

総務省請負事業

# テレワークの推進のための調査研究

## 報告書

平成19年3月

社団法人 日本テレワーク協会

## はじめに

テレワークは、就業者の仕事と生活の調和を図りつつ、業務効率・生産性の向上を実現するものであり、この普及を通して、少子・高齢化や地球環境等の社会問題の解決に貢献できるものと期待されています。

政府においては、安倍内閣総理大臣の「テレワーク人口の倍増を目指す」という所信表明等を受け、一層のテレワークの推進を図ることとしており、「IT 新改革戦略」(平成 18 年 1 月 IT 戦略本部決定)においても、「2010 年までに適正な就業環境の下でのテレワーカーが就業者人口の 2 割を実現」という目標が掲げられています。

しかし、テレワークを導入している先進的な企業においても試行錯誤を重ねながら、その定着と拡大を図っている段階にあり、他の多くの企業では、企業や就業者に与える効果や影響が明らかでないこと、勤務管理や情報セキュリティの確保等の課題があり、またテレワークという働き方への理解そのものが不足しているため、その一層の普及促進が必要な状況です。

そこで、ベストプラクティスの共有を通して、企業や地方公共団体等のテレワーク導入の一助となることを期待し、欧米のテレワークの現状と動向、国内のテレワーク先進企業の事例を調査し、報告書にとりまとめました。なお、調査の実施にあたっては、平成 17 年 11 月に設立された産学官一体の取り組みである「テレワーク推進フォーラム」で報告、議論いただいたほか、神奈川大学経済学部佐藤孝治助教授のご指導・ご助言をいただきました。

本報告書のとりまとめにご協力をいただいた皆様方に深く感謝申し上げます。

平成 19 年 3 月  
社団法人 日本テレワーク協会  
専務理事 吉田 憲正

## 目次

先進事例調査報告（ヨーロッパにおけるテレワークの現状と動向）	1
1．ヨーロッパ主要国のテレワーク人口	3
（1）テレワーク人口調査のEUのフレームワーク	3
（2）EU加盟国のテレワーカー比率	4
2．主要国の最近の動向	8
（1）イギリス	8
（2）ドイツ	12
（3）フランス	14
（4）イタリア	15
（5）スウェーデン	16
（6）フィンランド	16
3．各国政府によるテレワーク支援施策	18
（1）ドイツにおける補助金と優遇税制	18
（2）イギリスのテレワーク支援策	19
4．テレワーク実施事例	20
（1）ドイツハンブルグ市役所（地方自治体）	20
（2）デンマーク Bankdata 社（情報システム開発業）	23
（3）オランダ KPN 社（情報通信業）	25
（4）イギリスの BT 社（情報通信業）	27
5．テレワーク推進にかかわる欧州委員会の政策動向	32
（1）リスボン戦略と中間見直し	33
（2）2010年に向けて（i2010プログラム）	37
（3）欧州委員会のその他の関連施策	39
（4）欧州委員会のテレワークに関する枠組み合意書	40
【参考資料：SIBIS調査について】	43
（1）SIBIS調査の概要	43
（2）SIBISのGPS（General Population Survey）調査における定義	43
（3）SIBISのGPS（General Population Survey）調査における設問の設定	44
先進事例調査報告（アメリカにおけるテレワークの現状と動向）	47
1．アメリカのテレワーク人口	49
2．アメリカ・センサス局のデータによる在宅勤務実施者数	52
3．アメリカ連邦政府のテレワーク	55
（1）背景	55

( 2 )	テレワーク実施推進官庁	55
( 3 )	連邦政府におけるテレワークの実施状況	56
( 4 )	テレワークセンター	61
( 5 )	ワシントン・メトリポリタンエリアのテレワーク調査	62
( 6 )	連邦政府のマネジャーに対するテレワーク調査	63
4 .	州政府の動向	66
( 1 )	カリフォルニア州	66
( 2 )	ジョージア州	73
( 3 )	バージニア州	77
( 4 )	メリーランド州	80
( 5 )	その他の州政府の動き (注 5)	80
5 .	テレワークの実施事例	83
( 1 )	KPMG LLP 社 (コンサルティング業)	83
( 2 )	Macro International 社 (コンサルティング業)	84
( 3 )	全米ワイルドライフ連盟 (公益団体)	86
( 4 )	財務省税務行政検査室 (政府組織)	88
( 5 )	USPTO (US Patent and Trademark Office : 特許庁)	89
	国内先進事例調査報告	91
1 .	松下電器産業株式会社のテレワーク導入事例	92
2 .	ベネッセ次世代育成研究所のテレワーク導入事例	96
3 .	ソフトバンクテレコム株式会社のテレワーク導入事例	101
4 .	日本アイ・ピー・エム株式会社のテレワーク導入事例	104
5 .	日本電気株式会社におけるテレワーク導入事例	108
6 .	株式会社 NTT ネオメイトのテレワーク導入事例	112
7 .	ちよだプラットフォームスクウェアにおけるテレワークの導入事例	116
	テレワーク推進フォーラム調査研究部会の活動報告	121
1 .	フォーラム調査研究部会の開催	122
2 .	フォーラム調査研究部会分科会活動の支援	125
	【参考資料:テレワーク利活用検討分科会報告書】	127
( 1 )	報告書 (概要)	127
( 2 )	報告書 (本文)	135

## I 先進事例調査報告（ヨーロッパにおけるテレワークの現状と動向）

本報告は、文献や Web から入手した情報に基づき、ICT を活用して経済成長と新たな雇用の創出をめざしているヨーロッパにおけるテレワークの現状と動向を社団法人日本テレワーク協会が分析、とりまとめたものである。



## 1. ヨーロッパ主要国のテレワーク人口

### (1) テレワーク人口調査の EU のフレームワーク

EU (欧州連合: European Union) 加盟国のテレワーク人口については、2002 年に SIBIS によって実施された調査が最新のものであり、2002 年以降は EU 全体をカバーする包括的な調査は実施されていない。

SIBIS (情報社会に関する統計的ベンチマーキングプロジェクト: Statistical Indicators Benchmarking the Information Society)<sup>(注1)</sup> は欧州委員会の当時の IST 局: Information Society & Technology (現在は ISM 局: Information Society & Media) の「情報社会プログラム (Information Society Programme)」の一環として 2001 年 1 月から 2003 年 9 月まで行われた期間限定の調査プロジェクトである。この調査プロジェクトはテレワークの把握に限定して行われたものではなく、ICT にかかわる広範囲なデータを収集するという目的で実施されたものである。データが収集された領域は以下の通りである。

1. The New Economy, eEurope and the Information Society in general
2. Telecommunications and access
3. Internet for research
4. Security and trust
5. Education
6. Work, employment and skills
7. Social inclusion
8. eCommerce
9. eGovernment
10. Health
11. Transport
12. Statistics, indicator development, and other methodological issues
13. A Glossary of general ICT terms assembled from a variety of sources

(注1) <http://www.sibis-eu.org/>

なお、EU におけるテレワークについては、特に以下の 2 点について留意しておく必要がある。

- ① EU のテレワーク推進政策は、ICT を活用して成長と雇用を実現することをうたった「リスボン戦略」に基づくところが大きく、高い失業率 (特に若年層の失業率: EU 加盟 25 カ国の 2005 年における 15~24 歳の失業率は 18.5%) という問題を解決しつつ、国際的な競争に打ち勝っていくかという問題意識に立脚している。
- ② EU におけるテレワークは eWork と呼ばれることが多い。eWork についての定義は必ずしも明確ではなく、時にはかなり広い意味で ICT を使った働き方を意味する言葉として使われることもあるが、おおむねテレワークと同義と考えて問題はないと思われる。eWork という用語に変化してきた背景についての詳細は不明であるが、ICT を活用した成長と雇用がうたわれたリスボン戦略以降、e-を付けた用語が多数使われるようになったこと (例えば eGovernment はもとより、eCollaboration、eHealth、eRural など) が背景にあると推察される。なお、アメリカではテレコミュニケーションという言葉が 1990 年代後半まで使われてきており、テレワークという言葉は、IT を活用した働き方として日本、ヨーロッパで先に使われはじめた表現である。

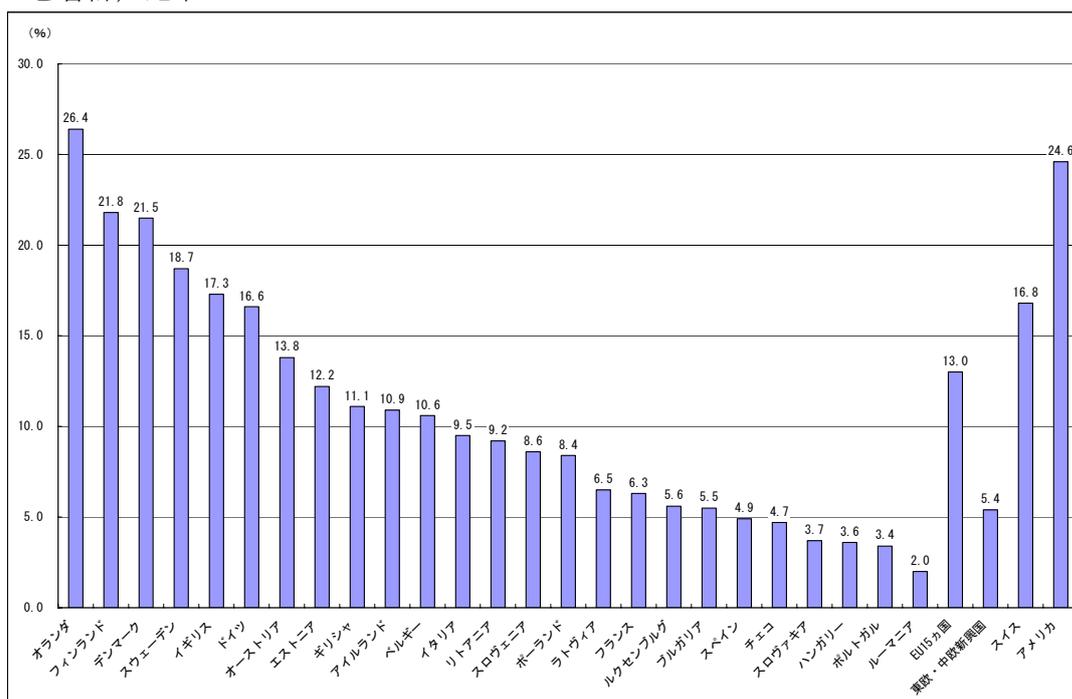
以下は、特に断り書きがない限り、SIBIS の 2002 年実施の調査データに基づいて記述している。この調査は、EU メンバー諸国、スイス、米国調査はサンプル数 11,832 で 2002 年春に実施され、中欧 EU 加盟候補国 (NAS-10) 調査はサンプル数 10,379 で 2003 年初めに実施されている (注 2)。

(注 2) SIBIS 調査におけるテレワークの定義及び具体的な設問等については巻末の参考資料を参照のこと。

## (2) EU 加盟国のテレワーカー比率

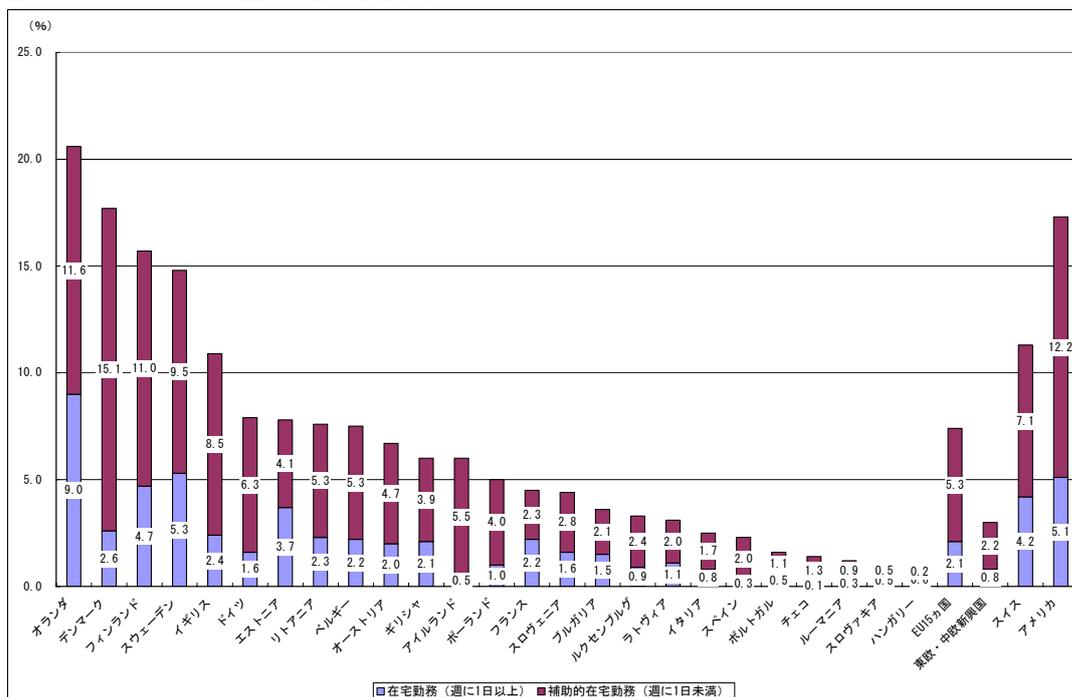
SIBIS 調査から EU 加盟各国のテレワーカー比率をみたものが図表 1-1 である。国別ではオランダが最も高く、就業者数の 26.4%がテレワーカーである。次いで、フィンランド (21.8%)、デンマーク (21.5%)、スウェーデン (18.7%)、イギリス (17.3%)、ドイツ (16.6%) の順となっている。これからわかるように、北欧諸国が高く、南欧諸国 (ラテン系) は低いという傾向がみられる。

