを
日本の働き方を
日本の生き方を
変えよう！



INDEX

はじめに ～本ガイドの使い方～	P2
テレワーク導入モデル – 企業類型 –	P4
テレワーク導入モデル – 各導入ステージでの課題と対策 –	P5
■ 課題 A ～ 事例「テレワークの効果を経営指標を用いて説明」	P6
■ 課題 B ～ 事例「中間層からテレワークトライアル」	P10
■ 課題 C ～ 事例「低コストでテレワークツールを運用」	P13
■ 課題 D ～ 事例「時間制約が無い従業員に対するテレワークの普及啓発」	P16
■ 課題 E ～ 事例「現場・接客部門がいきがちな「不公平感」の払拭」	P20
■ 課題 F ～ 事例「従業員の自律性・主体性・マネジメントスキルの育成」	P23
■ 課題 G ～ 事例「人工(ニンク)ビジネスにおける「クライアントの壁」の打破」	P27
■ 課題 H ～ 事例「テレワーク浸透度（実施従業員率）50%の突破」	P29
経営課題に対するテレワークの有効性の解説	P32
■ 生産性向上	P33
■ 外部環境変化への対応	P34
■ 人材確保	P35
■ BCP(業務継続)対応	P36
実録：先進企業の制度・規程	P37

はじめに

本ガイドは、テレワークを段階的に導入、全社展開・普及していくためのノウハウやプラクティスについて、テレワーク先進企業の具体的な事例を交えつつ紹介しています。

本ガイドの目的

本ガイドでは、企業モデルごとのテレワーク導入・全社展開・普及に際しての課題及び対策、経営課題に対するテレワークの有効性を掲載しています。

- テレワーク推進に際して直面する課題への対策
- 経営課題に対するテレワークの有効性の解説

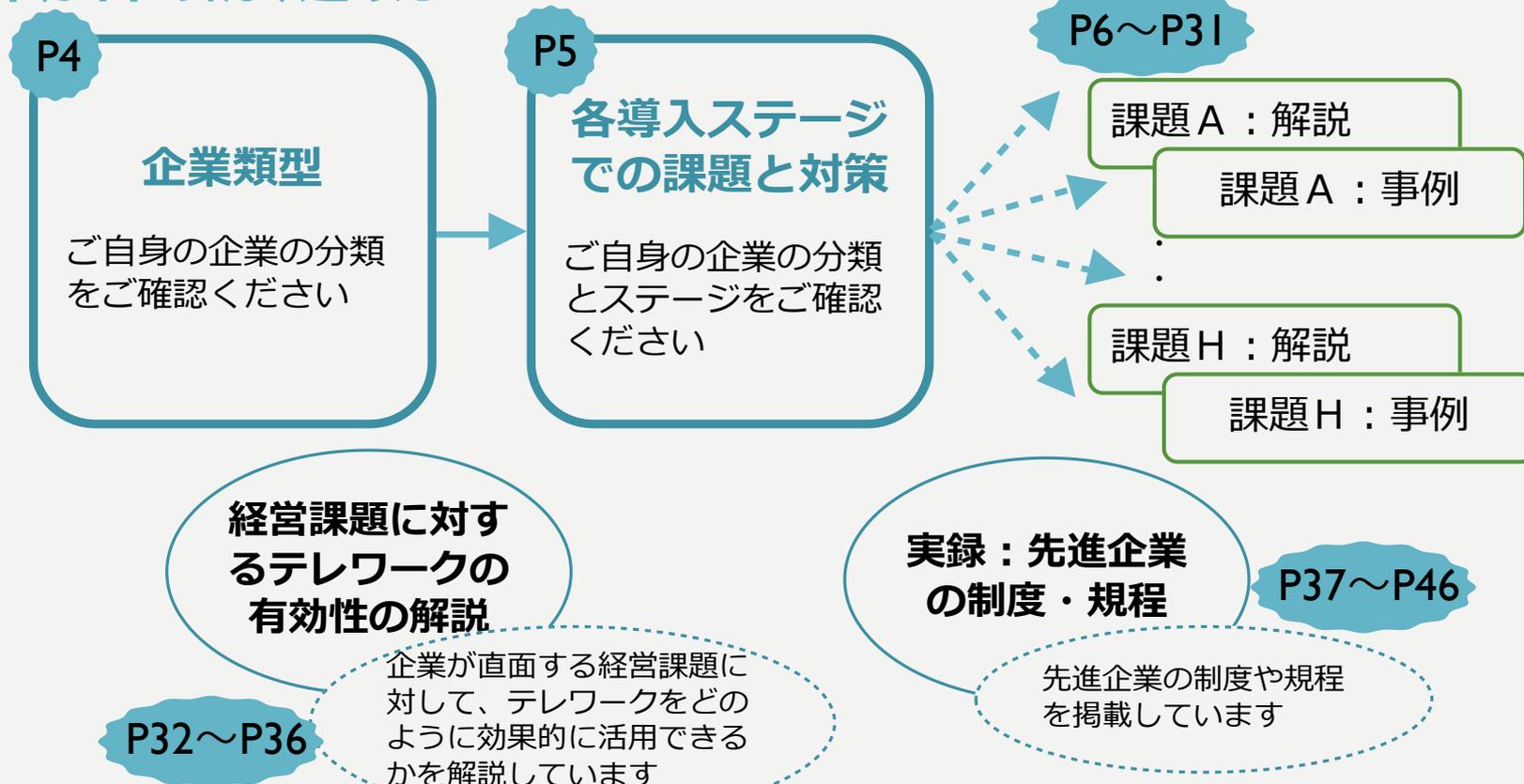
こんな方のために

- ◆ これからテレワーク導入を検討する企業のテレワーク推進担当者
- ◆ 企業改革（ビジネストランスフォーメーション）や経営改善などの全社的施策の推進担当者

本ガイドの使い方

本ガイドは、テレワーク導入モデルとして、「業種」と「企業規模(従業員数)」の2軸と課題から、企業類型に分類し、企業類型ごとに各導入ステージで直面する課題とその対策を事例を交えて掲載しています。ご自身の企業がどの分類に当てはまるかをご確認いただき、ご利用ください。

本ガイドの読み進め方



テレワーク導入モデル – 企業類型 –

・テレワーク導入モデルは、「業種」と「企業規模(従業員数)」の2軸と、今回ご協力いただいた19社（詳細企業名は37ページを参照）の課題や事例に基づいて、7つの企業類型に分類しています。

・ご自身の企業がどの分類に当てはまるかをご確認ください。

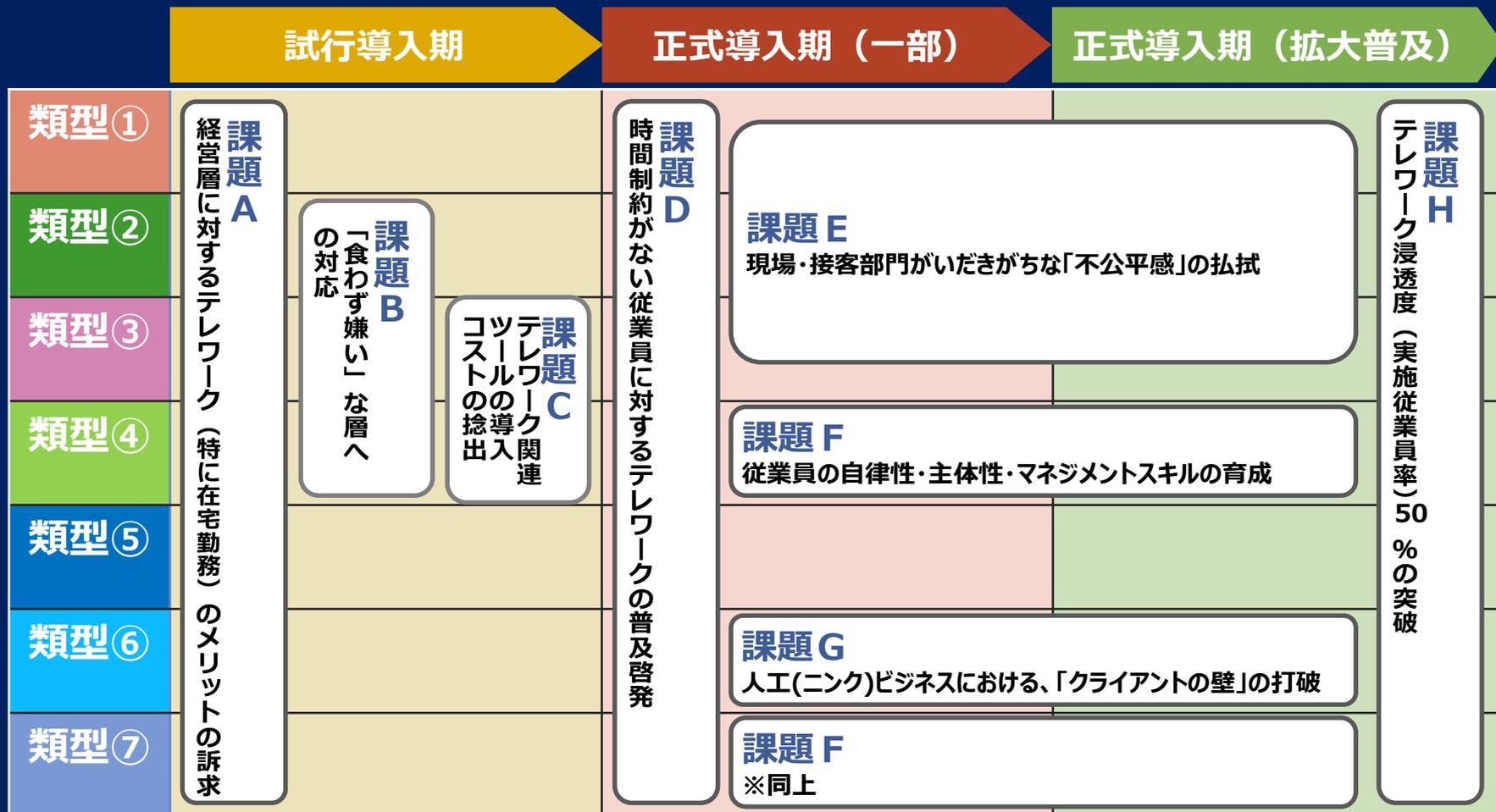
業種 (※1)	企業規模		
	大規模 (1,000名以上)	中規模 (100~999名)	小規模 (99人以下)
製造業			
運輸業			
卸売業・小売業			
不動産業			
電気・ガス・熱供給・水道業			
建設業			
金融・保険業			
サービス業(※2)			
情報通信業			

(※1) 業種は、「日本標準産業分類」に準じて分類している。

(※2) サービス業は、「日本標準産業分類」の「サービス業（他に分類されないもの）」に分類される「学術研究、専門・技術サービス業」等を想定している。

テレワーク導入モデル – 各導入ステージでの課題と対策 –

前ページで示した7種類のいずれかに該当する企業が、テレワークを導入、全社展開・拡大普及する際に直面する8種類の課題と、その対策について、テレワーク先進企業の事例を交えつつ解説します。



課題 A

経営層に対するテレワーク(特に在宅勤務)のメリットの訴求

- テレワーク導入検討時点から先行実施（トライアル）完了時点までの間に、テレワークに対する経営層の理解や承認がなければ、本格導入に踏み切れなくなることが多くあります。
- そのため、上記の期間中にテレワーク推進担当者は、経営層に対してテレワーク、特に在宅勤務のメリットを定量指標を交えて説明し、可能な限りトライアルの検証対象としておく必要があります。



経営層とのコミュニケーション
や数値目標を設定できる
メンバーの参画

定量的な数値指標



- 経営層のテレワークに対する理解が乏しいため、先行実施（トライアル）の着手、さらにはその後の本格導入（制度化）まで進まないといったケースが多い。
- 特定の経営層のバックアップを受け、トライアルまで実施しても、定性的な効果のPRのみでは、他の経営層から難色を示され、全社的制度化の道が閉ざされる可能性が高い。