図表 1-1 EU 加盟国のテレワーカー (在宅勤務、モバイル勤務、自営業のテレワークを含む合計) 比率



(資料) SIBIS Pocket Book 2002/03 より作成

図表 1-2 EU 加盟国の在宅勤務比率



(資料) SIBIS Pocket Book 2002/03 より作成

図表 1-3 EU 加盟 15 カ国のテレワーカー (単位%、千人)

	在宅勤務者比率		モバイル勤務者比率	自営業におけるテレワーカー比率	合計	
	在宅勤務者合計	内週に1日以上以上の在宅勤務者のみ			テレワーカー比率 (注3)	テレワーカー人数(千人) (注4)
オーストリア	6.7	2.0	3.7	5.7	13.8	529
ベルギー	7.5	2.2	2.4	2.5	10.6	431
デンマーク	17.7	2.6	2.7	2.9	21.5	584
フィンランド	15.7	4.7	6.2	3.2	21.8	522
フランス	4.4	2.2	2.1	0.8	6.3	1,508
ドイツ	7.9	1.6	5.7	5.2	16.6	6,065
ギリシャ	6.0	2.1	3.5	3.4	11.1	446
アイルランド	6.0	0.5	4.2	3.3	10.9	191
イタリア	2.5	0.8	5.5	2.6	9.5	2,083
ルクセンブルグ	3.3	0.9	1.5	1.8	5.6	16
オランダ	20.6	9.0	4.1	5.0	26.4	2,099
ポルトガル	1.6	0.5	0.3	1.5	3.4	175
スペイン	2.3	0.3	0.8	2.0	4.9	815
スウェーデン	14.9	5.3	4.9	2.0	18.7	794
イギリス	10.9	2.4	4.7	4.5	17.3	4,916
EU15カ国	7.4	2.1	4.0	3.4	13.0	21,301
スイス	11.4	4.2	7.6	2.2	16.8	666
アメリカ	17.3	5.1	5.9	6.3	24.6	33,575

(資料) The Intensity of Telework in 2002 in the EU, Switzerland and the USA, Karsten Gareis, empirica<sup>(注5)</sup>

(注3) テレワーカー比率は、在宅勤務、モバイル勤務、自営業のテレワークの重複を除いた比率である。

(注4) テレワーカー数は図表 1-4 を利用して (社) 日本テレワーク協会で算出

(注5) empirica : ドイツの独立系のシンクタンク。研究領域は経済政策、社会問題、住宅政策、地域など。 [http://www.empirica.biz/empirica/index\\_en.php](http://www.empirica.biz/empirica/index_en.php)

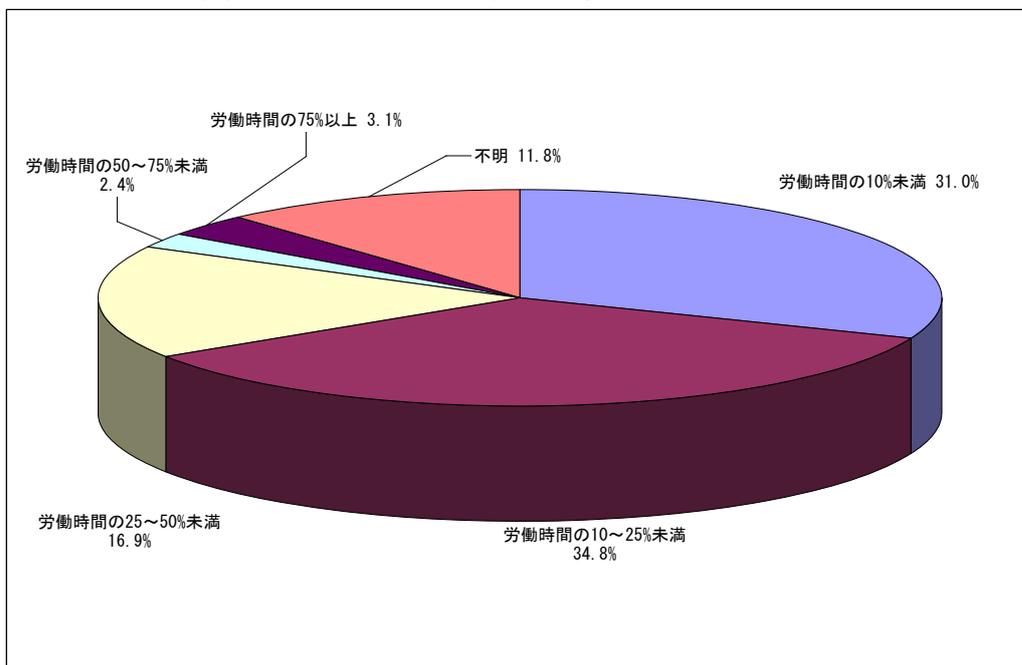
図表 1-4 EU 加盟国の就業者数<sup>(注6)</sup> (2002 年)

国	2002 年の就業者 (千人)
オーストリア	3,836
ベルギー	4,070
デンマーク	2,715
フィンランド	2,393
フランス	23,942
ドイツ	36,536
ギリシャ	4,016
アイルランド	1,750
イタリア	21,922
ルクセンブルグ	288
オランダ	7,952
ポルトガル	5,146
スペイン	16,630
スウェーデン	4,244
イギリス	28,415
EU15 カ国合計	163,854
スイス	3,965
アメリカ	136,485

(資料) International Labour Office

(注6) ILO の統計で用いられている就業者の定義：就業者とは、調査期間中に働いていた一定年齢以上の有給の雇用者（軍隊を含む。）及び自営業主（生産者協同組合の組合員、家族従業者を含む。）をいう。正規の雇用関係にある休業者を含む。

図表 1-5 在宅勤務者のテレワーク時間による分布



(資料) The Intensity of Telework in 2002 in the EU, Switzerland and the USA、Karsten Gareis, empirica

## 2. 主要国の最近の動向

国別の状況については、欧州委員会の Information Society and Media 局 Emerging Technologies and Infrastructures 部門が毎年発表している「Collaboration@Work report」の中の Country Reports などをもとに整理した。

### (1) イギリス

Future Foundation が 2005 年 9 月に発表した「The Future of Teleworking – Maximising the potential benefits of teleworking to 2020–」にもとづいて、イギリスの現状を説明する。

このレポートでは、在宅勤務テレワーカー (homeworking teleworkers) とフリーワーカー (FreE-workers) を以下のように定義している。

#### 【在宅勤務テレワーカー (homeworking teleworkers) の定義】

在宅勤務テレワーカーについては、イギリスの労働力調査 (Labour Force Survey) の定義にしたがっている。労働力調査では、1997 年以降、テレワークに関連する調査項目が設定されている。労働力調査では、以下の 3 つのタイプが「定常的 (regular) 在宅勤務者」として定義されている。

- ・主として自宅で仕事をする
- ・自宅をベースとしつつ、主として複数の異なった場所で仕事をする
- ・主として (オフィスとは異なる) さまざまな場所で仕事をするが、最低週に 1 日は自宅で仕事をする

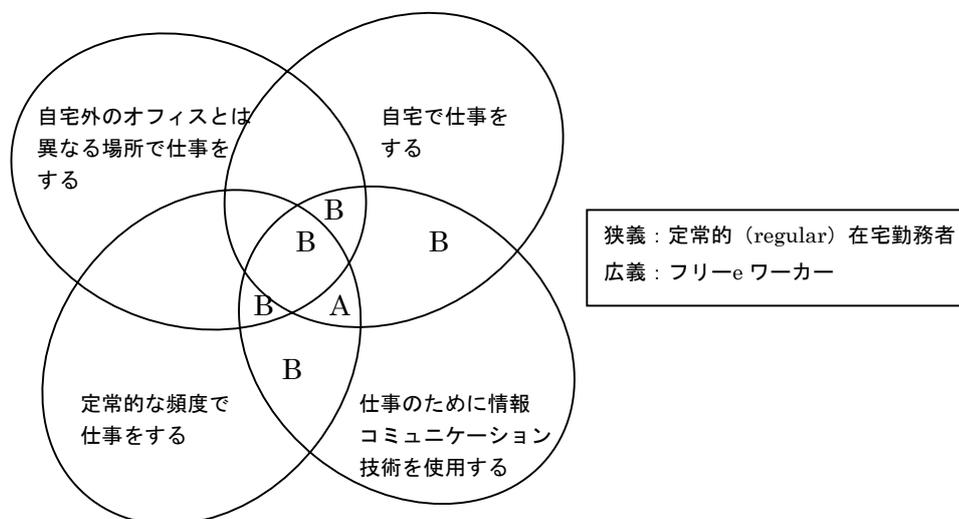
これら全てのケースで、在宅勤務テレワーカーは遠隔地にいる雇用主や顧客とコミュニケーションするために ICT を利用することが条件で、ICT を利用していない在宅ワーカーとは区別している。

#### 【フリーe ワーカーの定義】

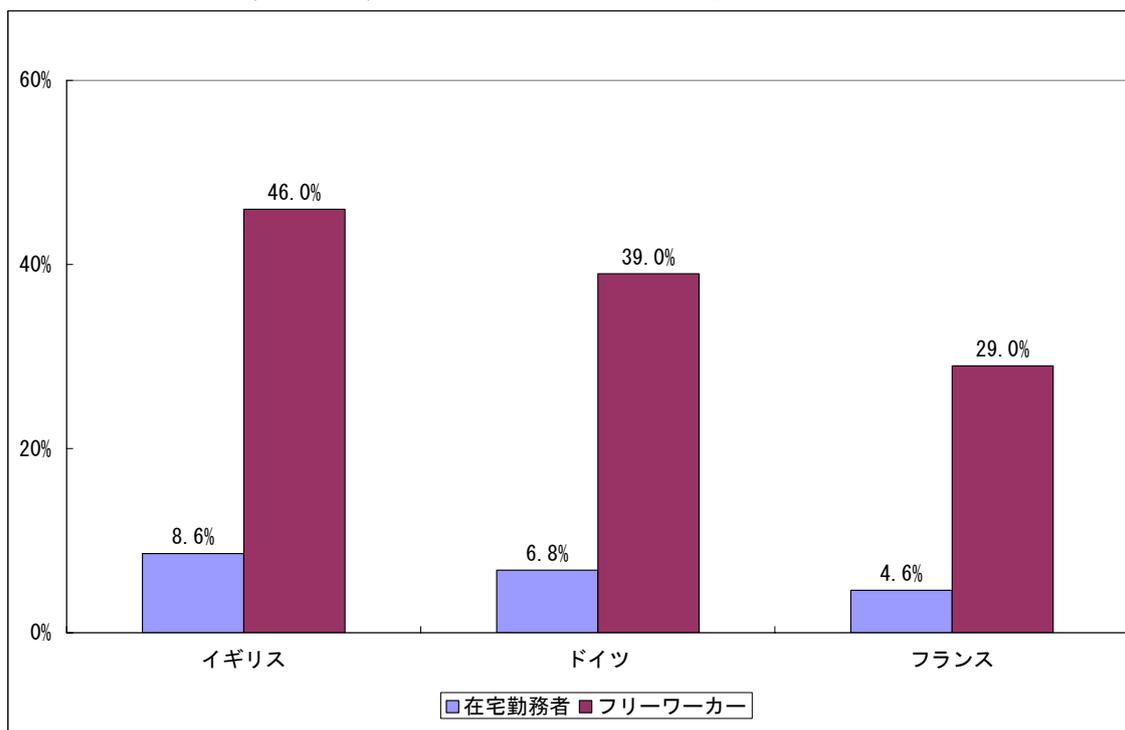
フリーe ワーカー (FreE-worker) はより広い定義で、センターオフィス以外の場所で、仕事のために必要な時に ICT を利用するワーカーを意味する。

Future Foundation の調査におけるテレワーカーの定義については、次頁のようなチャートで説明されている。

図表 2-1 Future Foundation の調査におけるテレワーカーの定義



図表 2-2 イギリス、ドイツ、フランスのテレワーカー比率

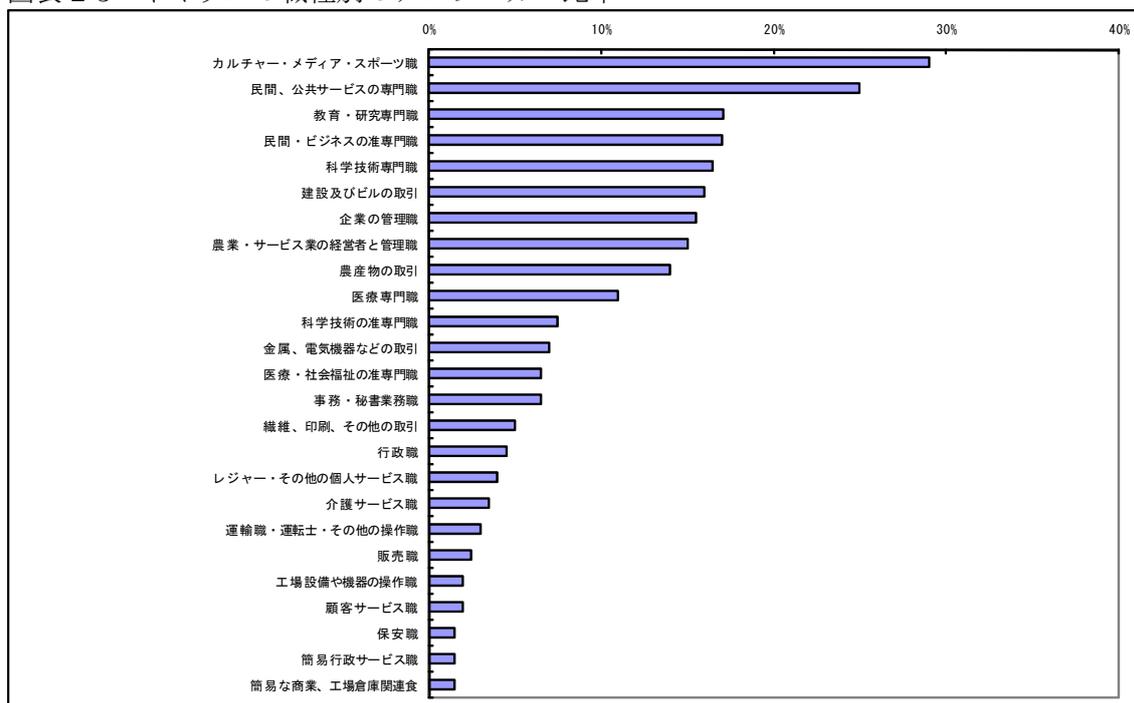


(資料) Labour Force Survey/Eurobarometer/SIBIS/EMERGECE/The Future Foundation, 2005

上図の通り、イギリスの定常的在宅勤務テレワーカーは、労働力人口の8.6%で、ドイツ、フランスと比べて高い。オフィス以外の場所で、必要に応じてICTを使って仕事をしているフリーワーカーは46%である。

職種別にイギリスのテレワーカー率をみたもの次の表である。

図表 2-3 イギリスの職種別のテレワーカー比率



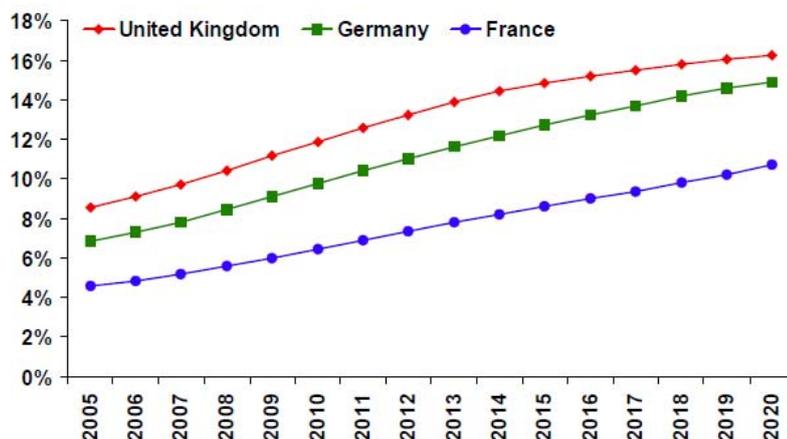
(資料) UK Labour Force Survey/The Future Foundation, 2005

最も比率の高い、カルチャー・メディア・スポーツ関係は元々従事している絶対数が少ないので（イギリス全土で 50 万人程度）テレワーカーの絶対数への貢献度は低い。2 番目から 5 番目までのグループは専門職で、テレワーカーの中で最も絶対数が多い職種である。全般的な傾向としては、高年齢者で専門的な仕事をしている人達にテレワーカーが多い。

性別にみると、2005 年のイギリスにおける在宅勤務テレワーカーの内女性の比率は 36%にとどまっている。

このレポートでは、イギリスにおけるテレワーカーは 2020 年に向けて着実に増加すると予測しており、2020 年における在宅勤務テレワーカー数は労働力人口の 16.2%（絶対数では約 5 百万人）に達するとみている。

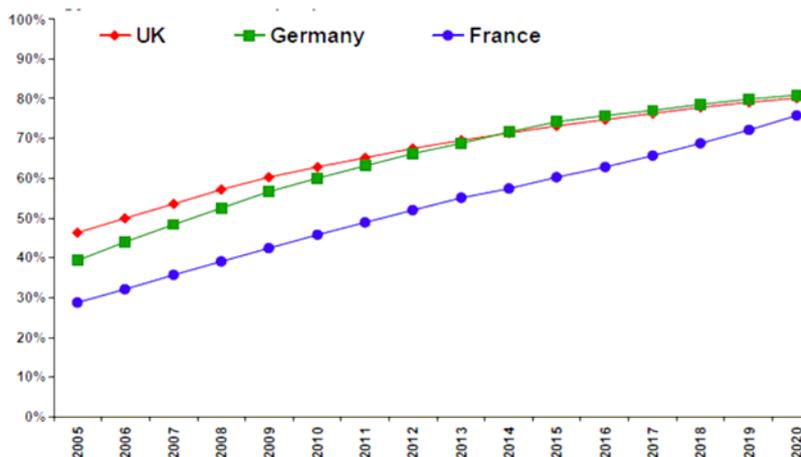
図表 2-4 在宅勤務テレワーカーの将来予測



(資料) Labour Force Survey/Eurobarometer/SIBIS/EMERGECE/The Future Foundation, 2005

一方、フリーワーカーについては、2020年には80%に達すると予測されている。ただ、3カ国の比較では、ドイツがイギリスをわずかながら抜いて81%になるとの予測もされている。

図表 2-5 フリーワーカーの将来予測



(資料) Labour Force Survey/Eurobarometer/SIBIS/EMERGECE/The Future Foundation, 2005

## (2) ドイツ

ドイツでは、労働時間の大半を在宅勤務とする制度を持っている企業は少ない。在宅勤務を行っているテレワーカーの多くは、有能な従業員を確保し、小さな子供を持つナレッジワーカーに個人と仕事の時間のフレキシビリティを持たせ、雇用を継続することができるような仕組みに基づいた個人レベルの解決策にとどまっている。

一方、ドイツにおける働き方は、従来の場所と時間の制約から徐々に開放される方向に向かっていることは間違いない。2003年のSIBISの発表でも指摘されている通り、場所にとらわれないeWork (Multi-locational eWork) が急速に増加しており、在宅勤務の増加は鈍い。イギリスのFuture Foundationが行った調査によれば、ドイツにおける場所にとらわれないeWorkは、2020年には全労働力の81%にまで増加すると予測されている(前述のイギリスの項参照)。

こうしたフレキシビリティに対するニーズの高まりがある一方、テレワークのような新しい働き方に関する制度的なフレームワークについては、ドイツの経営者層では好感を持って受け入れられていない。欧州委員会が進めてきた欧州のテレワークに関する枠組み合意の締結に関しては、ドイツの経営陣の関心を引くまでに至っていない。この枠組み合意書(内容については39頁参照)の締結は、現状は強制的なものとなっていないが、欧州委員会は2006年に締結状況をレビューし、結果によってはEC指令、あるいは規制といった強制力を持ったものにするを含めて再検討が予定されている。ドイツの経営者団体は、さらなる規制強化が図られることは競争力に対する脅威となるとの考えから、規制強化に反対するようメンバー企業に訴えかけている。なお、ドイツについては、経営者層のみならず、政府、労働組合など社会全体に、変化に対する保守的な態度が存在し、働き方の変革にもその傾向があらわれているとも考えられる。

2005年のドイツにおける大きな政策的議論のひとつは、人口構成の変化とそれに対する社会福祉システムを持続可能なものにするというものであった。その一つのテーマは、女性が子供を産みやすくするための方策である。この議論の中心は、当然のことながらワークライフバランスをいかに向上させるかという点であった。これまでの調査では、ドイツは他のEU加盟国(特にオランダや北欧諸国)に比べて、雇用と育児を両立させるという点で遅れをとっていることが明らかとなっている。その結果、ドイツにおける女性の労働市場への参加は低い。また、女性の育児休業期間は、他の国に比べてドイツでは長い。旧西ドイツ地域における平均的な育児休業期間は27ヵ月である。

2005年8月にドイツの家族・シニア・女性及び青少年省は、テレワークやどこでもオフィス(multi-locational work)を含むワークライフバランスの向上に関する施策が、マクロ経済にどのような効果を持つかという予測レポートを発表した。この報告の中では、マクロ経済的にみて重要性の高い労働力の供給、出生率、生産性及び福祉支出の4つの要因をとりあげて分析している。2020年のシナリオでは、総労働力の30%が、企業が行うワークライフバランス向上のための活動の恩恵を受けるとされている。出生率が0.16増加し、一人当たりの生産力が0.1%向上し、かつ強制医療保険が3%節約されるという条件のもとで、労働力は0.7%増加するというシナリオとなっている。

また、この予測レポートでは、企業が行う在宅勤務を含むファミリーフレンドリーな施策は、企業の業績にも好ましい結果をもたらすということにもふれられている。その主な理由は、従業員が長期にわたり企業で働くことにより、人材採用や人材教育のためのコストの削減をはかることが可能となり、パートタイム、フレックスタイム、テレワークといった施策も、従業員のモチベーション向上や欠勤率の減少といった、企業にとって好まし

い結果をもたらすからである。

連邦政府、州政府ともに、ワーカーのフレキシビリティを実現するための新しい働き方の導入を雇用主に促すためのいくつかの施策をとりはじめている。例えば、連邦政府の家族・シニア・女性及び青少年省は、企業がフレキシブルでよりファミリーフレンドリーな働き方を導入した場合の投資効果分析ができる Web サイトを立ち上げて、情報提供を行っている。もうひとつの施策としては、ヘルティエ財団が行っている「ファミリーフレンドリー施策のためのマネジメントツール」がある。これは、企業と従業員の両方の利益をいかにしてバランスさせるかということを目的としたものである。

テレワークなどの新しい働き方は障害者のワークライフを支援するツールとしても活用されている。連邦政府の健康と社会福祉省は「バーチャル・インテグレーション・オフィス」プロジェクトを立ち上げ、2006年1月からドイツ各地でその活動をスタートさせている。このプロジェクトは、重度の障害者で IT リテラシーの高い人達に最新の ICT 機器を提供し、こうした人達を在宅で ICT を活用して仕事をするしてもらおうとするものである。