- 導入検討時点から、必ずテレワークの効果を定量的な数値指標で計測できるようにする。
 - 候補となる数値指標は多数存在する。
- テレワーク推進担当者には、経営層とコミュニケーションを取りつつ施策の数値目標を設定できる（握れる）スキルを持つメンバーを参画させるのが望ましい。

※7～9ページの事例をご参照ください。

課題 A事例

テレワークの効果を経営指標を用いて説明

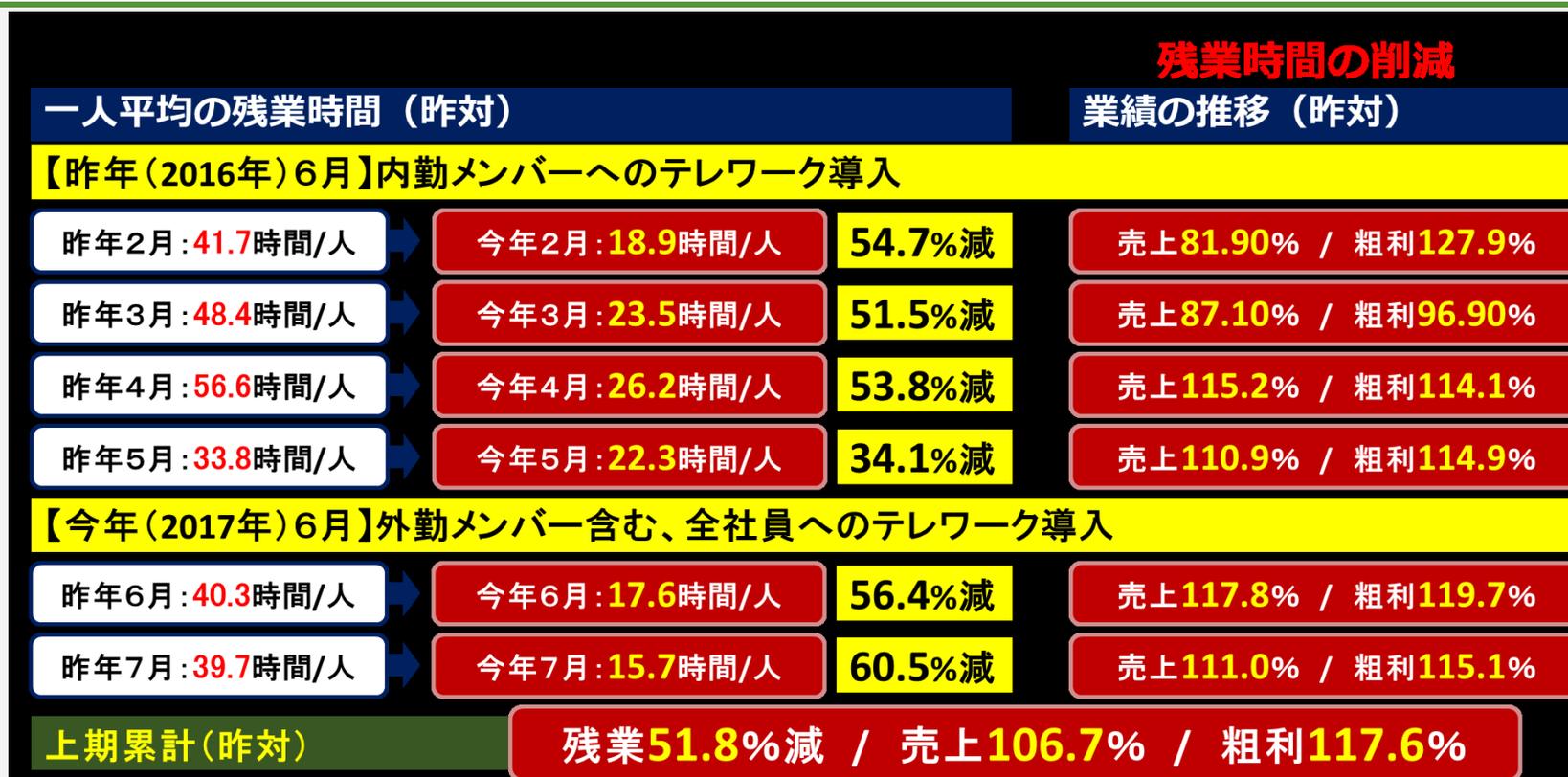


【業種】
卸売業・小売業



【規模】
小(~99名)

株式会社石井事務機センターは、テレワーク活用による労働時間削減を達成し、懸念された業績への影響もなく、生産性向上を実現しています。これらは、数値データでメリットを訴求しています。



出典：株式会社石井事務機センターより提供

課題 A事例

テレワークの効果を経営指標を用いて説明



【業種】
土木・建築



【規模】
小(~99名)

向洋電機土木株式会社は、様々な数値データの見える化を行い、テレワークの効果を全社的に実感させています。

■コスト削減

全てがテレワーク単体の成果ではありませんが、取組後に顕著に数字に現れた物として・・・

- ガソリン使用 H20年度 34,000ℓ ⇒ H23年度 28,000ℓ ▲6,000ℓ
- 本社電力使用 H20年度 32,000kwh ⇒ H23年度 27,000kwh ▲5,000kwh
- 労働時間平均 H20年度 2,100時間 ⇒ H23年度 1,900時間 ▲200時間

H20年度より社員が9人増えましたが・・・(H20年度対比)

H28年度	ガソリン	28,254ℓ	▲5,746ℓ
H28年度	本社電力	23,921kwh	▲8,079kwh
H28年度	労働時間	1,800時間	▲300時間



■会社全体の動向

全てがテレワーク単体の成果ではありませんが・・・

- 売上 H20年度 約9億 ⇒ H29年度 約18億 過去対比 2倍
- 社員 H20年度 20名 ⇒ H29年度 34名 過去対比 1.7倍
- 女性 H20年度 1名 ⇒ H29年度 10名 過去対比 10倍

■採用の傾向

応募ベースで年度によって違いますが・・・

- 中途 H20年度 約4名 ⇒ H29年度 約600名 過去対比 150倍
- 新卒 H20年度 約1名 ⇒ H29年度 約300名 過去対比 300倍

- 全国から、応募者があり実際にここ数年は北海道、富山、沖縄出身者の採用実績があります。
- 建設業ですが、女性比率が高いのもポイントで、社員全体の1/3です。

出典：向洋電機土木株式会社より提供

課題 A事例

テレワークの効果を経営指標を用いて説明



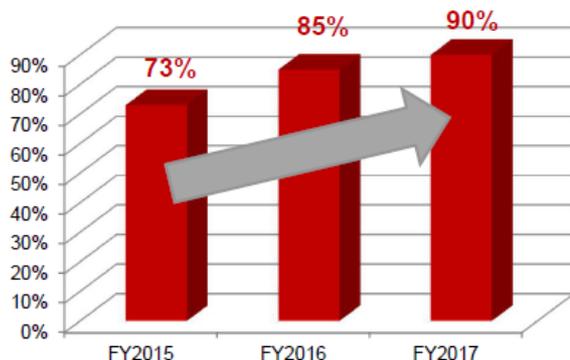
【業種】
運輸



【規模】
大(1,000名～)

日本航空株式会社は、数値データで見える化し、経営者や従業員にテレワークの効果を示しています。

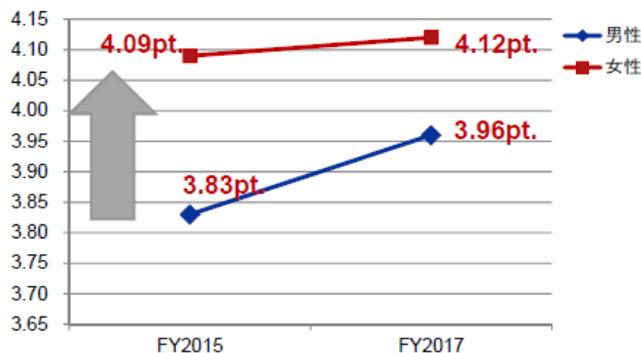
年次有給休暇の取得率



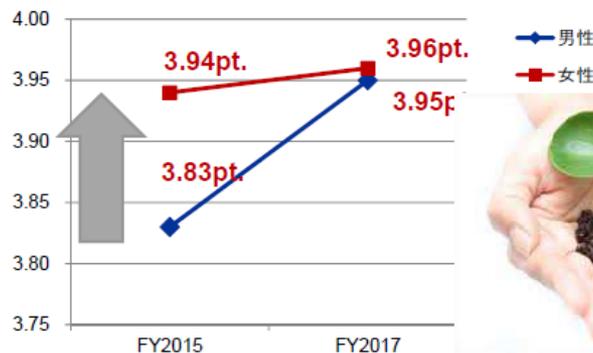
時間外労働時間（月平均、FY2017は見通し）



社員意識調査（この会社に勤めてよかった）



社員意識調査（今後も働きたいと思う）



出典：日本航空株式会社より提供

課題 B 「食わず嫌い」な層への対応

- 業界や企業の風土から、「自分の業務や業種にはテレワークは向かないだろう」とテレワークを実施してみることに躊躇する人がある程度いることは珍しくありません。
- 試行段階から管理職層を巻き込み、率先してテレワークを行うことで社内の意識改革をする必要があります。



- 「この業界はそもそもテレワークには向いていない」「目の前に部下がいないと仕事をしているか不安」「部内で自分だけやるのは何となく気がひける」など「食わず嫌いな層」がいることで、経営層や従業員の要望があっても全社的に浸透しない可能性がある。
- 役員や部長層が該当すると、部門単位でテレワークの浸透が阻害される恐れがある。

- 試行段階から管理職にテレワークを義務付けるなど巻き込みを図り、テレワークに即した部内の仕事の仕方を試行錯誤する。
- これにより得られたノウハウを社内で横展開し、全社施策へつなげる。
- 課題Aで設定した数値指標を用いてテレワーク導入のメリットを訴求する等、根気強く説得する。

※11～12ページの事例をご参照ください。

課題 B事例

中間層からテレワークトライアル



【業種】
金融・保険



【規模】
大(1,000名～)

株式会社日本取引所グループは、試行段階から管理職を巻き込み、全社施策として展開しています。

■ テレワークの特徴

2016年度に120名が在宅勤務をトライアルを実施。部長クラスは全員実施を必須とし、各部署で管理職と非管理職を数名ずつ選定。効果を認める声が大半を占めたため、2017年度から本格導入。

■ 導入のきっかけとプロセス

- 2016年に「働き方改革」を事業計画に据え、トライアルを実施。
 - 効果を認める声が大半を占めたため本格導入。
- 2017年4月から本格導入をスタート。
 - ヘビーユーザーは月80～90時間テレワークをしている。
 - 平均的なユーザーは、月3～4日の実施であり、週1日前後という頻度。
 - 色々なパターンのテレワークがされている。
 - ◇ 午前半休と合わせて午後だけ在宅勤務 など
- 検証目的でサテライトオフィスの利用契約を締結している。
 - 現在は、働き方改革推進担当者のみが利用し、検証。

■ ノウハウ・プラクティス

トライアル前に先進企業にヒアリングした結果、「懸念を示すのは一部の社員」「実際に実施してみると、ほとんどの人が問題ないと感じる」といった示唆を得たことから、部長クラスの実施を必須として全社でトライアル。

■ テレワーク導入の目的と効果

- 管理職からは「働き方や業務の柔軟化に効く」との声が多く、非管理職からは「生産性が向上した」という意見が多かった。
- その他様々な施策との相乗効果で残業時間が低減した。
 - 2015年度比で、月平均残業時間が10%以上低減
 - その他施策としては、フレックスタイム制度の導入、有給休暇の取得目標設定、各部署における好事例の社内展開、部長に対する残業時間データ等のフィードバック、評価とのリンク など
- エンゲージメント（会社方針との共感、働きやすさ等）は高まったと評価。
 - 今年より社員満足度調査を実施し、母集団の平均点を上回る結果に。

課題 B事例

中間層からテレワークトライアル



【業種】
金融・保険



【規模】
中(100~999名)

北都銀行は、支店長や副支店長が部下一人ひとりのキャリア（ビジネスとライフのキャリア）に向き合うために在宅勤務を利用しています。

■ テレワークの特徴

金融機関のテレワークはハードルが高い部分もあるが、「出来るところから始めよう」をモットーに開始。テレワーク制度導入の初年度である平成29年度は対象者と対象業務を限定し、導入。

■ 導入のきっかけとプロセス

- 地方銀行に求められるミッションは、地域活性化である。
 - 地域活性化を実現するためには、銀行内の活性化が必要であり、組織の活性化→従業員の活性が求められる。
 - ◇ 人事部では1年に1回、東京、仙台を含めて全国で正規従業員、非正規従業員の面談を現場で行っている。
 - 平成28年2月にキャリア開発室を創設し、平成28年4月に「北都銀行 人材グランドデザイン」を策定。
 - 男女共同参画局「女性が輝く先進企業表彰」で総理大臣賞、厚労省「グッドキャリア企業アワード2016」でイノベーション賞を受賞する等、従業員のキャリアやライフを大切に、労働生産性を高めている。
- 金融機関のテレワークはハードルが高いが、「出来るところから始めよう」をモットーに開始。
- 働き方改革の一環として、「テレワーク（在宅勤務制度など）」を導入。

■ ノウハウ・プラクティス

同行は、支店長や副支店長が部下一人ひとりのキャリア（ビジネスとライフのキャリア）に向き合うために在宅勤務を利用。

■ テレワーク導入の目的と効果

- 北都銀行の従業員は、地域の活性化をコミットしている。
 - 働き方改革は、地域活性化の手段である。
- 「働き方改革」の一環として、将来的に職場環境の様々なシーンに応じた柔軟な働き方を選択でき、生産性向上が期待できる体制構築を図るために、テレワーク導入。
- 働き方改革の取組みにより、採用力は向上。
 - 働き方改革に取り組んでいることで、エントリー数は増加している。
 - テレワークの効果として、利用者に時間的な余裕が生まれていることが挙げられる。

課題 C テレワーク関連ツールの導入コストの捻出

- モバイルデバイスの貸与や勤怠・労務管理ツール・Web会議ツールなどの導入のためのコスト増への懸念から、導入が進まないケースがあります。
- 課題Aにおける対策で示したテレワーク導入による削減コストの一部をテレワーク関連ツールの原資とするように経営層を説得することや、無料ツールやBYOD（私物の業務利用）の積極活用が望まれます。



- モバイルデバイスやWi-fiルータなど、テレワーク実施者への貸与品の購入・リースが高額化する可能性がある。
- 勤怠・労務管理ツール、Web会議ツールなど業務に使用するツールやソフトウェアの導入の費用・手間がかかる。

- 無料ツールやBYODの活用で、簡単かつ必要な従業員・部署のみからの導入も可能である。
 - 定額制サービスや、様々な機能が統合・パッケージ化されたサービスにより、さらにコスト抑制の可能性もある。
- テレワークで削減されたコストの一部を投資に充当させることで、テレワーク関連ツールの原資とするよう経営層を説得することができる。

※14～15ページの事例をご参照ください。

課題 C事例

低コストでテレワークツールを運用



【業種】
卸売業・小売業



【規模】
小(~99名)

株式会社石井事務機センターは、テレワーク環境を1か月6万円で実現しています。

テレワーク導入におけるポイントは

社外に持ち出して行うこと

→ いかに関場と同じ環境を会社外で整えられるかが重要

テレワーク導入への3つの課題

労務
管理

コミュニ
ケーション

情報
セキュリティ

コミュニケーション

コスト:10,000円(月額)



WebEX使用

労務管理

コスト:300円/人



KING OF TIME使用

コスト:10,000円(月額)



Ahkun AutoDaily使用

情報セキュリティ

コスト:30,000円(月額)



UTM/リモートアクセスVPN/ Ahkun AutoDaily使用

出典：株式会社石井事務機センターより提供



向洋電気土木株式会社は、テレワークにより削減した費用をICT投資や人材育成に活用し、好循環を生んでいます。

■ テレワークの特徴

「テレワークにより削減した費用をICT投資や人材育成へ」→「テレワーク環境の整備&テレワークに必要な自律性・オーナーシップを備えた社員の増加→テレワークの促進」が好循環。

■ ノウハウ・プラクティス

徹底した数値による見える化と従業員教育を実施。テレワークの促進により移動費用などが減少するとともに生産性が向上したことで年々業績アップ。

■ 導入のきっかけとプロセス

- 平成19年度からスタート。翌平成20年度に取り組みを公開。
- 「自宅」「会社」「建築現場」の3つの職場を設定。
 - 「会社」に来なくてはできなかった用事を減らしていった。ただし、モバイルワーク・ノマドワークは禁止。
- 社員の採用、退職防止、能力開発の可能性を引き出す「経営戦略」の一環。
- 建設業はあらゆる業界の中でテレワークが一番すすめやすい。

■ テレワーク導入の目的と効果

- WLB改善よりも、生産性向上の方に強くこだわってきた。
- 効果は全て定量化した。色々な指標が削減できている。
 - 年間ガソリン消費量：平成20年度34,000リットル→平成23年度28,000リットル→平成28年度28,254リットル。自動車保険適用料率が割引率70%となっている。
 - 本社電力使用量
 - ◇ 平成20年度32,000kwh → 平成23年度27,000kwh → 平成28年度23,921kwh
 - 社員一名あたりの平均労働時間
 - ◇ 平成20年度2,100時間 → 平成23年度1,900時間 → 平成28年度1,800時間
- 直近では、平成20年度に比べ社員が9名増えたが、平成20年度よりも数値は低いままでキープしている。平均労働時間及び電力使用量については、平成23年度よりも一層低減させた。さらに、社員の「損耗度」といったKPIも図っており、「損耗度」が減ると、自動車を運転した際の事故発生率も軽減し、その結果自動車保険料が減少するといった効果も織り込んでいる。
- 人材採用にもプラスの影響を与え、応募者数が格段にアップした。
 - ◇ 中途：平成20年度4名 → 平成29年度約600名
 - ◇ 新卒：平成20年度1名 → 平成29年度約300名
 - インターン制度を設けている。
 - 新卒の中には2年越しで就職活動をして入社した社員もいる。

課題 D 時間制約がない従業員に対するテレワークの普及啓発

- 育児や介護などによる時間制約がない従業員は、最初はテレワークの必要性を感じない可能性があります。
- 移動のすきま時間のモバイルワークや、サテライトオフィスで集中して作業することによる業務の効率・生産性の向上、在宅や駅前のサテライトオフィス勤務で通勤ラッシュを回避することによる疲労の軽減等といったメリットを訴求したり、テレワーク・デイ等のイベントも活用することで、普及啓発を図ることができます。



- 育児や介護などの必要がない社員がテレワークを実施しないことは、「テレワーク＝普通の業務ができない社員のための特別措置」という誤解を生み、社員感の不公平感にもつながる。
- 自身・家族の病気や、災害などの突発的事態にテレワークを行い業務を継続するためには、日ごろからテレワークに慣れておくことが必要である。

- 営業職社員の移動のすきま時間のモバイルワーク、企画職社員のサテライトオフィスでの集中作業など、制約事由によらないテレワーク活用のメリットを訴求する。
- テレワーク・デイ等のイベントを活用し、日常的に在宅勤務をやっていない従業員も参加して全社的にテレワークを試しておく機会を設ける。

※17～19ページの事例をご参照ください。

課題 D事例

時間制約がない従業員に対する テレワークの普及啓発



【業種】
建設業



【規模】
大(1,000名～)

積水ハウス株式会社は、在宅勤務の対象者を広げることが真に必要なかどうかを検討するきっかけとして、テレワーク・デイを活用しています

■ テレワークの特徴

在宅勤務の目的を「仕事の幅を広げること」とし、短時間勤務の従業員も在宅勤務の日はフルタイム勤務としている。仕事の時間確保につながり、本人も上司もこの取組みを高評価。育児休業を取得する従業員の多くが中核人材となっており、仕事の時間を確保することが求められている。

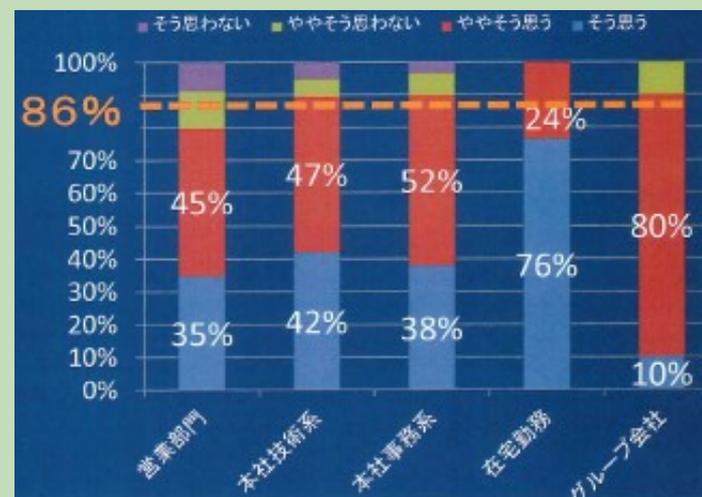
■ 導入のきっかけとプロセス

- 試行、個別対応を経て、2017年2月に制度化し、本格運用を行っている。
- 2006年、人事の基本方針として「女性活躍推進」「多様な働き方、ワーク・ライフ・バランスの推進」「多様な人材の活用」を3つの柱とする「人材サステナビリティ」を宣言。
- 在宅勤務は、これに基づく施策の一環で2013年からトライアルを開始し、2015年8月には個別運用を開始。
- 育児・介護中の従業員を対象に、スポット在宅勤務（1日の勤務時間の一部を自宅で勤務）や終日在宅勤務（フルタイムを自宅で勤務）を組み合わせる働き方と、事業所でフルタイム勤務する働き方を同等とする運用を追加。

■ ノウハウ・プラクティス

- 在宅勤務の対象者を広げることが真に必要なかどうかを検討するきっかけとして、テレワーク・デイを活用。
- 対象者を広げて終日在宅勤務を実施し、経営層に報告。
 - 対象者は東京で勤務する社員の中から事業所で選び、制約のない社員（155名）が参加。来年度は拡大して実施予定。前向きに進めたいと考えているが、在宅勤務に相応しい対象や業務を検討して、慎重に進めている。

※参加者の約9割がテレワークの継続を希望



課題 D事例

時間制約がない従業員に対する テレワークの普及啓発



【業種】
建設業



【規模】
大(1,000名～)

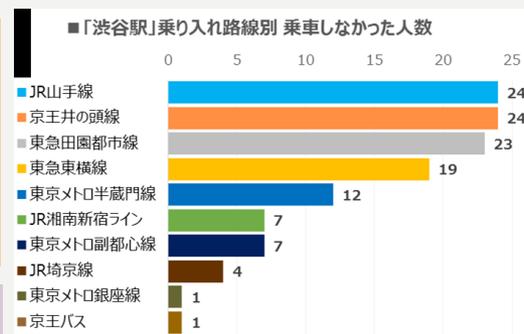
東急建設株式会社は、東京五輪時の通勤ラッシュ緩和のために、テレワーク・デイを利用して実施を推奨しています