ドイツでは、連邦政府、州政府、社会保険機関、労働組合、研究機関、民間企業などの組織が共同して INAQ（働き方変革プログラム：Initiative Neue Qualität der Arbeit）<sup>(注7)</sup> という運動を展開している。INAQ は、労働の新たな質の追求が将来にとって重要でかつ共通の課題であるとの認識のもとに「安全、健康、競争力ー労働の新しい質を求めてー」という共通テーマを、関係する人達で実現していこうという運動である。運動の中で追求されていることは、仕事の内容の見直し、雇用者と従業員のパートナーシップによる協力、職業教育と生涯教育、健康の維持と人間のニーズに対応した仕事の環境、よりフレキシブルな働き方への変革、家族と仕事の調和などである。

(注7) INAQ は、高齢化が進展し、労働力不足が生じるという状況に対応していくための対応策等を検討するために設置された組織で、次のような活動を行っている。

- ・中高年層のスキルや能力についてのより現実的で前向きなビジョンづくり
- ・中高年層のスキルや能力の活用方策の検討
- ・長期的な観点から若年層と中高年層との効果的なコラボレーションを実現し、企業の成功を実現していく方策の検討

ドイツ銀行、SAP、コンチネンターレ（中規模の保険会社）の3社は、高齢者の従業員に対する働き方において革新的な戦略をとりつつある代表的な企業である。これら3社は、労働力の年齢層が逆転する（若年層が減少し、高年齢者が増加）中で、アクティブエイジングという考え方の導入に積極的に取り組んでいる。この施策は欧州委員会の欧州社会基金（European Social Fund）の第6条<sup>(注8)</sup>に基づく支援を受けており、プロジェクトはスタートしたばかりである。具体的には以下のような方策が実行される。

- ・マネジャーとスタッフに対し、人口構成の変化が抱える課題を周知させる
- ・採用担当者に、より戦略的に将来を見据えた採用方針をとるよう指導する
- ・スタッフに対して、個人の職能開発と生涯教育を自らの意思で行うことを支援する
- ・個人の職能開発において「エンプロイアビリティ」がキーとなることを教育する
- ・多様な年代と経験を広めるチームづくりを拡大する
- ・高年齢者の健康に関する課題を伝えるニュースレターの発行
- ・「〇〇%の仕事」やキャリアモデルの開発
- ・多様な年代層のグループを管理するスキルの開発
- ・生涯にわたる時間の使い方という観点から労働時間を見直す

- ・ 45 歳以上のスタッフについてワークライフ管理に関するワークショップを開催する
- ・ 個人ごとのコーチングの提供
- ・ 「健康チェックポイント」と健康管理やスポーツプログラムの開発
- ・ 高齢者に対するケアの改善

(注 8) 欧州社会基金に関する制度 (REGULATION (EC) No 1784/1999 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 12 July 1999 on the European Social Fund) は、EU 加盟国における労働市場と人材の開発を支援する基金で、以下のような事項に対する資金的支援が行われている

- \* 労働市場政策の整備・開発
- \* 労働市場における機会均等の促進
- \* 生涯教育の一環としての職業訓練、教育、カウンセリング
- \* 高スキルで十分に訓練された労働力、組織におけるイノベーションと適応能力の促進、起業家精神、新規雇用創出条件の整備・開発、研究開発分野におけるスキルと人材の強化
- \* 女性の労働市場へのアクセスや参加を改善する施策
- \* 情報社会における雇用開発を促進する施策

第 6 条は上記の支援対象領域における、パイロットプロジェクトなどの革新的な施策、及び研究や技術支援に対して資金が提供されることを規定している。

### (3) フランス

フランスでは、2006 年 3 月に有識者グループが「DU TELETRAVAIL AU TRAVAIL MOBILE – Un enjeu de modernisation de l'économie française –」(テレコミュニケーションからモバイル勤務へ—フランス経済近代化への挑戦—)と題した首相宛の提言を策定した。この提言は、企業及び公的部門におけるテレワークの推進が、フランスが抱えている地域(開発)の課題や、国際的な競争力の回復に大きな役割を果たすとの認識のもとに、民間部門や公的部門でのテレワークの推進を積極化すべきであるとの内容となっている。

本提言書の中に、フランスのテレワークの現状に関する記述がみられるので、それに基づいて簡単にフランスの現状について述べる。

図表 2-6 フランスのテレワーク人口 (%)

テレワークの形態	完全在宅勤務	部分在宅勤務	どこでもオフィス (Nomad)
エンジニア	3.7	6.0	20.1
プロフェッショナル	1.1	1.2	9.0
被雇用者	0.6	0.3	2.7
ワーカー	0.0	0.1	0.6
合計	0.9	1.1	5.4
男性	1.0	1.7	7.5
女性	0.9	0.4	2.8
15~24 歳	0.4	0.4	3.7
50 歳以上	1.4	0.8	4.1

(資料) enquêtes PVC 1999-2003; Insee, calculs Dares

この調査によると、賃金労働者におけるテレワーカー比率は約 7%で、このうち 2%が在宅勤務(完全在宅勤務と部分在宅勤務)で、モバイル勤務(どこでもオフィス)は 5.4%と

なっている。これは、それぞれ 40 万人と 110 万人に相当する。

この調査では、モバイルワーク (Nomadic) をテレワークの中にも含めているが、実際の企業ではテレワークの協定を結ぶ際に、モバイルワークをテレワークに含めていないことが多いため、実際よりも割合が少なく出ている可能性が高い。

業種別では、金融セクターとサービスセクターにテレワーカーが多いことも判明した。金融セクターでは在宅勤務が 3%、モバイル勤務が 9%であり、サービスセクターではモバイル勤務が 16%となっている。

公的部門のテレワークは極めて少なく、在宅勤務は 1%以下となっている (学校の教師を除く)。

フランス政府は首相府の DIACT (Interministerial Delegation for the Development and Competitiveness of the Territories) に対して、テレセンターとテレアクティビティ (テレワーク的働き方) を促進するための国家計画の策定を進めさせ、あわせて、テレワーク推進に関する法制度化を検討している。

テレセンター設立の動きは 2004 年にスタートしており、40 のプロジェクトの応募に対して資金確保のための動きがなされている。テレセンターは、「Reseau National des Telecentres」というプログラムの一環として、パリに居住するテレワーカーを地方に分散させ、地域で働くテレワーカーとすることにも貢献すると考えられている。

#### (4) イタリア

ここ数年イタリアにおいては従来型のテレワーク (会社から貸与された機器を用いて仕事を行い、オフィスとのコミュニケーションも行うという特別な労働契約に基づくテレワーカー) の増加傾向は鈍っている。ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica) が最近行った調査結果によると、10 人以上の従業員規模の企業の 9.7%が何らかの形態のテレワークを行っている。テレワークは規模の大きな企業で導入が進められている。実際に、10~49 人規模の企業ではわずか 7.4%にとどまっているのに対して、250 人以上の規模の企業では、53.6%が情報システムへの社外からの接続が可能となっている。

テレワークを行っているワーカーの大半は単純な仕事であり、コールセンター業務のように距離の問題を容易に解決できる仕事である。この種の定型的な業務のテレワークは、導入時には画期的なものとされていたが、イタリアの産業の中でかなりの部分を占めている中小企業や家族経営による企業にはあわないことも事実である。ここ数年増加している働き方は、マネジャー、コンサルタント、セールスレップ、保険代理業、投資ブローカー、知識人などの特定の職種の人達が、オフィスから離れて「移動中 (on the road)」に仕事をするようになってきたことである。

コンピュータスキルの向上とインターネットの普及によって、ワーカーはオフィスにいらなくてもインターネットを利用してコミュニケーションをとることが可能となり、働き方も選択可能なものがとりいれられるようになってきている。ISTAT の最近の調査では、25~44 歳の比較的若い年代層のワーカーの 8%は、インターネットを利用した IP 電話及びビデオ会議を利用していることがわかった。これらのワーカーの大半は非定型的な業務をこなしている人達であり、ネットワークを使ってコミュニケーションをとり、情報の収集などを行っている。こうした働き方に最も積極的なのは、シニアマネジャー、起業家、医師

や弁護士などのプロフェッショナルな人達である。

こうした変化は、イタリアのワーカーのライフスタイルの変化をも引き起こしている。通常のオフィスから離れた場所で仕事をする時間が増え、決まった勤務時間で働く人の割合が減少している。2006年の国勢調査のデータによれば、被雇用者の33.8%は定常的な勤務時間とは異なる時間帯（夕方、夜間、あるいは週末に自宅で仕事をする）に仕事をしている。19.8%は、1日の労働時間が非常に長時間化していると回答している。これは特にサービス業で顕著であり、40.8%のサービス業のワーカーが、また64.3%のセールスレップが、定常時間外の仕事や、長時間労働になっていると回答している。

テレワークという働き方が非常に重要であるとされる業種は、銀行、金融、保険の分野である。近年、これらの業種は高い成長を示している。最近 ISTAT は、10人以上の従業員規模の金融保険業に関する調査結果を発表した。2004～2005年に行われたこの調査では、調査に回答した企業の20%でテレワークが導入されていた。保険業でテレワークを導入していたのは平均よりも高く44.2%にのぼっている。回答企業の29.7%はインターネットを利用したオンライントレーニングを実施している。

テレワークとオンライントレーニングは規模の大きな企業ほど積極的で、250人以上の従業員規模の企業の約半数でオンライントレーニングが、また42.6%でテレワークが導入されている。

## （5）スウェーデン

スウェーデンはテレワークでは先導的な役割を果たしてきた国のひとつである。すでに、1980年代初頭には、テレワークと居住地近接型のテレワークセンターの実験が行われていた。90年代半ばになると、テレワークに関する本格的な検討が進められ、徹底的な議論が行われた。テレワークという新しい働き方は、高度でインテリジェントな働き方としてメディアでもとりあげられた。しかし、最近のスウェーデンのメディアはテレワークに対する関心を失っている。また、ICTや新しい働き方の効用を高めるといった政策もとられていない。

にもかかわらず、近年のモバイルネットワークやテレワークにかかわる新しい技術革新によって、テレワーク、特にモバイルワークは増加している。インターネットへのアクセスや携帯電話による電子メールの利用は、在宅勤務を行う人達を増やしており、移動中においても、顧客先、ホテル、空港などからのアクセスを行う人達も増えている。

2006年に Telia Sonera<sup>(注9)</sup> が 2000社を対象に行った調査によると、

- ・ 6割の企業ではテレワークを実施している従業員が増加している。
- ・ テレワークで最も効果的なことは、モバイル勤務を行うことによって時間と場所の制約なしに仕事ができることである。
- ・ 4割の企業が、テレワークがより効率的に仕事を行うことができる働き方であると考えている。
- ・ 3割の企業が、モバイル勤務は時間とコストを節約できると考えている。

(注9) Telia Sonera：北欧のモバイル通信企業。

## （6）フィンランド

フィンランドにおける eWork は、ナレッジワーカーが仕事の時間と場所のフレキシビリティ

ティを実現するという働き方の中から確立されてきたものである。賃金労働者の 40%以上は、自宅、出張中、顧客先のオフィスなどで仕事をしている。仕事の 1 割以上をオフィスあるいは自宅以外の場所で行っているモバイル勤務者は、賃金労働者の 10%強である。賃金労働者の 1/4 は随時在宅勤務を行っている。上位のエクゼクティブ層の 60%近くは在宅勤務を行っている。また、管理職の中で専門職の地位にある人の 50%は在宅勤務を行っている。これらの人達が在宅勤務を行っている主な理由は、ワークスケジュール、仕事量、効率的な仕事の進め方ができるからといったものである。在宅勤務を行っている 5 人の内 4 人は、自分の責任で仕事を完結できる人達であり、在宅勤務による特別な手当など支給されていない。

2000 年以降、eWork の動向に変化が現れてきている。従来からの在宅勤務の重要性は薄れつつあり、モバイル eWork あるいはどこでも (multi-locational) eWork の増加がみられる。「モバイル eWork の課題」と題した調査報告 (2005 年) によれば、モバイルワークの普及のスピードは遅いが、モバイルワークは確実に広がってきている。スピードが遅い理由は、モバイルワークはあらゆる人達が関心を持っていることではなく、またモバイルワークに関する適切なモデルがないためと思われる。

eWork 関連の政策に関しては、2003～2006 年の間 eWork に関する国家レベルの検討グループが作られ、関連する省庁、労働組合の中央組織、経営者団体などが参加した。