■ テレワークの特徴

対象を育児・介護等といった理由に限定せず、幅広い社員の業務効率の向上・WLBの実現を目指し、2017年4月からテレワークのトライアルを開始。

■ 導入のきっかけとプロセス

- 多様な人材が活躍できる職場環境を実現することと、東京都、東急グループから東京五輪を見据えた「通勤ラッシュの緩和」の要請もありトライアルを実施。
- 2017年4月から、テレワークのトライアルを開始。
現在（2018年2月）も実施中。
 - 正規社員2,600名のうち、実施対象部門は首都圏土木支店、本社管理部門、内部統制推進室の3部門（1,000名程度）。
「場所の自由度」を高めるテレワークに加えて、「時間の自由度」を高めるフレックスタイム制度も同時並行的に導入を検討している。
 - 2017年の「テレワーク・デイ」に際しては123名を当日の実施者として指名。本社（渋谷）および東京都に所在する事業所に勤務する社員を対象として、内勤者 116名、外勤者（技術者）7名が実施。



テレワーク実施者の居住エリアは東京都が43%、神奈川県が37%と大部分がこの1都1県でした。東急グループ企業でもあることから従業員の居住地も城西南地域に多く、本格的に実施拡大した場合には沿線の混雑緩和にも大きく寄与するものと思われます。

TWD当日の支出変化では、増加額が減少額を上回りました。人数では「増加」は少数派でしたが、中には10,000円程度増加した方もおり（使途は不明）飲食等の経済効果が見込まれます。また、金額には反映されていませんが、自宅の空調・電気代が増加するとの意見も見受けられました。



課題 D事例

時間制約がない従業員に対する テレワークの普及啓発



【業種】
情報通信業



【規模】
大(1,000名～)

SCSK株式会社は、トライアル時のフィードバックや定量評価を元に全社展開を行うにあたって、テレワーク・デイを推奨日としたことで、社内での展開のきっかけとして大きく貢献しました

■ ノウハウ・プラクティス

トライアルにあたり、対象者にはまず月2～3回の実施を促し、課題を洗い出した後、全社展開。テレワーク・デイを推奨日とし、テレワーク未経験者のきっかけづくりに大きく貢献。

■ 導入のきっかけとプロセス

- 2013年から働き方改革に着手し、「スマートワーク・チャレンジ20」を、2015年には「健康わくわくマイレージ」の取り組みを実施。
- 働き方改革の3本目の矢として、2015年から「場所に捉われない働き方」を目指す「どこでもWORK」を推進。
- 2015年10月にコーポレート部門で「どこでもWORK」のトライアルを開始。
 - 本社部門＋情報システム部門530名全員が対象。
 - ◇まず月2～3回の目標感を設定。
 - ◇全員がまずは5回実施したうえで、課題を集約。
 - 2016年7月からさらに2事業部門800名を追加。
 - 2017年8月から全社展開。
- 全社展開後は、社員の4割にあたる約3,000名が平均3回程度継続的に実施。

■ 制度・推進体制・テレワーク時の業務内容

- 年齢や役職、理由を問わず、原則「全社員」を対象とした。
- 人事、総務、情報システム、業務改革推進室で施策をデザインした。
- トライアル時から、コーポレート部門の全部門が参加する小委員会を組織した。
- トライアル終了後、全社展開に向けて、経営会議の諮問機関である「どこでもWORK推進委員会」を設置。
 - 各事業部門の役員クラスが委員として参加。
 - 各事業部門ごとのビジネス形態の違いを踏まえ、このような全社推進スキームを構築し、推進上の課題と対策について委員会で議論し、経営会議に報告する形にした。

■ テレワーク導入の目的と効果

- 仕事の生産性の向上のアンケート結果（n=約3,200名）は、向上層37%、維持層51%、低下層13%であった。
- ワークライフバランス改善のアンケート結果は、向上層69%、維持層29%、低下層2%であった。
- 定量的な成果を出さないと、全社的なオーソライズ・推進が困難である。
- テレワーク・デイをテレワーク推奨日にしたところ、実施者が一気に1,550名→2,466名となった。
- 上司の実施回数と部下の実施回数に相関が見られたため、管理職の率先垂範を促すために、実施回数に応じて部下に定着手当を増額支給する「組織チャレンジ」を導入した。

課題 E 現場・接客部門がいだきがちな「不公平感」の払拭

- 現場・接客部門などの職種は在宅勤務やサテライトオフィス勤務など職場を離れて業務を行うことができません。「不公平感」をいだきがちです。
- 職種により業務の内容や遂行方法が大きく異なる場合は、テレワークのルールや運用方法の改善や、オフィスワーク業務以外の部分を効率化して代替することが、不公平感の払拭に役立ちます。



- 職場を離れての勤務ができない現場・接客部門（建設、製造、販売、コールセンターなど）は在宅勤務やサテライトオフィス勤務を自由に実施できない。

- **ルール・運用方法を改善**
 - 時間的制約がある従業員に利用を限定、テレワーク利用可能な時間・回数の制限を設けるといったルールを策定する。
 - チーム内のメンバーで調整してテレワーク実施の計画を立てる。
- **在宅勤務やサテライト勤務以外の部分でメリットを実感できる勤務環境を整備する。**
 - 営業や建設等の現場で利用可能なタブレット型端末等のインフラ整備によりモバイルワークを推進する。
 - 移動のすきま時間のモバイルワークにより、業務効率化を推進する。
- **現場・接客部門のテレワークを変革する可能性があるVR・遠隔操作ロボットといった先端技術を検証する。**

※21～22ページの事例をご参照ください。

課題 E事例

現場・接客部門がいだきがちな 「不公平感」の払拭



【業種】
卸売業・小売業



【規模】
中(100～999名)

株式会社パルコは、トライアルの結果や経営層との議論から、育児・介護・自らの傷病などの時間制約のある社員を対象としました。このことで、どのようなライフイベントに遭遇しても就業継続が可能といった安心感が醸成でき、部門間の不公平感を払拭しています。

■ ノウハウ・プラクティス

一定数現場で働く必要があるため、育児・介護・自らの傷病など「時間制約のある社員」を対象にテレワークを推進。本部のみの制度ではなく、時間的制約があっても誰もが働き続けられることを示し、全社員の納得感を醸成。

■ テレワークの特徴

多様性を持った社員が活躍でき働きやすい環境をつくるため、2014年から「ダイバーシティ推進委員会」が運営され、テレワークのトライアル及び全社導入も同委員会で検討。

■ 導入のきっかけとプロセス

- 営業や、（内勤のうち）渉外業務で外出が多い担当者は、従来からモバイルワークを限定的に実施していた。
- 在宅勤務のトライアルを2015年度下期（2016年2月末まで（2月決算））に半年間程度実施。
- トライアル完了後、検証を行ったが、特に問題は生じなかったことが判明し、テレワーク本格実施に向けて不安や懸念が払拭できたと評価している。
- 2017年3月から全社に正式導入。
 - 本格導入に際して、1日単位の在宅勤務だけでなく、「毎日数時間ずつ利用（週15時間まで）」も可能とした。

■ 課題とその乗り越え方（課題と対策）

□ トライアル～全社展開

- 「テレワーク対象者」と「上限頻度」をトライアルで洗い出せるかが重要。
 - いきなり全員を対象にするのは難しい可能性がある。
 - ◇ 「時間制約がある（育児・介護・自分の通院）社員」に限定する方が全社員が納得できることがわかった。
 - 利用者と周囲にとって「ちょうどよい」上限頻度を見つける。
 - ◇ 「週2日」でトライアルを実施し、ちょうどよいことを確認。時間単位で毎日活用するやり方もできることが分かり、制度に追加。

□ 制度導入後

- 一部の社員だけが利用できる福利厚生や既得権にならないようにする。また、在宅勤務制度によって店舗と本部の格差が生じないようにする。
 - 「会社への貢献度や生産性を高めることが目的」ということを、制度利用する社員に十分理解させる。
 - 店舗の社員には利用しにくい側面があるため、現段階では「対象者は時間制約のある社員」「週2日・15時間まで」といった線引きが、全社員が納得できるルールになっている。

課題 E事例

現場・接客部門がいだきがちな 「不公平感」の払拭



【業種】
運輸業



【規模】
大(1,000名～)

日本航空株式会社は、在宅勤務の対象外のパイロット・客室乗務員には、ワークスタイルの高度化によって業務の効率化、満足度向上を図っています。

■ ノウハウ・プラクティス

在宅勤務の対象外となっている「現場」においても業務効率化は求められるので改善に着手し、パイロットや客室乗務員は、紙ベースで持ち歩いていた緊急時のオペレーションマニュアルを、国の許可をとりiPadへの配信に変更した。

■ テレワークの特徴

2010年の経営破たんによる間接部門の継続維持するために、ワークスタイル変革を推進。テレワークは2014年からトライアルを重ね、2015年に正式導入。

■ 導入のきっかけとプロセス

- 2010年に約9,500億円の債務超過に陥り経営破たんし、3人に1人が退職。
- (経営破たんの翌年) 2011年には、ワークスタイル変革の推進に重要な5つの要素を打ち出した。
 - ①大義の明確化とリーダーのコミットメント、②素早く着手する進め方と外部知見との連携、③専任組織による推進、④社員の意識改革、⑤制度づくりと見える化のしくみ
- 2014年からトライアルを重ね、2015年には正式導入し、2016年には自宅縛りをなくしている。
 - 社員の声を徹底的に聞き、使いやすい制度に見直している。

■ 課題とその乗り越え方 (課題と対策)

- 在宅勤務の対象外となっている「現場」は、8時間のシフトで労働時間の問題は発生していない。
 - ただし、業務効率化は求められ、改善に着手している。
 - パイロットや客室乗務員は、緊急時のオペレーションマニュアルを紙ベースで持ち歩いていたが、国の許可をとりiPadに変えた。
 - このことにより、アップデートの効率化が進んだ。
 - 現場と間接部門では、アプローチは違う。
- 経営破たんにより間接部門のワークスタイル変革が必須。
 - ワークスタイル変革は、ボトムアップよりもトップの決断が必要。どんな効果がでるのか、答えがわかってから決断することが難しいため、経営の決断が重要になる。
 - ◇ 経営者が本気でないと進まない。
 - ◇ 誰もが誰かに丸投げするようでは上手くいかない。
 - ◇ 意志や思いがないと如実に現れる。
 - 社員に「自組織は特殊」という意識をやめさせることが大切「自分たちは特殊」という意識を捨てないと前に進めない。

課題 F 従業員の自律性・主体性・マネジメントスキルの育成

- テレワークを実施する際には、各自の業務状況が見えにくくなるため、従業員個々人が自律的・主体的に自らの業務をマネジメントし、チーム内の業務も調整していくスキルが不可欠です。
- 上司に見張られていなくても、新入社員でも、テレワークに適応していくための施策が必要になります。



コミュニケーションの維持



新入社員への指導体制

- 管理職はテレワークをする従業員が「サボるのではないか」「隠れ残業をするのではないか」といった懸念を抱きがちである。
- 従業員側には「自分の状況を上司は理解してくれていないのでは」「上司に相談できないと業務ができない」という不信感、スキル不足の懸念がある。
- 社会人経験が少ない若年層が、いきなりテレワークを実施した場合、問題解決スキルが足りずに求められる業務を遂行できなくなるケースもある。

- 各自が自律的・主体的に業務に取り組む意識の醸成と、そのスキル育成のためのチーム全体での取組が必要である。
 - 新入社員は一定期間Face to Faceの指導ができる体制を整える。
 - 定期的な研修や個別指導でスキルアップを図る。
 - 報告・連絡・相談など基本的事項を徹底する。
- チャットツール活用や定期的な面談などでコミュニケーションを維持し、各従業員の業務進捗状況、力量を把握した上で業務にアサインする。

※24～26ページの事例をご参照ください。

課題 F事例

従業員の自律性・主体性・ マネジメントスキルの育成



【業種】
サービス業



【規模】
小(~100名)

アズテック株式会社は、入社1年目は育成期間として入社して勤務することを義務付け、ある程度一人で仕事ができるようになってからテレワークでの働き方も選択できるようにしています。