政府機関は eWork のもつポテンシャル (行政組織における生産性や効率性の向上) を認識してはいるものの、実際の導入は小規模にとどまっている。さらに、政府部門における eWork 導入の統一的な促進戦略がほとんどない。労働界の最も大きな関心事は、欧州委員会が各国に締結を進めるよう指導しているテレワークに関する枠組み合意書 (内容については 39 頁参照) をフィンランドとしてどのように実現していくかという点である。

国家レベルでの検討グループは、eWork に関する国家政策についての提言を作成した。この検討グループには政府の関連省庁、労働団体、経営者団体などが参加している。この提言は、eWork は非常に広範な政策テーマを含んでおり、ワークライフ、企業及び社会に関する政策、地域政策、環境問題などがとりあげられている。特に注目されているのは、ワークライフバランスの質の向上、イノベーションをめざすための働き方、仕事と時間のフレキシブル化、通勤の削減の必要性、仕事における持続可能性についてのモデルの開発、その他の社会環境や交通などのテーマである。

### 3. 各国政府によるテレワーク支援施策

政府部門によるテレワーク推進施策はあまり多くないと思われる。具体例としてあげられるものは、ドイツにおける補助金と優遇税制、イギリスにおける優遇税制などがある。

#### (1) ドイツにおける補助金と優遇税制

ドイツのヘッセン州 (Land Hessen) は、ドイツ中央西部に位置する州で (州都はヴィースバーデン)、600 万人の人口を擁しフランクフルトエリアを含む地域である。ドイツの中では、ヘッセン州のみがテレワークを導入する企業に対する資金的な支援策を実施している。この施策は、2006 年末までの時限的なものであり (一部は2007 年以降の継続)、かつ欧州委員会の高齢者向けの構造変革ファンドに指定されている 2 地域の内の一カ所に立地する中小企業が対象である。



中小企業の定義は、欧州委員会の定義にしたがっているが、具体的には

- ・従業員 250 人未満
- ・売上高 50 百万ユーロ以下
- ・バランスシートの合計額が 43 百万ユーロ以下

資金的な支援は、テレワークのためのインフラ、機器、什器、トレーニング費用が対象で、投資額の 50% が支給される。ただし一人当たり 2,500 ユーロ＝約 375 千円が限度となっている。また、これに加えてコンサルタントと計画策定費用として一人当たり 2,500 ユーロも支給される。コンサルタント費用については 2007 年以降も継続される。

この支援策のねらいは、ヘッセン州に立地する中小企業のテレワークやテレコーポレーションが遅れており、こうした企業に対して IT を利用した新しい働き方の導入を促進するというものである。

一方、在宅勤務者に対しては、個人の所得税の減免措置がとられているが (これはヘッセン州のみならずドイツ全体に適用される措置)、これも 2006 年までの措置となっている。この減免措置の内容は、労働時間の 50% 以上を自宅で仕事をする在宅勤務者の執務スペースにかかる費用を課税所得から控除するというものである。2007 年 1 月以降については、「自宅が仕事をするための中心的な場所」である場合のみ控除対象となる。自宅が仕事の中心的な場所であるという制限がつくため、この控除を受けられるのは、セールスマンなどごく一部の職種の人達に限定されるとみられている。また、コンピュータ機器のコストについては、50% 以上の時間を自宅で仕事をする人については控除対象となっている。

## (2) イギリスのテレワーク支援策

### 1) フレキシブルワークについての権利

イギリス政府は、2003年4月以降、6歳以下の子供を持つ親、あるいは18歳以下の障害児をもつ親に対して、フレキシブルな働き方を申請する権利を与え、雇用主にはこの申請を真剣に検討する義務を与えるということを決定した。これは法制度化されたわけではなく、フレキシブルな働き方を申請するための基本的な情報（ガイドライン的）として公表されたものである。したがって、被雇用者が申請したフレキシブルな働き方を、雇用主が自動的に認めなくてはならないというものではない。同時にイギリス政府は育児休暇と育児休暇中の給与支払いの拡大を決めた。このガイドラインは、特に中小企業において、雇用主と従業員の間で、フレキシブルな働き方についての話し合いが十分なされ、その上で両者にとって最も適した解決方法を見出していくことをねらいとしたものである。

このガイドラインに示されている条件は以下のようなものである。

申請者は

- ・その会社の従業員であること
- ・6歳以下の子供、あるいは18歳以下の障害児がいること
- ・その子供の母、父、里親、後見人、養父母であること
- ・申請日までにその会社で26週以上仕事をしていること
- ・子供の6歳の誕生日、あるいは障害児の18歳の誕生日の2週間前まで
- ・子供の養育義務があること
- ・子供の育児のための申請であること
- ・行政機関のワーカーでないこと
- ・軍隊のメンバーでないこと
- ・過去12ヵ月以内に、別のフレキシブルな働き方の申請をしていないこと

申請者が要求できる内容としては

- ・仕事をする時間数の変更
- ・仕事をする時間帯の変更
- ・自宅で仕事をする

具体的な働き方としては、年間就業時間、短縮勤務時間、フレックスタイム、在宅勤務、ジョブシェアリング、勤務当番表の自己裁量（self-rostering）、シフトワーク、ずらし勤務（staggered hours）、期間勤務（term-time working）などが含まれる。

### 2) 在宅勤務者のための優遇税制

在宅勤務を実施すると、冷暖房費や電気代など自宅における費用負担が発生する。雇用主がこれらのコストを負担するために、従業員に対して何らかの追加的な支払をすると、通常は所得税の対象となっていた。しかし、2003年に制度改正がなされ、在宅勤務（完全在宅勤務及び部分在宅勤務）によって、自宅で発生した費用を雇用主が補填する場合（一部あるいは全額）、所得税の対象にしないよう変更された。

雇用主の経理上の煩雑を避けるために、週当たり2ポンド（約460円＝月当たり1,840円）までの支払については、従業員の自宅で発生した追加コストに関する確証を保存しておく必要はない。週当たり2ポンド以上の支払も可能であるが、その場合には雇用主は確証を保存しておかなくてはならない。

## 4. テレワーク実施事例

以下の事例紹介は、SUSTEL(Sustainable Teleworking:欧州委員会の支援によって2002～2004年に行われた研究プロジェクト)による事例研究の内の一部の概要である。なお、イギリスのBritish Telecom(BT)の事例は、BTによる報告書によった。

### (1) ドイツハンブルグ市役所(地方自治体)

ハンブルグ市の職員数は、トレーニー、インターンなどを含めて約77,000名である。そのうち女性は50.4%で、49.6%が男性である。パートタイム職員は25.9%である。ハンブルグ市では、目標管理制度が導入されている。職員は設定した目標の枠内で、かつ個々の責任において自律的に意思決定を行うという働き方をしている。

#### 1) テレワークの現状

1998年10月に、財務当局主導のもとで、1年間のテレワークのパイロットプログラムがスタートした。さまざまな部局から、8人の女性職員と5人の男性職員がこのプログラムに参加した。現在では、テレワーカーは以下のような基準で選定されている。

- ・PCやその他の関連技術に関して専門的なことを理解していること。
- ・経験、信頼性、責任感があること。
- ・時間管理ができること及び自律性があること
- ・コミュニケーションスキルとチームワークのスキルがあること。
- ・自宅に適切な執務場所があること。
- ・業務内容が適していること。

パイロットプログラムに参加した13人のうち、7人は完全在宅勤務であり、残りの6人は部分在宅勤務であった。1年間のパイロットプログラム中、平均して勤務時間の51.8%を自宅で、42.7%をオフィスで、5.5%を自宅やオフィス以外の場所で執務した。

1年間のパイロットプログラムが成功裏に終了した後、2000年の12月に市議会は労働組合との間でテレワークの導入に関する協約を締結した。その結果、ハンブルグ市の職員は2001年1月から、従来のオフィスでの執務に対する補助的な働き方としてテレワークを選択できるようになった。ハンブルグ市がテレワークを導入したねらいは、職員にとっては家族と仕事のよりよい調和、雇用主にとっては競争力の向上、フレキシビリティと創造性の向上、デスクの共有システムの導入によるオフィススペースの問題解決などである。

当初、テレワークプログラムの参加者は13名であったが、その後70名まで増加している。さらに希望者は増加しており、順次テレワークが可能かどうかの検討が個々に進められている。性別にみると8割は女性であり、男性は2割である。テレワーカーは、週当たりの労働時間のうち少なくとも1/3はオフィスに勤務しなければならない。また、在宅勤務中は、オフィスとコミュニケーションをとるための時間を決めておかなければならない。

社会福祉関係の仕事や登録にかかわる仕事のような、いわゆる窓口業務を担当している職員に対するパイロットプログラムも予定されており、区域(Bezirk、ハンブルグ市は7つの行政区に区分されている)ごとの行政組織で2003年3月からスタートした。窓口業務へのテレワーク導入のねらいとしては、以下のような点があげられている。

- ・窓口業務を担当している職員のテレワークは適切な働き方であるかどうか。
- ・窓口業務を担当している職員のテレワークは、従業員及び行政組織にどのような利点をもたらすのか。
- ・問題点はどのあたりに出現するか。
- ・こうした問題点を解決するための対応策はどのようなものか。

市当局が行った、このパイロットプログラムについての初期段階での評価によれば、フォローアップをあまり必要としない窓口業務（例えば登録関係の部門）にはテレワークは適しているとされている。一方、社会福祉関係の部門では、かなりの業務を在宅で行うことが可能である。これは、一般的な福祉に関連する業務の他に、債務者に対する支援、高齢者に対する支援などの一部の特別な業務についてもいえることである。こうした部門の職員のテレワークは週に2～3日が適当であると思われる。このパイロットプログラムの結果を受けて、市当局及び行政区当局は、福祉部門に本格的なテレワークの導入を進めることにしている。

図表 4-1 市当局と労働組合の協定に盛り込まれている項目

項目	内容
テレワークの形態	オフィスに代替するワークプレイス (=在宅勤務)
テレワークのための執務場所	テレワーカーが自ら設定
仕事のためのツール	PC とネットワーク回線の提供 消耗品の提供と仕事で使用した通信コストを負担
雇用関係	通常の雇用関係
自宅のホームオフィスの費用と税	自宅で執務する時間が 50%以上の場合には税控除の対象
テレワークの中止	通常は3ヵ月前の事前通知。職員がテレワークに適していないような場合には1ヵ月前の事前通知
勤務時間	オフィス勤務時と同じ
テレワーク実施日の決定	個人別に決定するが、週の労働時間の少なくとも 1/3 はオフィスで勤務
労働時間の記録	上司との合意に基づく (例えば自己申告による記録)
成果の評価	オフィス勤務時と同じ
支援	上司による支援
夜間、休日などの超過勤務	業務命令が出された場合のみ対価を支払う
事故、休暇、病気	オフィス勤務時と同じ
責任範囲	職務専念義務違反に限定

## 2) テレワーク導入のプロセス

パイロットプログラムがスタートする以前に、テレワークの実施に関する一般的な条件の検討を始めたのは労働組合とスタッフ部門の代表である。この時点で、テレワーカーの地位、コミュニケーション、仕事のためのツール、通信コストの負担、データの保護、労働時間、勤怠管理などについて検討が進められた。この検討によって、テレワーク制度に関する労働組合の合意が得られた。これに基づき、テレワークに適した業務、適した職員

などが定められ、人事担当部門や各部門のマネジャークラスの人達に対する説明会が開催された。また同時に、テレワーカーとその上司に対する情報の提供やワークショップも開催された。テレワークを行う職員は、全員テレワークの開始前に2日間の研修に参加することが義務づけられた。

### 3) テレワークに利用されている技術

在宅勤務者の自宅には、PC、プリンタ、電話、ファックス（必要な場合）が設置される。また、xDSLによる通信回線も設置される。PCには仕事で通常使うソフトウェアや、データ転送に使うツール類がインストールされている。テレワーカーはインターネットと特別のファイヤウォールを利用してハンブルグ市のネットワークにアクセスすることができる。市のプログラムやデータへのアクセスには認証が必要である。これにより、テレワーカーはオフィスにいるときと全く同じ環境で仕事をする事が可能である。テレビ会議システム及び携帯電話については、予算的なことから利用していない。

### 4) テレワークのコストと効果

テレワーク導入の効果については、オフィスにおけるデスク共有システムによりスペースの効率的利用が可能になったこと、職員の生産性の向上がみられたことなどがあげられる。

テレワークを開始するための初期コストとしては、一人当たり約4,000ユーロ（1999年ベース）必要であったが、2002年ベースではノートPCの場合で3,800ユーロ、デスクトップPCの場合で2,800ユーロとなっている。月当たりの通信コストは約125ユーロ（2002年）である。通信コスト、メンテナンスコスト、ITチームの人件費などの運営費は、テレワーカー1人当たり約1,800ユーロとなっている。

テレワーカーに必要な財源が無限にあるわけではないので、同市としてはオフィススペースの節約によって生み出される金額と、テレワークによる職員の生産性の向上で、テレワークにかかる費用は十分カバーできると判断している。パイロットプログラムを実施した期間におけるテレワーカーの生産性の向上は約15%である。デスク共有システムは、3人に対して2人分のデスクを配置することで、スペースの削減に成功している。

テレワークによってテレワーカー1人当たり週165.75キロの通勤が減少している。週当たりのテレワークを行う日の平均が2.4日であるので、年間になると（年当たり44週の勤務）テレワーカー1人当たり7,293キロの節約となる。

### 5) 自宅の執務場所

パイロットプログラムの導入段階で、全てのテレワーカーに対して、自宅の執務場所をセットアップする際のエルゴノミクスのルールについての情報が与えられた。これは、市の産業医からのアドバイスによるものである。

テレワークを導入したほとんどの部門では、テレワークを開始するにあたって、テレワーカーの自宅を訪問して、エルゴノミクスのルールに沿っているかどうかをチェックしている。訪問しない場合には、エルゴノミクスと健康の維持についての情報が提供された。また、自宅の執務場所について、略図の提出をおこない、それを産業医などがチェックしている。

## 6) テレワーカーの勤務時間

1999年に行われたパイロットプログラムでは、テレワーカーの日々の勤務時間に変化がないかどうかの調査も行われた。テレワークによって、時間のフレキシビリティが高まった効果については、テレワーカーがそのメリットを享受していることがわかった。87%のテレワーカーは、メインの仕事は昼間の時間帯（6時から18時までの間）に行われており、12%は19時から24時までの間、また1%は0時から朝の6時の間に行われていた。また、一部の職員については、仕事の時間を週末にシフトすることも可能となった。このような勤務時間帯をフレキシブルにシフトすると、コミュニケーションに問題が発生することも考えられるため、オフィス勤務者や上司との間で、どの時間帯に仕事をしているかについての話し合いがなされている。テレワークを行っている職員の声によれば、勤務時間をシフトすることで、同僚や顧客とコミュニケーションをとる時間帯が長くなっているとの報告もある。

### (2) デンマーク Bankdata 社（情報システム開発業）

Bankdata 社は 1967 年に 17 の地元の小規模銀行が出資して設立された企業である。同社は、出資者である 17 の銀行向けに IT 製品とサービス、ファシリティマネジメントを提供している会社である。Bankdata 社は現在 100 を超える IT 関連サービスを、出資者であり、顧客である地元銀行に対して提供している。同社がサービスを提供しているのは地元の 17 の銀行のみであり、その点では通常の会社とは少し性格が異なる。従業員数は 320 名で、多くはソフトウェア技術者とファシリティマネジメントを担当しているスタッフである。同社の組織は、以下の部門から成り立っている。

- ・ 研究開発部門
- ・ ファシリティマネジメント部門
- ・ 顧客対応部門
- ・ 人事・管理部門

#### 1) テレワークの現状

同社のテレワークは、制度的なものとしてではなく、インフォーマルな働き方として始められた。しかし一方で、金融機関の情報システムを取り扱っているという業務の性格から、データや極めて重要度の高いシステムへのアクセスには非常に厳しいルールが設定されている。

同社のマネジメント層は、テレワークという働き方は、従業員が時間と場所にとらわれずに仕事をするという、より柔軟な働き方として認識している。そのため、できる限りのフレキシビリティを提供するという観点から、同社のテレワーク制度はごく一部のルールについてのみ定めているだけである。

しかしながら、同社の場合には、文書化されていないルールがいくつかあり、従業員はそれに従わなければならない。例えば、在宅勤務をする場合には、前日にマネジャーに対してその旨伝えなければならない。さらに、同社は従業員間の社会的な交流（インフォーマルコミュニケーション）が極めて重要であることを認識しているため、在宅勤務を行う場合には連続して2日までという（文書化されていない）ルールもある。

同社がテレワークを始めたのは 1995 年であり、さまざまな実績を積んできている。2000

年には、全ての従業員に対してテレワークの導入をはかった。同社は、当初一部の従業員に対してのみテレワークを導入し、その後範囲を拡大して、最終的には全ての従業員が対象となった。全ての従業員は、社外から PC とネットワーク回線を利用して、社内 LAN にアクセスすることが可能であり、VPN と Citrix クライアントシステムが使われている。

テレワークに必要な PC、プリンタ、ネットワーク回線のコストは全て会社が負担している。ただ、インターネットへの接続は、業務に関連したことだけに限定されている。

同社のテレワークは次の 3 つに分類される。

研究開発部門（従業員の約 70%）：主にソフトウェア技術者で、新しいアプリケーションの開発やテストを行っている。テレワークは広範囲に行われているが、ファシリティマネジメント部門ほど決定的な役割は果たしていない。

ファシリティマネジメント部門（従業員の約 15%）：この部門のスタッフは、バンクデータが稼働させている数多くのサーバーやアプリケーションソフトウェアの監視やデバッグを担当している。これらのアプリケーションやサービスは、24 時間・365 日フル稼働なので、常にシステムのメンテナンスや監視が必要である。この業務に携わっている従業員にとって、テレワークは非常に重要である。ファシリティマネジメント部門の社員は、必要なときには夜間自宅からシステムのデバッグができる。このことは、夜間にわざわざ本社オフィスまで出向いていく必要がなく、担当者の時間の節約が可能となり、よりフレキシブルな生活を送ることができるようになる。その結果、個人の生活と仕事のバランスの向上につながる。テレワークは、ファシリティマネジメントを担当している従業員にとっても、会社にとっても大きなメリットをもたらしている。

人事や管理部門（従業員の約 15%）：このグループでは、管理や人事に係る報告書や文書の作成をするときにテレワークを活用している。このグループの従業員がテレワークをするのは、本当に自宅で仕事をする必要があるときだけである。なぜならば、これらの部門の従業員は日々のルーチンワークのためにオフィスにいないことが必要であるからである。

同社のマネジャーは、在宅勤務をすることが許されていない。これは、トップマネジメントが必要に応じてマネジャーにオフィスでコンタクトすることが可能となるような状態にしておきたいと考えているからである。

## 2) テレワーク導入のねらい

同社がテレワークを導入した動機は明確で、可能な限り従業員に場所と時間にとらわれずに仕事をする機会を提供することによってフレキシビリティを実現するという点である。そのことによって、win-win の効果が得られる。従業員は自宅で仕事をするによってオフィスに通勤する必要がなくなる。会社にとっては、従業員がフレキシブルに働くことによって顧客対応の時間が短縮され、ソフトウェアのミスも減少する。さらに、従業員がオフィスに出勤しないことによる移動コストの節約にも結びついている。

また、テレワークは企業としての魅力を高め、優秀で高度のスキルを持つ人材を引き留めておく役割も果たしている。同社はこの点をテレワークがもたらすプラスの側面としてとらえているが、上述のフレキシビリティの確保・実現よりは優先順位は低い。テレワー

クによって従業員満足度は確実に高まっている。

同社がテレワーク制度の中に、詳細なルールを書き込んでいないのは、長年の経験から、ルールに書き込んでしまうとフレキシビリティが損なわれるということを学んだからである。

### 3) テレワークに利用されている技術

インターネット経由で、Citrix クライアントシステムを利用して、会社の LAN にアクセスしている。会社の LAN への接続には VPN が用いられ、セキュリティの確保が図られている。したがって、一部の制限を除けば（例えば LAN に未接続のプリンタが利用できないなど）テレワーク中でもオフィスで執務しているときと全く同じ環境が実現できている。

一部の従業員（マネジャーやファシリティマネジメント部門）は PC の他にパームパイロット（PDA）や携帯電話を貸与されている。

### 4) テレワークの効果

同社の場合には、テレワーク導入に要するコストよりも、テレワークによって得られる便益の方が大きく上回っている。

マネジャーはテレワークによって従業員の満足度は確実に高まっており、その結果従業員の生産性も向上しているとみている。テレワーク導入前には、顧客で何か問題が発生すると、担当の社員は時間に関係なくオフィスまで出勤し、トラブル対応に追われていたが、これは家族との関係や従業員満足度という点では大きな問題であった。しかし、テレワーク導入後は、こうした問題が発生しても自宅から対応が可能となり、わざわざオフィスに出勤する必要がなくなった。またそのことによって、トラブルの解決に要する時間も早くなり、サービスの質の向上につながっている。

テレワークによるリテンションやリクルートへの大きな効果はみられない。しかし、テレワークが家族生活に良好な結果をもたらしていることは事実で、そのことによって従業員のモチベーションが上がり、リテンションに結びついているといえる。また、障害を持った社員も継続して仕事をするのが可能となっている。

同社は、テレワーク導入によるオフィススペースの削減は考えていない。

## (3) オランダ KPN 社（情報通信業）

KPN はオランダに本拠を置く通信事業者で、2001 年の売上高は 12.9 百万ユーロという規模を誇る。従業員数は 21,000 人である。KPN はもともと国営企業であったが、イギリスの BT に続いて民営化された。

通信市場の激しい競争の中で、同社のマネジメントスタイルは依然として保守的であり、マネジャーはテレワークに対して必ずしも積極的ではない。従業員の中には、マネジャーの了解のもとで、朝の通勤ラッシュを避けるため、数時間自宅で仕事をしてから、オフィスに出勤する、あるいは終日自宅で仕事をするといった働き方がされている。

21,000 人の従業員のうち、女性は 23%、男性が 77%である。平均年齢は 41 歳で、パートタイム労働者は 15%、44%が大学卒、18%が大学院卒である。

2000 年は、に集団労働協約の中にテレワークの可能性についての記述が追加された。同社の組織は大きくモバイル系の部門と固定電話系の部門に分かれ、その中がまた金融、製造、政府部門など市場セグメントごとに分かれている。マネジメントは保守的であり、階層的な組織構造が依然として残っている点が特徴である。

### 1) テレワークの現状

同社のテレワークには2つのスキームがある。

- ① オフィス勤務の従業員で、週に1～2日在宅勤務を行う。
- ② モバイル勤務の従業員は、ごく短時間自宅で仕事をする、あるいは数時間／終日自宅で仕事を行う（エンジニアやセールスマン）。これらのグループはオフィスにデスクを持たない。これらの従業員がオフィスで仕事を行う場合には、共有のデスクを利用する。

①の1～2日在宅勤務を行う働き方には、おおよそ200名の従業員が登録しており、②のモバイル勤務は600名が登録している。これらとは別にアドホックベースで（必要なときのみ）在宅勤務を実施している従業員は多数にのぼる。アドホックに在宅勤務を行っている従業員に対しては、通信回線などの提供はないが、2,000～3,000名がこうした働き方をしていると思われる。

同社には、T-モバイルシステム（IDカード付きのノートPCで、KPN社のネットワークへアクセスしビジネスアプリの利用が可能）が2,000～3,000台、T-ポータブルシステム（メールの送受信だけが可能なノートPC）が500台ある。

同社では、制度に基づかない個々の裁量で行われているテレワークが主流となっている。例えば、ある部門では20名の従業員のうち約半数が週に1日在宅勤務を行っている。特に金曜日に在宅勤務を行う人が多い。社内では、これをテレワークとは呼ばずに、ホームワークと呼んでいる。

### 2) テレワーク導入のねらい

優秀な人材の数が少ないオランダの労働市場の中で、従業員を確保していくこと、及びKPN社はテレワークのためのソリューションビジネスを行っており、自分たち自らがそれを活用するという点があげられている。これら以外にも、生産性・仕事の質の向上、従業員満足度の向上などがある。