■ ノウハウ・プラクティス

入社1年目は育成期間として入社して勤務。業務ノウハウを身につけてもらい、スケジュール管理やある程度一人で仕事ができるようになってからテレワークでの働き方も選択できる。

■ テレワークの特徴

働き方はライフステージにより変わっていくので、会社と従業員がwin-winとなるように年1回以上総務部長が従業員全員と面談を行い、テレワークを含めた働き方全般を相談。

■ 制度・推進体制・テレワーク時の業務内容

- 就業規則上のテレワーク利用の4条件がある。
 - ①通勤が困難な場合（片道100km超）②小学6年生までの子どもの育児をしている場合 ③要介護3以上の同居者がいる ④その他会社が認めた場合（事業戦略上必要な地域での勤務、同居しない家族の介護など）
 - サーバに保管しているエクセルの出勤簿に入力（テレワーク実施日は備考欄に記載）始業・就業はグループウェアで共有。
- 自律的に仕事ができる人材である必要があるため、入社後1年程度は会社で勤務する必要がある。
- 郊外で暮らしたいというプライベートな理由でテレワークを志向する従業員もいるので、通常業務以外の仕事をしないため在宅勤務の日は25%給与をカットしている（育児・介護・自らの傷病の治療の場合はカットしていない）。

■ 課題とその乗り越え方（課題と対策）

- 一人ひとりが高い専門性を保有し、個人で業務が完結できる力量が必要。
 - 未経験者も採用した場合も、1年程度で専門家に育成することもある。
 - テレワークでの育成は難しいと考え、1年間は会社で勤務している。
 - 仕事はチームで行うが、基本的には、スケジュール管理能力、一人で完結できる力量が必要。

■ テレワーク導入の目的と効果

- 「完全在宅勤務」「部分在宅勤務」を問わず、テレワークの時間、場所、期間も柔軟である。
- 住居を問わないため、全国から採用することができる。
- 離職者も育児・介護・自らの傷病の治療を理由に離職する従業員はほぼいない。
- 働き方は年々変わるので、従業員一人ひとりの希望にあう働き方を実現するために、テレワークを利用している。
 - テレワークにより、会社は長く働いてもらうことで新たな採用や育成の必要がなく、従業員と会社がwin-winの関係が成立している。

課題 F事例

従業員の自律性・主体性・ マネジメントスキルの育成



【業種】
サービス業



【規模】
小(～100名)

塩尻市振興公社では、個人ではなくチームで定型業務を受託しています。

マニュアルやマネジメント体制を整備し、スキル不足と仕事のミスマッチを解消することでワーカーの自律性を育てています。

■ テレワークの特徴

ネットワンシステムズ株式会社から、経理業務などのノンコア業務を受託。公社からは個人事業主に請負契約、または準委任契約で業務を委託し、塩尻市内のオフィスで業務を遂行している。

■ 導入のきっかけとプロセス

立ち上げ当初の平成22年から、経済産業省や厚生労働省のテレワーク（当時は「遠隔勤務」）事業を受託した上で、テレワークのインフラを拡大。厚労省の事業が終了した後、塩尻市の事業に移管されたが、約4年間は低迷を続けた。2016年頃、都市部の企業から事業を受託できるようになり、復活を遂げた。

- 2年前（2016年）に初めて委託した際は、3名でスタートし、2017年12月にマネージャー1名と8名のメンバーをつけたといったチーム体制に移行。
- ネットワンシステムズではワーカーのスキルレベルを考慮した業務マニュアルを作成・更新し、スムーズに業務に取り組めるよう支援。
- 業務マニュアルの作成を始め、コミュニケーションツールの使い方をワーカーに伝えることにも苦労した。このような手探りの状態からスタートし、ネットワンシステムズと公社が互いのノウハウを共有し合いながら、段々とプロセスを作り上げていった。
- ネットワンシステムズとしては、今後、塩尻市の周辺の自治体に同様の事業が拡大すれば、繁忙期等はそちらの団体にも業務を委託できるようになることに期待している。

■ ノウハウ・プラクティス

クラウドソーシングは、個人で仕事を受託するため仕事のミスマッチやスキル不足により受託できる業務に限りがあることが課題といえる。チームで受託することで、受託できる業務の幅を広めることができ個人のスキルアップにもつながる。

■ 課題とその乗り越え方（課題と対策）

- (1) 導入時（委託元（ネットワンシステムズ株式会社）の課題）
 - 最初に「非コアの定型業務」を各業務で洗い出しをすることがつまずいた。
 - 始めに業務の見える化 & 標準化をする必要があるが、ここにエネルギーがかかる。ICTツールを遠隔地でどう使いこなすのかが試行錯誤した。
 - ワーカー内で独自のFAQや共有マニュアルを作成するといった教え合う姿勢が芽生えてきた。
- (2) 導入後
 - 率直にコミュニケーションをとり問題を共有できないと長続きしない。
 - どうしても人手が足りないときは、まずはマネージャーにメンバーの予定を調整してもらい、それでも人手が集まらない際には委託元に相談のうえ、リソースの調整を行った。
 - 現地でツールを使ったコミュニケーションの取り方について、研修を実施した。
 - お互いにコミュニケーションを取る手段がなかったが、ICTツールを活用し密にコミュニケーションをとるようになったことやマニュアルを整備したことにより、何を質問してよいのかわからない状態から業務の進め方に関する具体的な質問がされるようになり、当初に比べると大きな進歩がみられた。
 - 研修実施後は、新しい業務を発注しても円滑に立ち上げ・定着ができるようになった。
- (3) 定着化
 - 公社が仕事を受注する際には、新規事業と一緒にノウハウを共有し合える仕事、メンバーがレベルアップできる案件、精神的負荷が高くない案件といった基準がある。
 - 仕事の多様性を確保し、多様なワーカーの能力とマッチすることを心掛けている。

課題 F事例

従業員の自律性・主体性・ マネジメントスキルの育成



【業種】
サービス業



【規模】
小(~100名)

塩尻市振興公社では、個人ではなくチームで定型業務を受託しています。
マニュアルやマネジメント体制を整備し、スキル不足と仕事のミスマッチを解消することでワーカーの自律性を育てています。

塩尻での実証事業でやってみて分かったこと（気づき）

財務経理部長



テレワーク実証で、紙の出力が必要な業務以外は問題なくできたよね？

東京丸の内のような家賃の高いところで、わざわざ社員が残業してまで定常業務やらなくてもいいよね？

【社員の価値向上】

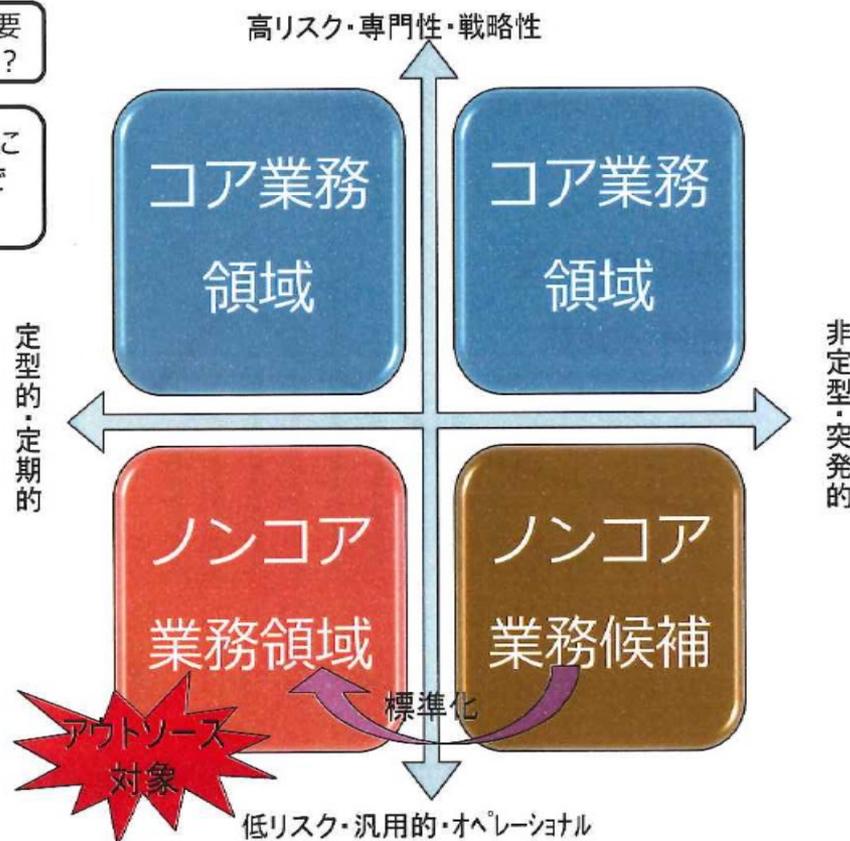
- ・社員のコア業務への専念
→ 利益貢献業務への移行

【品質の安定化】

- ・ライフイベントへの対応
- ・派遣リスクの解消
- ・業務の整理と属人化解消

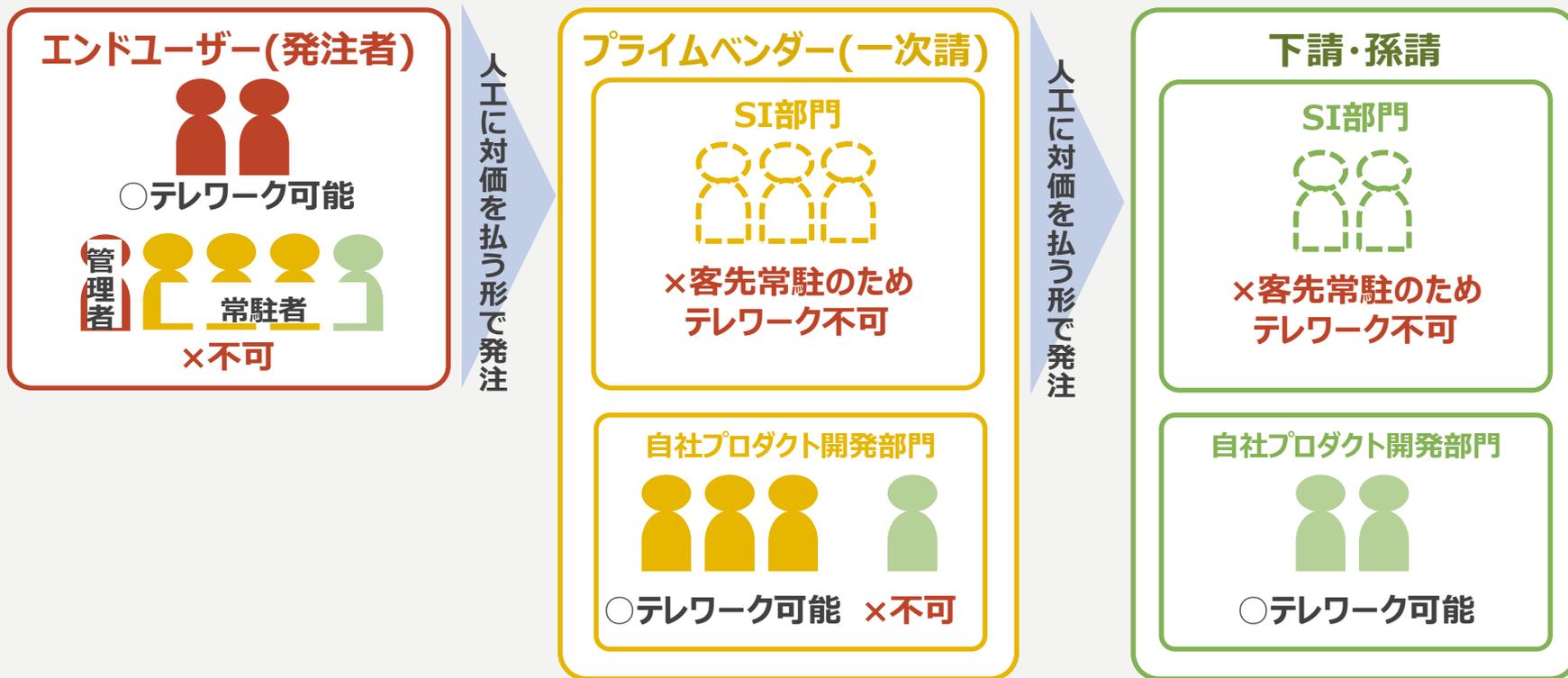
【コスト削減】

- ・社員の残業抑制
- ・繁閑リソースギャップの吸収
- ・定型業務の人件費高騰（昇給、昇進 etc）要因排除
- ・定型業務原価の可視化



課題 G 人工(ニク)ビジネスにおける「クライアントの壁」の打破

従来テレワークが進んでいるとされてきた情報通信業において、クライアントからの対価の対象となる要員のテレワークが許されない風土・商慣習が根強く、個々の企業の努力だけでは解決が難しい状況です。そのため、業界や社会全体での変革が望まれます。