テレワークの導入によって組織やマネジメントスタイルの変更はみられない。同社の場合、テレワークが制度化される以前から、多くの従業員が自宅で仕事をしており、このことと関連してテレワークの制度化に対する希望はあまり多くない。

### 3) テレワークの効果

テレワーク導入による効果についてはまだとりまとめられていないが、制度に基づいてテレワークを行っているテレワーカーは勤務時間をシフトさせることができない。しかし、マネジャーの中には、部下の仕事の内容が明確になれば、いつどこで仕事をしようかと成果を上げればよいと考えている先進的な人もいる。

制度に基づいてテレワークを実施している従業員の割合が非常に低いので、オフィススペースの削減には結びついていない。

調査時に同社はリストラを進めている最中で、テレワークは大きな課題にはなっていない。しかし、マネジャーは、テレワークは生産性とモチベーションの向上に大いに役立つ働き方であるとの認識を有している。2,000～3,000人が自宅で仕事をしているのは、交通混雑を避ける、あるいは集中して仕事をするという目的であり、どちらかといえば従業員側のメリットだけに終わってしまっているとの指摘もある。その意味では、企業としての考え方を革新し、企業にとっても大きな効果をもたらすと考えられる制度に則ったテレワークを推進していく必要性が高いといえる。

制度に基づかないテレワークの多くは、週に1日程度自宅で仕事を行うというものであり主にレポートを仕上げるなど集中が必要なときに行われている。

#### (4) イギリスの BT 社 (情報通信業)

イギリスの事例については、イギリスで最もテレワークの導入が進んでいるといわれている British Telecom (BT) のテレワークについて、2005年5月に発表された「E-WORKING AT BT - The Economic, Environmental and Social Impacts」と題したレポートをもとに紹介する。

BT 社内における e ワークは、IT を利用して複数の場所で仕事をする働き方と定義されている。この調査は、e ワークの特性を把握するために無作為に抽出した 5,000 人の社員を対象に実施したものである。21%の社員から回答があり、回答者の 26%が e ワーカーであった。BT におけるワークスタイルは以下のように分類されている。

- ① オフィス勤務 (Office 56%) : 主として BT の定められた 1 ヶ所オフィスに勤務し、在宅勤務はほとんど、あるいは全くしない従業員。
- ② モバイル勤務 (Mobile 44%) : BT の定められた 1 ヶ所のオフィスに勤務していない従業員 (オフィス勤務以外の全ての従業員)。
- ③ フィールド勤務 (Field 14%) : 多様な場所で仕事をするが、在宅勤務はほとんどあるいは全くしない従業員。
- ④ e ワーク (eWork 26%) : 頻度高く在宅勤務を行う従業員 (アジル、オルタネート、ワークアバウトを合計したグループ)
- ⑤ オルタネート (Alternate 9%) : 主として BT の定められた 1 ヶ所のオフィスに勤務するが、在宅勤務もしばしば行う従業員 (オフィスと自宅で交互に仕事をしている)。
- ⑥ アジル (Agile 8%) : 多様な場所で仕事をし、しばしば在宅勤務も行うが、自宅がメインの仕事場所ではない従業員。
- ⑦ ワークアバウト (Workabout 9%) : 多様な場所で仕事をし、しばしば在宅勤務も行き、自宅がメインの仕事場所である従業員
- ⑧ その他 (4%)

ワークアバウトという呼び方は BT の在宅勤務プログラムの名称である。ワークアバウトを行っている人達の属性をみると、多くが男性で (77%)、45 歳以上 (55%) である。これは、BT の従業員の構成にほぼ比例している。しかし、ワークアバウトを行っている人達の中で、マネジャーが 77%を占めており、これは BT 全体のマネジャーの比率 (30%) と大きく違っている。BT のグローバルサービス部門が、社内で最も在宅勤務を行っている割合

が高い。

88%の e ワーカーは自宅でブロードバンド接続が可能で、33%は自宅以外の場所で無線 LAN によるアクセスを行っており、17%はブラックベリー（スマートフォン）を持っている。また、84%は会議サービスを利用しており、その結果に満足している。

在宅勤務の平均的な頻度は週当たり 2.11 日である。

在宅勤務はワークライフバランスの質の向上にプラスの評価をしている。ワークアバウトを行っている人達の 67%は自分たちの生活の質が優れていると感じている（テレワーク未実施者を含む回答者全体では 61%）。ワークアバウトグループの人達はワークスタイルが生活の質の向上に影響を与えていると感じていると考えられる。ワークアバウトグループの 59%は自分たちのワークライフバランスは良好であるとしており（回答者全体では 51%）、ワークライフバランスが悪いと回答した人は 18%である。これらの理由は、自分の時間を自分でコントロールできるからであると考えられる。実際に、ワークアバウトグループの 98%は、自分たちのワークスタイルがより時間の管理をしやすくしていると回答し、74%は仕事以外の活動に多くの時間を振り向けることが可能になったとしている。ワークアバウトグループの人達はこうした時間を、料理（53%）、育児（50%）、買い物や食事の献立計画（47%）などに振り向けている。

図表 4-2 全体的にみて、過去 2 年間のあなたの生活の質をどう評価するか

	全体	オフィス勤務	モバイル勤務	フィールド勤務	e ワーク	オルタネート	アジル	ワークアバウト
非常によい	13%	11%	14%	13%	14%	10%	10%	21%
よい	48%	47%	49%	42%	53%	58%	57%	46%
変化なし	26%	26%	25%	31%	21%	27%	17%	21%
悪い	12%	14%	11%	13%	10%	5%	13%	12%
非常に悪い	2%	2%	1%	1%	1%	0%	2%	1%
回答数	1048	588	409	143	266	92	82	92

図表 4-3 全体的にみて、過去 2 年間の仕事とその他の側面（家族、友人、余暇など）とのバランスをどう評価するか

	全体	オフィス勤務	モバイル勤務	フィールド勤務	e ワーク	オルタネート	アジル	ワークアバウト
非常によい	12%	10%	12%	11%	13%	14%	8%	16%
よい	39%	37%	41%	38%	42%	47%	37%	43%
変化なし	29%	31%	28%	34%	24%	26%	24%	23%
悪い	18%	19%	17%	16%	18%	12%	26%	16%
非常に悪い	2%	3%	2%	1%	3%	1%	5%	2%
回答数	1054	591	412	144	268	92	83	93

ワークアバウトグループの人達の 40%は、健康に良い影響があったとしており、マイナスの影響があったとする 21%を大きく上回っている。30%の人達は、ワークアバウトによ

って家庭内の緊張感が緩和したと回答している。また、37%の人達は、ワークアバウトという働き方ができなかった場合、退職するか、続けて働くのが非常に困難であったと回答している。

図表 4-4 多様な場所で仕事をする事（含む在宅勤務）があなたの健康にどのような効果をもたらしたか

	全モバイル勤務	フィールド勤務	eワーク	オルタネート	アジル	ワークアバウト
かなりプラス効果あり	7%	2%	10%	16%	5%	8%
ややプラス効果あり	22%	9%	29%	30%	23%	32%
影響なし	53%	68%	45%	45%	52%	40%
ややマイナス効果あり	15%	16%	15%	9%	17%	19%
かなりマイナス効果あり	3%	4%	2%	0%	4%	2%
回答数	395	134	261	91	79	91

79%はワークアバウトによって仕事の生産性が過去2年の間に向上したと感じている（全体の回答は59%）。ワークアバウトの対象者の大半は、こうした働き方が生産性の向上にプラスの効果を持っていると感じている。オフィスで働いている人達とフィールドスタッフの第1の関心事は生産性向上に対するプレッシャーの高まりであるのに対して、eワーカーの関心事は労働時間が増えることである。

図表 4-5 過去2年間で、あなたの仕事のパフォーマンスに変化はあったか

	全体	オフィス勤務	モバイル勤務	フィールド勤務	eワーク	オルタネート	アジル	ワークアバウト
かなり向上した	20%	18%	21%	10%	26%	24%	28%	28%
やや向上した	39%	38%	39%	33%	42%	41%	34%	51%
変化なし	25%	27%	23%	33%	18%	16%	20%	17%
やや悪化した	11%	11%	12%	17%	9%	14%	11%	2%
かなり悪化した	6%	6%	5%	7%	4%	4%	7%	2%
回答数	1056	593	412	144	268	92	83	93

63%のワークアバウトグループの人達は、労働時間が増えたと回答している（回答者全体で労働時間が増えたと回答したのは39%）。週当たりの平均労働時間の増加を推計してみると、ワークアバウト参加者は7.74時間で、オフィス勤務者の6.05時間を上回っている。ワークアバウト参加者は、平均して週当たり4.43時間の通勤時間の節約をしているので、通勤時間の節約分の半分以上を仕事にまわしていることになると回答している。

図表 4-6 過去2年間の週当たりの勤務時間の増減（始業・終業時間、休憩時間、通勤時間の変化は除外）

	全体	オフィス勤務	モバイル勤務	フィールド勤務	eワーク	オルタネート	アジル	ワークアバウト
変化なし	49%	59%	36%	47%	30%	36%	28%	27%
増加	39%	31%	50%	34%	58%	47%	65%	63%
減少	11%	10%	14%	19%	11%	16%	7%	10%
回答数	1049	588	410	144	266	91	82	93

（資料）「E-WORKING AT BT - The Economic, Environmental and Social Impacts」、2006年5月24日、Professor Peter James and Dr. Peter Hopkinson Department of Environmental Science, University of Bradford,

図表 4-7 週当たりの勤務時間が増加した場合の増加時間

	全体	オフィス勤務	モバイル勤務	フィールド勤務	eワーク	オルタネート	アジル	ワークアバウト
0～2時間	13%	15%	11%	29%	6%	7%	6%	5%
3～5時間	42%	51%	35%	47%	32%	38%	27%	31%
6～10時間	32%	24%	41%	18%	47%	40%	49%	51%
11～15時間	7%	7%	7%	4%	8%	10%	6%	8%
16時間以上	5%	4%	6%	2%	7%	5%	12%	5%
平均値	6.71	6.05	7.16	4.95	7.81	7.31	8.31	7.74
回答数	386	169	197	45	152	42	51	59

（資料）「E-WORKING AT BT - The Economic, Environmental and Social Impacts」、2006年5月24日、Professor Peter James and Dr. Peter Hopkinson Department of Environmental Science, University of Bradford,

過去2年間で、ハードコピーの出力が減少したとの回答は37%で、増加したとの回答は21%である。ワークアバウトグループでは、減少したが54%、増加したが13%であり、eWorkによって紙の出力が減少していることを示している。

図表 4-8 過去2年間で印刷する書類の量の変化

	全体	オフィス勤務	モバイル勤務	フィールド勤務	eワーク	オルタネート	アジル	ワークアバウト
かなり減少	15%	12%	20%	13%	24%	17%	24%	30%
やや減少	22%	20%	25%	20%	27%	36%	24%	24%
変化なし	42%	46%	36%	44%	32%	32%	31%	33%
やや増加	13%	14%	11%	13%	10%	13%	8%	9%
かなり増加	8%	8%	8%	10%	6%	2%	13%	4%
回答数	1049	589	409	143	266	90	83	93

ワークアバウトグループの人達の34%はあまり孤独感を感じないとしており、18%は孤独感を感じるようになってきていると回答している。ワークアバウトグループの78%、e

ワーカー全体の 52%は、在宅勤務をすることによって地域のサービスをより多く利用するようになったと回答している。

図表 4-9 過去2年間で、家族を除いた仕事以外の人達との交流で、孤独感を感じたことがあるか

	全体	オフィス勤務	モバイル勤務	フィールド勤務	eワーク	オルタネート	アジル	ワークアウト
ほとんど孤独感を感じない	4%	3%	5%	1%	8%	10%	2%	11%
やや孤独感を感じない	12%	8%	15%	8%	18%	15%	18%	23%
普通	55%	58%	52%	61%	48%	48%	45%	48%
やや孤独感を感じる	22%	24%	21%	23%	20%	24%	26%	12%
かなり孤独感を感じる	6%	7%	6%	7%	6%	2%	9%	6%
回答数	1032	574	407	142	265	91	81	93

eワーク未実施者の反応としては、ネガティブな見方が 22%で、ポジティブな見方 (17%) を少し上回っている。マイナスで最も大きなものとしては同僚にコンタクトしにくくなっているということである。オフィス勤務者の 47%は在宅勤務を実施したいと考えているが、多くはマネジャーの反対にあって実施できないと回答している。