● クライアントに在宅勤務について相談すると、「実施者の自宅に監視カメラをつけることが条件」とされたり、「テレワークに向けた業務はプロパー向けしかない」という回答が多い。

● 社会全体で風土・商習慣を変えていく必要がある。
➢ 可能な範囲でテレワークの利用が可能な業務を広げるとともに、顧客との交渉を粘り強く行う。

※28ページの事例をご参照ください。

課題 G事例

人工(ニンク)ビジネスにおける 「クライアントの壁」の打破



【業種】
情報通信業



【規模】
中(100~999名)
大(1,000名~)

SCSK株式会社、NTTテクノクロス株式会社、株式会社ハイマックスは、お客様との交渉や一括請負への切り替えに取り組んでいます。

委託者として

SCSK株式会社の取組

- 一括請負比率を高めて、自社で仕事をしてもらうことを検討。

NTTテクノクロス株式会社の取組

- 各現場判断としているが、相談があれば柔軟に検討する予定。

受託者として

SCSK株式会社の取組

- 顧客に伝えるのは現場のマネージャーの判断とし、以下を推奨。
 - 自社の社内業務を月に1回、半日在宅勤務
 - 技術セミナー、e-learningを在宅で受講

NTTテクノクロス株式会社の取組

- 自社の働き方改革の取り組みをニュースリリースで発信し上長から顧客への理解促進の一助としてもらっている。
- PCにリモートアクセスできるツールやWeb会議ソフトを配布し、モバイルワークの推進に努めている。
- 社内イントラサイトやWEB研修等による啓発活動、組織ヒアリングや社員意識調査等による課題把握等に取り組んでいる。

株式会社ハイマックスの取り組み

- 委託企業数社に在宅勤務の許可の交渉（いずれも難色）現在は自社内の業務にてテレワークを導入。



協力会社だけを
残してテレワークは
できない



セキュリティ対策が施され
ている区画での業務遂行
が求められる

課題 H テレワーク浸透度（実施従業員率）50%の突破

- 育児や介護などの時間的制約がある社員や、特定の部署ではテレワーク実施が浸透しても、一方でなかなか浸透しない部分があることも考えられます。
- 社内のベストプラクティスの共有したり、特定の社員向けではなく全社方針であることを経営層から発信したり、制度自体にあらかじめ改善予定を盛り込んでおくなどの解決策があります。



- 社員の3割程度まで浸透しても、残り7割が未実施のままであると、業績悪化のタイミング等で一気に従前のワークスタイルに引き戻される恐れがある。
- 浸透度が50%を超える（実施者が過半数に達する）と、社内の仕組みや業務のやり方、そして従業員の意識が自ずとテレワークを前提としたものに変化し、新しい働き方が定着する。

- 経営層による強い推進の意思を繰り返し全社にPRする。
 - テレワーク推進用イントラサイトを開設・運営する。
 - トップによるメッセージ動画を掲載する。
 - 毎回幹部会議で部署ごとのテレワーク実施率を公表し、競争意識をもたせる。
- ベストプラクティスを発信・共有する。
 - 上記サイトで現場のテレワーク実施の様子を掲載する。
- テレワーク実施の阻害要因を改善するPDCAサイクルをあらかじめ推進計画に盛り込み、範囲拡大やルール緩和を推進する。

※30～31ページの事例をご参照ください。

課題 H事例

テレワーク浸透度 (実施従業員率)50%の突破



【業種】
情報通信業



【規模】
大(1,000名～)

株式会社NTTドコモは、社長の強力なコミットメントのもとで、社内イントラサイトでの情報発信や幹部会議での部門別テレワーク実施状況の開示などの利用率向上施策を行っています。

■ テレワークの特徴

2000年にモバイルワークを開始し、2010年度に在宅勤務制度を導入。継続的に夏冬に利用促進のキャンペーンを実施。グループ全体でテレワーク実施者は6,000名超。

➢ 2017年度からは、2万6,000名のグループ全体に在宅勤務制度の利用対象を拡大し、テレワーク実施者が6,000名を超える。(ただし、コールセンターやショップは対象外)

■ 導入のきっかけとプロセス

- 2000年に新基幹システム（グループウェア）を導入し、モバイルワークを開始。
- 2010年度に在宅勤務制度を導入（利用者は少数）。
- 2015年度に社内のワーキンググループで働き方の見直しを実施。
 - 働き方や業務の見直しを軸に夏期・年末年始休暇取得期間3ヶ月に利用促進キャンペーンを展開（現在も継続中）。
- 2015年12月、社長が社外のフォーラムで「自社の働き方改革推進と社会への提供」をコミットしたことで、働き方改革推進の取り組みとともに在宅勤務の活用が一気に広まった。
- 2015年度200名程度だった在宅勤務実施者が、2016年度は1,000名を突破し、2017年度はドコモで3,400名、グループで6,000名を超えた。

■ ノウハウ・プラクティス

ダイバーシティ推進室のイントラサイトでは、ICTツールや制度・セキュリティ等の所掌が異なるドキュメントやマニュアルの集約や、「テレワークの効果的な使い方」を掲載するなど、利便性を高めている。「社長のビデオメッセージ」や「ユーモアを加えたテレワーク利用手順案内動画」も掲載している。

■ 課題とその乗り越え方（課題と対策）

- 導入がすすんでいるところと、中々進まないところとで二極化
 - 部門長が参加する幹部会議に全部門のテレワーク利用率（社員・管理者別）グラフを開示し、部門長・管理者への状況・位置づけの認識と自部門なりの推進の創意工夫を促した。
- トップダウンとボトムアップの双方から推進。
 - ボトムアップでは、社員目線や目を引く工夫を加えた活用ノウハウの共有や改善事例が日々行われている。
- 個人の働き方改革、チームの働き方改革、BCP対策のツールとしてテレワーク活用を推進。
- 社内ネットワークの仮想化推進と併せ、スマホ・タブレット・自宅PC等でのマルチデバイス化を進めたことも利用拡大に貢献。

課題 H事例

テレワーク浸透度 (実施従業員率)50%の突破



【業種】
サービス業



【規模】
小(~100名)

株式会社日建設計総合研究所は、柔軟なテレワーク制度を用意する一方、一斉に在宅勤務を実施する機会を設けたり、翌月のテレワーク実施予定日の計画の提出を経営層が求めるなど、トップダウンで推進しています。

■ テレワークの特徴

東日本大震災後の夏（2011年8月）に全社員一斉に在宅勤務を実施し、2012年1月から本格導入。週8時間以上社外で仕事をしている社員は約60%とテレワークが定着。

■ ノウハウ・プラクティス

当初はテレワークの活用を残業時間の削減や福利厚生の一貫と考えていたが、現在は会社の経営戦略として社員がプライベートの時間を有効活用できるよう取り組んでいる。

■ テレワーク導入の目的と効果

- テレワークの導入目的は、効率化、残業の削減、通勤時間の有効活用などである。
 - 成果物の品質や残業時間は、導入前後で変わらず売上は増加している。
 - 会社全体で時間効率を一層高めたいと考えている。
 - ◇ どこで仕事をしていても生産性が変わらなければテレワークはOKとしている。
 - 通勤時間は1時間程度の人が多いが、1時間半くらいかかる人もいる。
 - 家族の介護でも役立っている。
- 2018年1月に在宅勤務を1回でも実施した社員は平均3.2日、48%であり、週8時間以上社外で仕事をした人は60%程度である。
- グループ会社全体でワークスペースを相互利用するなどの方法でテレワークを推進している。

■ 制度・推進体制・テレワーク時の業務内容

□ テレワーク関連ルール

- 本格導入にあたっては、在宅勤務規定と運用フローの明確化を行い、「在宅勤務」を推奨した。
 - 在宅勤務を希望する者は毎月25日までに企画部長に「在宅勤務事前申請書」をWeb提出。
 - 企画部長が内容を確認し、可否を判断する。
 - 半日の在宅勤務の事前申請は認めていないが、半日在宅の実施は可能。
 - 事前申請後に在宅勤務実施日を変更することも可能である。
- 対象者と利用頻度などルールの拡大を行ってきた。
 - 当初月8日から月10日に拡大（介護など特別な事情がある場合は柔軟に対応している）。
 - 対象者は、研究員のみ（裁量労働型社員）から標準型社員と契約社員も制度利用ができるようにした。派遣スタッフは利用できない。

□ 推進体制

- 調査・広報室（2名）で推進している。
 - テレワークも定着し、ルーチン化しているので特に推進体制はない。
 - 毎月企画部長から対象者に翌月の在宅勤務事前申請を促進するメールを出している。

□ テレワーク時の業務内容

- 会社とほぼ同じ業務ができる。

経営課題に対するテレワークの有効性の解説

昨今、多くの企業が直面する各種の経営課題に対して、テレワークをどのように効果的に活用できるかを、テレワーク先進企業の経験や成果を交えて解説します。

①生産性向上

業務効率改善

労働時間削減

②外部環境変化への対応

グローバル化対応

企業文化刷新

地方創生

合併対応

③人材確保

離職防止

採用強化

④ BCP
(業務継続)対応

- テレワーク先進企業は、上記にあげた多種多様な経営課題への対応をきっかけとして、テレワークを導入しています。
- 右図のようにテレワーク導入により、効率的に複数の経営課題に対応していくことも可能です。



生産性向上

- 労働生産人口の減少、グローバル化による企業競争激化等により、企業は日々生産性を高めていくことが求められています。
- 長時間労働の弊害が顕在化したことで、残業時間の削減、長時間労働の撲滅のための施策を講じる必要性が年々高まっています。

業務効率 改善

- テレワークの導入に際しては、業務の棚卸をはじめとして、業務フローの見直しや資料の電子化などが必要となるため、テレワーク導入が結果的に業務効率改善を実現します。
- 在宅勤務やサテライトオフィス勤務の際は資料作成や企画検討といった作業に専念し、割り込みを発生させない業務運用とすることで、従業員一人ひとりの生産性が向上できます。

労働時間 削減

- 従業員の自宅勤務や自宅近くのサテライトオフィス勤務による直行直帰の実現により、移動時間の削減、もしくは報告作業に要する残業発生を防止することが可能です。
- テレワークを実施する社員が上長の許可を得る際及び実施後に、テレワーク対象業務の予定と実績を報告させることにより、緊張感を高め、より短い時間での業務遂行が実現されます。

具体的な事例

- 社内WGが働き方・業務見直しのテーマで着目。経営トップのコミット「自社の働き方改革推進と社会への提供」により、働き方改革の取り組みが活性化し、残業時間前年度比10%減など効率化における一定の成果に繋がった。（株式会社NTTドコモ）
- 2016年に「働き方改革」を事業計画に据えたことがテレワーク導入のきっかけとなった。残業時間については、テレワークの導入により自宅で集中して作業でき、その他様々な施策との相乗効果もあって、2015年度比で10%以上の削減を達成した。（株式会社日本取引所グループ）
- 実施者の8割が生産性が高まったと回答しており、「業務に集中できた」「通勤時間を削減できた」「中抜け制度を利用し学校行事に参加できた」など、公私にわたる時間の有効活用が可能となった。（東京ガス株式会社）
- 働き方改革の一貫でモバイルワークを推進。営業全員にiPadを配布し、旭化成ホームズグループの展示場や全国にある拠点を利用したサテライト勤務の推進は、生産性を高めている。（旭化成不動産レジデンス株式会社）

外部環境変化への対応

- ・ グローバル化が進展し、国内企業とのやり取りだけでなく、海外企業と連携が日常的になりつつあります。
- ・ 変化が激しい時代となり旧態依然とした企業文化のままでは時代の波に乗り遅れてしまうため、企業も外部環境に合わせ変化をしていく必要に迫られています。

グローバル 対応

- 時差のある海外とのやり取りもテレワークを活用することで、早朝出勤や深夜残業をしなくても、在宅での対応が可能となります。

企業文化 刷新

- 「指示待ち」「変化を嫌う」といった組織風土の改革のための制度・仕組みの刷新に対して、テレワーク実施に必要な各従業員への自律性や主体性の醸成が貢献します。

地方創生

- 地方に暮らしながらテレワークを活用し都会と同じ仕事を行うことができます。また、都市部から地方への人や仕事の流れを創出し、地方創生の実現に寄与する柔軟な働き方です。

合併対応

- 拠点が離れている企業が合併した場合に、テレワークを活用することでコミュニケーション促進(拠点間の遠隔会議)や業務効率化(他拠点でのスポットオフィス利用)を図ることが可能です。

具体的な事例

- 2010年に債務超過に陥り経営破たんし、3人に1人が退職という状況にあった。事業全体を見直す必要もあり、翌2011年には、ワークスタイル変革の推進に重要な5つの要素を打ち出した。2012年にはグローバルHR方針に着手し、国を超えて活躍することを推進した。(日本航空株式会社)
- 政府のテレワーク事業で遠隔地勤務を実施したことがきっかけである。途中、事業の移管や低迷する時期もあったが業務運営のテコ入れをした。2016年頃から仕事が増え都内の企業から経理事務などの業務を受託し、雇用を創出した。公社からは個人事業主に請負契約または準委任契約で業務を委託し塩尻市内のオフィスで業務をしている。(一般財団法人塩尻市振興公社)

人材確保

- 少子高齢化時代に入り労働力人口の減少、また核家族化による子育て・介護の負荷がかかるケースが多いことに備えて、企業は従業員の離職防止に努め人材を確保する必要性に直面しています。
- 少子化と好景気の影響で労働市場が売り手市場となり優秀な人材を採用するためには魅力的な企業であることが求められます。

離職防止

- テレワークは時間や場所にしばられずフレキシブルな働き方ができるため、育児や介護などをしながらも継続して勤務が可能になり、優秀な従業員の離職を防げます。
- 就業意欲があっても家庭の事情などで十分な労働時間を確保できなかった人材にとり、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。

採用強化

- テレワークを導入している職場であることは、従業員の働きやすさに配慮してワーク・ライフ・バランスの実現を重要視して施策を立てている企業であるとのイメージにつながり、採用力強化が期待できます。
- 積極的に従業員の働きやすさを向上させようとする企業の姿勢は、従業員からの信頼感の向上にもつながります。

具体的な事例

- 企業の基本方針として「女性活躍推進」「多様な働き方、ワーク・ライフ・バランスの推進」「多様な人材の活用」を3つの柱とする「人材サステナビリティ」を宣言したことがきっかけとなった。時短勤務を取得する社員の多くが中核人材となっており、在宅勤務の導入により仕事時間を確保でき「仕事の幅を広げる」ことになった。本人はもとより、上司も当取組みについて高評価である。（積水ハウス株式会社）
- 女性が半数以上を占めるようになり「女性のための働きやすい職場作りプロジェクト」を発足したことが始まりである。現在は男女関係なく働きやすい職場づくりの一助としてテレワークを活用している。女性の採用や多様なキャリアコース提供などが認められ、2016年に「えるぼし」を取得している。（株式会社中広）
- 経営理念である『働く』に笑顔を！の実現として経営者自らテレワークツールを試し導入した。そのツールが当社の商材でもあり、活用事例とテレワークの良さについて説明し営業をしていた。その結果として中途採用も応募者が1.8倍となった。（株式会社石井事務機センター）

BCP(業務継続)対応

- 自然災害、事故、停電によるシステム停止や公共交通機関の麻痺など、普段の生活が過ごせなくなる事態が生じることがあり、もしもの時に備えて準備をしておく必要があります。
- グローバル化や輸送機関の発達により大規模な感染症発生（パンデミック）リスクが高まっています。社会的・経済的に多大な影響を及ぼすため、企業においても、発生に備えた危機管理が求められています。

BCP(業務継続) 対応

- 停電や公共交通麻痺の混乱の中でも、復旧を早めることが期待され、在宅勤務などにより事業継続が実現でき、テレワーク環境はBCPの観点で非常に有益です。
- 新型インフルエンザなどのパンデミックの発生時には、他人との接触を防ぐことにより感染拡大を抑止できます。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行い働き方に慣れておくことが重要です。

具体的な事例

- 制度化当初（2008年度）は、ワーク・ライフ・バランス推進の観点から、妊娠、育児及び介護を行なう社員のみ適用してきたが、その後、2016年度より対象を全社員に拡大、災害時やパンデミック時に滞りなく事業継続できることも目的とし、まずは1回試してもらうよう推進している。
- 社内イントラサイトやWEB研修等による啓発活動、幹部会議での組織毎の実施状況報告、エントリー方法の簡略化、実態に応じて環境要件の見直し、どこからでもリモートアクセスできるツールの配布等により確実に浸透が進み、現時点では約8割の社員が在宅勤務にエントリーしている。交通遅延や天災時には、会社として積極的にテレワークを活用するよう呼びかけを行い、2017年の台風（10月）・大雪（1月）の際には、合計して約400名が在宅勤務を実施した。

（NTTテクノクロス株式会社）

本ガイドのノウハウやプラクティスは 19社のテレワーク先進企業にご協力いただきました

No	従業員規模		業界・業種	企業名	住所 (市区町村まで)
1	大規模 (1,000名以上)	類型①	運輸業	日本航空株式会社	東京都品川区
2			電気・ガス業	東京ガス株式会社	東京都港区
3		類型②	金融・保険	株式会社日本取引所グループ	東京都中央区
4			建設業	積水ハウス株式会社	大阪市北区
5			建設業	東急建設株式会社	東京都渋谷区
6	中規模 (100~999名)	類型③	不動産業	旭化成不動産レジデンス株式会社	東京都新宿区
7			金融・保険	株式会社北都銀行	秋田県秋田市
8			卸・小売業	株式会社パルコ	東京都渋谷区
9	小規模 (99名以下)	類型④	卸・小売業	株式会社石井事務機センター	岡山県岡山市
10			建設業	向洋電機土木株式会社	神奈川県横浜市
11	大規模 (1,000名以上)	類型⑤	情報通信業	株式会社NTTドコモ	東京都千代田区
12		類型⑥	情報通信業	NTTテクノクロス株式会社	東京都港区
13			情報通信業	SCSK株式会社	東京都江東区
14	中規模 (100~999名)	類型⑥	情報通信業	株式会社ハイマックス	神奈川県横浜市
15			情報通信業	株式会社KDDIウェブコミュニケーションズ	東京都港区
16			サービス業	株式会社中広	岐阜県岐阜市
17	小規模 (99名以下)	類型⑦	サービス業	株式会社日建設計総合研究所	東京都千代田区
18			サービス業	アズテック株式会社	東京都中央区
19			サービス業	塩尻市振興公社	長野県塩尻市

【実録】

先進企業の制度・規程

社内制度一覧(1/2)

個人の能力が最大限に発揮される

「時間と場所にとらわれない働き方」のための社内制度

「株式会社KDDIウェブコミュニケーションズ」

■ テレワーク（在宅勤務）制度

時間と場所にとらわれない働き方の一つとして、オフィス以外で勤務できる制度を整えています。

自宅で集中して仕事を行いたいエンジニアやデザイナーを中心に広く利用されており、他県に自宅がある社員は、毎日自宅テレワークで仕事をしているフルテレワーカーも在籍しています。

■ 時差出勤制度

出勤時間に柔軟性を持たせることで、業務効率の向上や時間管理の改善を図っています。
8時、9時、9時30分、10時、11時、12時出社が可能です。

■ スーパー時短正社員制度

理由を問わず、週の出勤日と1日の勤務時間を自由に選択できる制度です。
育児や介護など家庭との両立以外にも、持病、勉強、副業など理由は問いません。
これにより諸事情でキャリアが途絶えてしまうことを防ぐことができます。

■ フルフレックス

コアタイムの有無は部署によります。

社内制度一覧(2/2)

個人の能力が最大限に発揮される

「時間と場所にとらわれない働き方」のための社内制度

「株式会社KDDIウェブコミュニケーションズ」

副業可

社外でビジネスの経験値を高めるため、届け出が受理された場合、副業できる。

各種保険完備

健康保険、厚生年金、雇用保険、労災保険。

産前産後休暇・育児休暇制度

産前産後休暇、育児休暇、子の看護休暇、時短勤務など。

永年勤続表彰制度

勤続 10 年、20 年、30 年ごとに報奨金と永年勤続休暇(有給休暇)が付与される。

◆研修・育成関連制度

- **新規事業企画募集**（新しい事業への企画立案を支援する制度。定期的に応募を募り、社内にて公開プレゼンテーションを行う。事業化決定の際には、企画者は事業推進担当として立ち上げに専念することができる。）
- **キャリアサポート**（年に 1 回の人事面談やキャリアデザイン研修など。）
- **社内公募制度**（社内で募集が出た職種に対して、応募できる制度。）
- **社内勉強会補助制度**（社員が自発的に立ち上げた勉強会の費用を会社が一部負担。）
- **社外セミナー/勉強会参加支援**（受講料や会場までの交通費などを会社が負担。）
- **海外カンファレンス派遣制度**（海外で開催される最先端の技術学会、カンファレンスへの社員派遣。）
- **英語学習支援制度**（外部英会話学校の法人割引制度の適用、TOEICの受験費用を会社が負担。）
- **資格取得支援制度**（業務に関連する資格を対象として試験費用を会社が負担。）
- **無料レンタルサーバー利用制度**（自社レンタルサーバーの無料利用。）
- **書籍購入制度**（予算範囲内での書籍購入費用を補助。）

テレワーク規程(1/4)

株式会社石井事務機センターのテレワーク規程(1/4)をご紹介します。

「株式会社石井事務機センター」

第1章 総則

(テレワーク勤務制度の目的)

第1条 この規程は、就業規則に基づき、従業員がテレワークで勤務する場合の必要な事項について定めたものである。

(テレワーク勤務の定義)

第2条 在宅勤務とは、従業員の自宅、その他自宅に準じる場所（会社指定の場所に限る。）において情報通信機器を利用した業務をいう。

(2) モバイルワーク勤務とは、在宅勤務以外で、かつ、社外で情報通信機器を利用した業務をいう。

第2章 テレワークの利用

(在宅勤務の対象者)

第3条 在宅勤務の対象者は、就業規則に規定する従業員であって次の各号の条件を全て満たした者とする。

- 1 在宅勤務を希望する者
 - 2 自宅での業務が円滑に遂行できると認められる者
 - 3 自宅の執務環境、セキュリティ環境、家族の理解のいずれも適性と認められる者
- (2) 在宅勤務を希望する者は、事前に所属長に報告しなければならない。
- (3) 会社は、業務上その他の事由により、前項による在宅勤務を認めないことがある。

(モバイルワーク勤務の対象者)

第4条 モバイルワークの対象者は、就業規則に規定する従業員であってモバイルワーク勤務を希望する者とする。

- (2) モバイルワーク勤務を希望する者は、事前に所属長に報告しなければならない。
- (3) 会社は、業務上その他の事由により、前項によるモバイルワーク勤務を認めないことがある。

(テレワーク勤務時の服務規律)

第5条 テレワーク勤務に従事する者は就業規則に定めるもののほか、次に定める事項を遵守しなければならない。

- (1) テレワーク勤務の際に所定の手続きに従って持ち出した会社の情報及び作成した成果物を第三者が閲覧、コピー等しないよう最大の注意を払うこと。
- (2) テレワーク勤務中は業務に専念すること。
- (3) テレワーク勤務で使用する、会社より貸与されたスマートフォン、タブレット端末等（以下「テレワーク機器」という。）本体に、いかなる場合もファイル等を保存してはならない。必ず、自社サーバーにファイル等は保存しなければならないこと。
- (4) 情報及び成果物は紛失、毀損しないように丁寧に取扱い、確実な方法で保管・管理しなければならないこと。
- (5) 在宅勤務中は自宅、その他自宅に準じる場所（会社指定の場所に限る。）以外の場所で業務を行ってはならないこと。
- (6) モバイルワーク勤務者は、会社が指定する場所以外で、パソコンを起動させたり、重要資料を見てはならないこと。
- (7) モバイルワーク勤務者は、公衆無線LANスポット等漏洩リスクの高いネットワークへの接続は禁止すること。
- (8) テレワーク勤務の際、会社で貸与したテレワーク機器以外の機器を利用してはならないこと。
- (9) テレワーク勤務の実施に当たっては、会社情報の取り扱いに関し、就業規則及び関連規程類を遵守すること。

株式会社石井事務機センターのテレワーク規程(2/4)をご紹介します。

「株式会社石井事務機センター」

第3章 テレワーク時の労働時間等

(在宅勤務時の労働時間)

第6条 在宅勤務時の労働時間については、就業規則の定めるところによる。

- (2) 前項にかかわらず、会社の承認を受けて始業時刻、終業時刻及び休憩時間の変更をすることができる。
- (3) 前項の規定により所定労働時間が短くなる者の給与は、割合に応じ減額する。

(在宅勤務時のみなし労働時間)

第7条 在宅勤務時の始業時刻、終業時刻及び休憩時間については、就業規則の定めるところによる。

(2) 前項にかかわらず、在宅勤務を行う者が次の各号に該当する場合であって会社が必要と認めた場合は、就業規則第12条を適用し、第11条に定める所定労働時間の労働をしたものとみなす。

- 1 従業員の自宅で業務に従事していること
- 2 会社と在宅勤務者間の情報通信機器の接続は在宅勤務者に任せていること
- 3 在宅勤務者の業務が常に所属長から随時指示命令を受けなければ遂行できない業務でないこと

(モバイルワーク勤務時のみなし労働時間)

第8条 モバイルワーク勤務時の始業時刻、終業時刻及び休憩時間については、就業規則の定めるところによる。

(2) 前項にかかわらず、モバイルワーク勤務を行う者が次の各号に該当する場合であって会社が必要と認めた場合は、就業規則第12条を適用し、第11条に定める所定労働時間の労働をしたものとみなす。

- 1 事業場外で業務に従事していること
- 2 使用者の具体的な指揮監督が及ばず、労働時間を算定することができないこと。

(休憩時間)

第9条 テレワーク勤務者の休憩については、就業規則の定めによる。

(所定休日)

第10条 テレワーク勤務者の休日については、就業規則の定めによる。

(時間外及び休日労働)

第11条 テレワーク勤務者については、原則として時間外労働、休日労働及び深夜労働をさせることはない。ただし、やむを得ない事由がある場合、事前に所属長の許可を受けなければならない。

- (2) 時間外及び休日労働について必要な事項は就業規則の定めによる。
- (3) 時間外、休日及び深夜の労働については、賃金規程に基づき、時間外労働手当、休日労働手当及び深夜労働手当を支給する。

株式会社石井事務機センターのテレワーク規程(3/4)をご紹介します。

「株式会社石井事務機センター」

第4章 テレワーク勤務時の勤務等

(欠勤等)

第12条 在宅勤務者が、欠勤をし、又は勤務時間中に私用のために勤務を一部中断する場合は、事前に報告をしなければならない。ただし、やむを得ない事情で事前に申し出ることが出来なかった場合、事後に速やかに届け出なければならない。

(2) 前項の欠勤、私用外出の賃金については、賃金規程の定めによる。

(業務の開始及び終了の報告)

第13条 テレワーク勤務者は勤務の開始及び終了について勤怠管理アプリより報告しなければならない。モバイルワーク勤務者については、自宅から直行あるいは事業場外から直帰する場合も報告しなければならない。

(業務報告)

第14条 在宅勤務者は、定期的又は必要に応じ、チャットワーク等で所属長に対し、所要の業務報告をしなければならない。

(テレワーク勤務時の連絡体制)

第15条 テレワーク勤務時における連絡体制は次の通りとする。

- 1 事故・トラブル発生時には所属長に連絡すること。なお、所属長が不在の場合は所属長が指名した代理の者に連絡すること。
- 2 前項の所属長または代理の者に連絡が取れない場合は、総務まで連絡すること。また、その際チャットワークに併せて記録を残しておくこと。
- 3 社内における従業員への緊急連絡事項が生じた場合、テレワーク勤務者へは所属長が連絡することとする。なお、テレワーク勤務者は不測の事態が生じた場合、連絡が取れる方法をあらかじめ所属長に連絡しなければならないこと。
- 4 前各号以外の緊急連絡の必要が生じた場合、所属長へ連絡を取り指示を受けなければならない。所属長が不在の場合、総務まで連絡しなければならない。いずれの場合も事後速やかに所属長に報告すること。

(2) 社内報、部署内回覧物はチャットワーク等でテレワーク勤務者に連絡することとする。なお情報連絡の担当者はあらかじめ部署内で決めておくものとする。

(給与)

第16条 テレワーク勤務者の給与については、賃金規程の定めるところによる。

(2) 前項の規定にかかわらず、在宅勤務（在宅勤務を終日行った場合に限る。）を行った場合、毎月支払っている定額の通勤手当は支給せず、実際に通勤した日数分の通勤手当を支給する。

(費用の負担)

第17条 会社が貸与するテレワーク機器を利用する場合、通信費は会社負担とする。

(2) 業務に必要な郵送費、事務用品費、消耗品費その他会社が認めた費用は会社負担とする。

(3) その他の費用については在宅勤務者の負担とする。

株式会社石井事務機センターのテレワーク規程(4/4)をご紹介します。

「株式会社石井事務機センター」

第4章 テレワーク勤務時の勤務等

(情報通信機器・ソフトウェアの貸与等)

第18条 会社は、テレワーク勤務者が業務に必要なパソコン、タブレット端末、スマートフォン、携帯電話等の情報通信機器、周辺機器、ソフトウェアおよびこれらに類する物を貸与する。なお、当該パソコンに会社の許可を受けずにソフトウェアをインストールしてはならない。

(2) 前項のスマートフォン、タブレット端末、携帯電話の利用料金は会社が負担する。

(教育訓練)

第19条 会社はテレワーク勤務者に対し、業務に必要な知識、技能を高め、資質の向上を図るため、必要な教育訓練を行う。

(2) テレワーク勤務者は、会社から教育訓練を受講するよう指示された場合、特段の理由がない限り、指示された教育訓練を受けなければならない。

(災害補償)

第20条 テレワーク勤務者が会社外での業務中に災害にあった場合、就業規則の定めによる。

(安全衛生)

第21条 会社はテレワーク勤務者の安全衛生の確保及び改善を図るため必要な措置を講ずる。

(2) テレワーク勤務者は、安全衛生に関する法令等を遵守し、会社と協力して労働災害の防止に努めなければならない。

付 則

この規程は、平成30年1月21日から施行する。

付則

付 則

この規程は、平成30年1月21日から施行する。

在宅勤務に関する規程(1/2)

アズテック株式会社の在宅勤務に関する規程(1/2)をご紹介します。「アズテック株式会社」

(目的)

第1条 この規程は、在宅勤務の取扱いに関して定めたものである。この規程に定めのない部分については、労働基準法、最低賃金法、労働安全衛生法、労働者災害補償保険法の定めるところによる。

(定義)

第2条 本規程で言う在宅勤務とは、労働者が、労働時間の全部又は一部について、自宅で情報通信機器を用いて行う勤務形態をいう。通勤する事が困難な者、育児や介護、障害等の理由により、通常の勤務が困難な者が在宅にて業務する事をいう。

(適用)

第3条 対象者は次に該当する者とする。なお、契約従業員は本規程から除外する。
勤続年数1年以上の者であって、独立した業務遂行能力を会社が認めたもので、

- ①通勤困難者の場合で、通勤距離が100km以上ある者(#2)
- ②育児従事者の場合で、子供が小学6年生までの者
- ③要介護度3以上の同居者を介護する者(#1)
- ④上記①～③に該当しない者でも会社が認めた者

(参考)

- #1) 要介護度3：立ち上がりや歩行などが自力ではできない。排泄・入浴・衣服の着脱など全面的な介助が必要。
- #2) 通勤困難者の認定は、通常勤務者が配偶者の転勤、就職により通勤が困難となった場合に適用する。

(申出)

第4条 在宅勤務を希望する者は、原則として在宅勤務を開始しようとする日の3ヶ月前までに、申し出なければならない。
又会社は各種証明書を提出するよう求めることがある。
2) 申し出の内容として、在宅業務の具体的内容、在宅勤務の労働時間、在宅勤務の予定期間、会社との連絡方法等。

(労働時間)

第5条 在宅勤務の場合、1日の勤務時間は、7時間(みなし労働時間)を勤務したものとみなす。

- 2) みなし労働時間制を適用の場合、時間外労働は存在しないものとする。
- 3) 事業場外労働についての法律

(労働基準法第38条の2) ※抜粋

労働者が労働時間の全部又は一部について事業場外で業務に従事した場合において、労働時間を算定し難いときは、所定労働時間労働したものとみなす。
ただし、当該業務を遂行するためには通常所定労働時間を超えて労働することが必要となる場合においては、当該業務に関しては、厚生労働省令で定めるところにより、当該業務の遂行に通常必要とされる時間労働したものとみなす。

在宅勤務に関する規程(2/2)

アズテック株式会社の在宅勤務に関する規程(2/2)をご紹介します。「アズテック株式会社」

(給与)

第6条 第3条において④に該当する者は、基準内賃金の基本給を25%減じた給与とする。但し、賞与については適用しない。

(報告)

第7条 在宅勤務者は、自宅において所定の業務の進捗状況を、終業時毎に報告しなければならない。

(セキュリティ)

第8条 会社から業務に必要な資料や機材その他の情報を持ち出す際には、管理責任者の許可を受けた上で、厳重に管理しなければならない。

第9条 在宅勤務時に、家族を含む第三者からの覗き見を防止する措置を講じる。

(費用負担)

第10条 在宅勤務に用いる情報通信機器については、在宅勤務者が所有する機器を用いるか、或いは会社貸与の機器を用いるか、協議の上決定する。

2)消耗品、通信費、交通費は実費支給とする。

(契約)

第11条 在宅勤務者と会社間で覚書を交わすこととする。

附則

平成23年11月1日 施行

内容に関するお問い合わせ先：

総務省 情報流通行政局 情報流通振興課 情報流通高度化推進室

電話 03-5253-5751



テレワークで
日本のビジネスを
日本の働き方を
日本の生き方を
変えよう！



テレワーク
在宅勤務・在宅就業