図表 4-10 同僚が多様な場所（在宅勤務を含む）で仕事をしていることによる影響についてどう考えるか（eワーク未実施者が対象）

	構成比
かなりプラスの影響あり	7%
ややプラスの影響あり	10%
影響なし	60%
ややマイナスの影響あり	19%
かなりマイナスの影響あり	3%
回答数	528

図表 4-11 現在の仕事場所以外で働いてみたいと思うか（eワーク未実施者が対象）

	構成比
関心あり（在宅勤務）	36%
関心あり（多様な場所で勤務）	11%
関心なし	53%
回答数	590

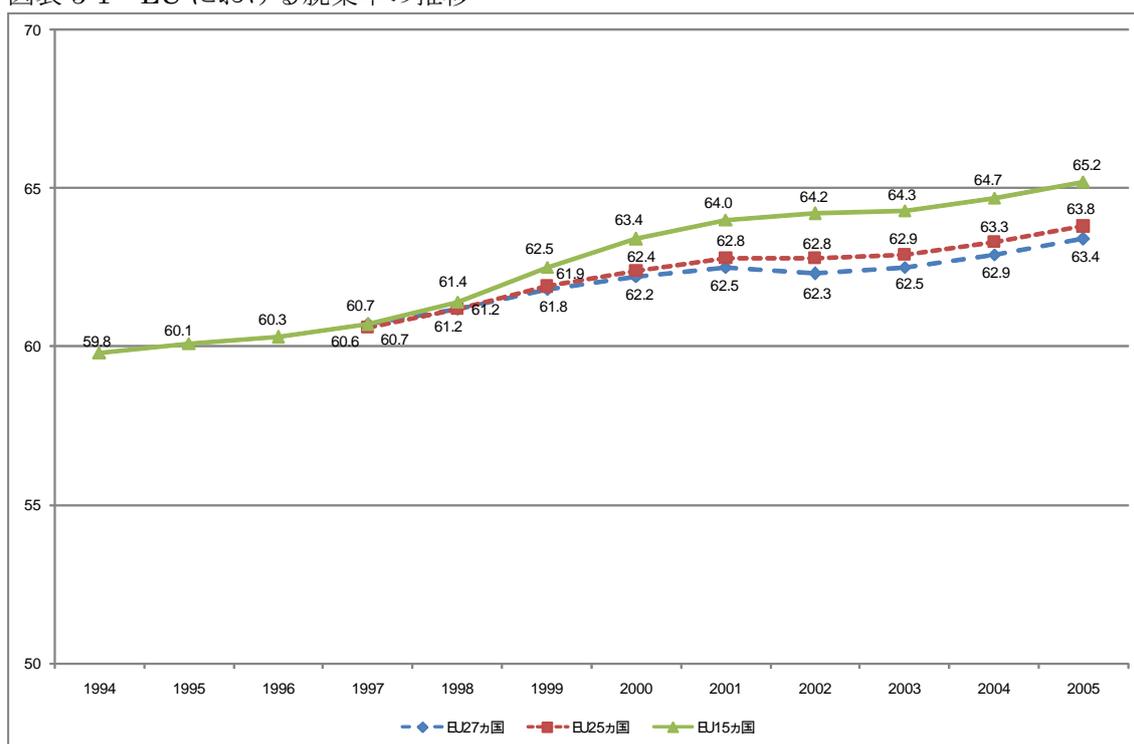
## 5. テレワーク推進にかかわる欧州委員会の政策動向

EUにおけるテレワーク（eWork、3頁参照）の特徴は、2000年にEU加盟国首脳によって合意された「リスボン戦略」に基づいて、ICTを活用した新たな雇用の創出と経済成長の実現をめざすという政策の中に「新しい働き方」としてのテレワークが位置付けられ、その普及拡大がすすめられてきた点にあるといえる。

この背景には、EU加盟国の失業率が高止まりをしており、これが社会的な統合・融合に大きな影響を与えているという状況がある。特に図表5-1及び5-2に示したように、就業率（全人口に占める就業者の割合）は1990年代後半から増加傾向にあるにもかかわらず、若年層の失業率は10%台の後半を維持しており、これが社会不安を引き起こすのではないかと懸念が加盟国政府や欧州委員会の問題意識となっている。

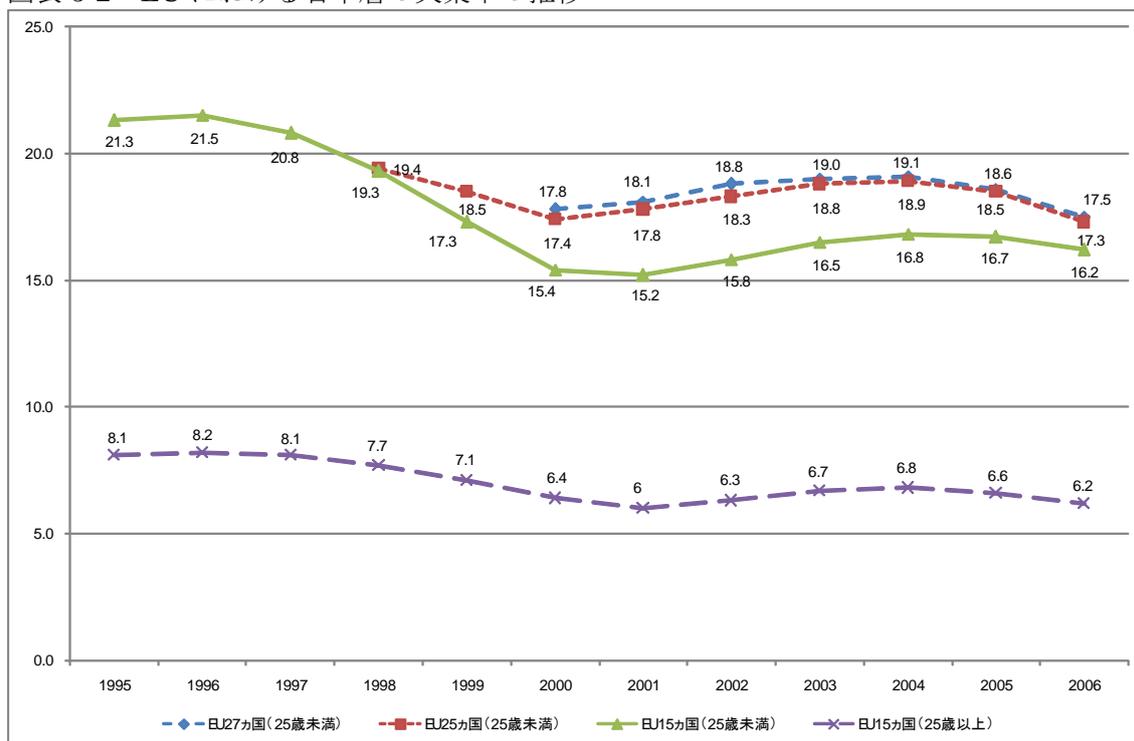
情報化が急速に進展する中で、ヨーロッパとしての国際競争力を維持強化し、社会的な統合・融合の強化をめざすために、リスボン戦略という政策的枠組みの元で、さまざまな雇用・社会政策がとられてきたが、なかでも「知識経済（Knowledge-based Economy）」への移行が進む中で、イノベーションを実現し、グローバルな競争に負けないための新しい働き方のひとつとしてテレワークの重要性が認識され、欧州委員会が加盟国を主導する形でテレワークの導入促進が図られてきた。

図表5-1 EUにおける就業率の推移



(資料) Eurostat より作成

図表 5-2 EUにおける若年層の失業率の推移



(資料) Eurostat より作成

(注 10) 上記図における EU15 カ国、25 カ国、27 カ国は以下の通りである。

EU15 カ国：ベルギー、オランダ、ルクセンブルク、ドイツ、フランス、イタリア、イギリス、アイルランド、デンマーク、ギリシャ、スペイン、ポルトガル、オーストリア、フィンランド、スウェーデン

EU25 カ国：上記 10 カ国に加えて、ポーランド、ハンガリー、チェコ、スロベニア、スロヴァキア、エストニア、ラトビア、リトアニア、キプロス、マルタ（2004 年加盟）

EU27 カ国：上記 25 カ国に加えて、ルーマニア、ブルガリア（2007 年加盟）

## （1）リスボン戦略と中間見直し

### 1) リスボン戦略の概要

2000 年 3 月に EU 加盟国首脳は、2010 年までに、EU を「より良い雇用機会をより多く創出し、社会的融合を高め、持続的な経済成長を達成しうる、世界中で最もダイナミックで、かつ競争力のある知識経済（Knowledge-based economy）」地域に発展させるという戦略を定めた。

この戦略は、ICT による技術革新、市場の活性化、雇用率の向上、企業競争力の強化に必要な施策を結集することによって EU 全体をより豊かにし、地域間格差を是正することを 2010 年までの目標として定めたものである。具体的な目標としては以下のような点を中心となっている。

- ① 競争的、ダイナミック、かつ知識経済への転換のための準備
  - ・すべての人のための情報社会
  - ・ヨーロッパを研究開発とイノベーションの地域として確立する
  - ・新規起業が行いやすい環境づくりと中小企業におけるイノベーションに立脚したビ

#### ビジネスの創造

- ・完全に自由な域内市場のための経済再編
- ・効率的で統合化された金融市場の確立
- ・財政の統合、公的金融の質と持続可能性の確保によるマクロ経済政策の調整

#### ② 人間への投資と活動的な福祉社会を構築することによってヨーロッパの社会モデルを近代化する

- ・知識社会で生活し、仕事をしていくための教育とトレーニング
- ・より多くのより質の高い雇用の創出：積極的な雇用政策の立案
- ・社会的な保護政策の近代化
- ・社会的な統合・融合政策の促進

#### ③ 決定を実行する：より統一されたシステムのなアプローチ

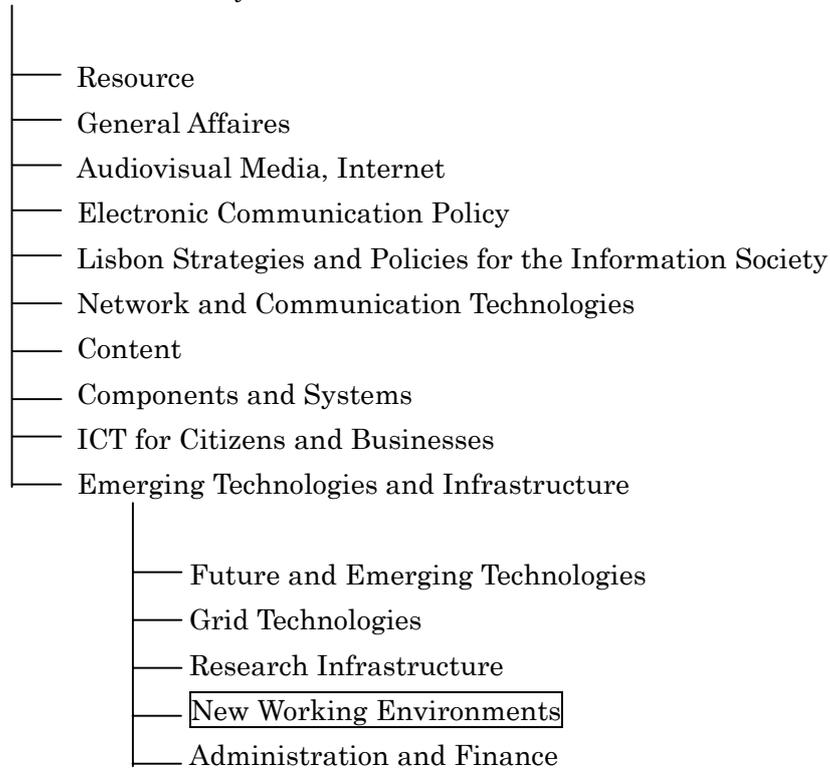
- ・既存のプロセスの改善
- ・新たなオープンな調整方策の実施
- ・必要と思われる施策を結集させる

本章の冒頭で述べたように、EUにおけるテレワークの推進は、ヨーロッパの社会・経済を大きく転換していくことをめざしたリスボン戦略のもとで、アメリカに対する戦略的対抗策として ICT を活用した新しい働き方を積極的に支援していくという考え方の元ですすめられてきた。

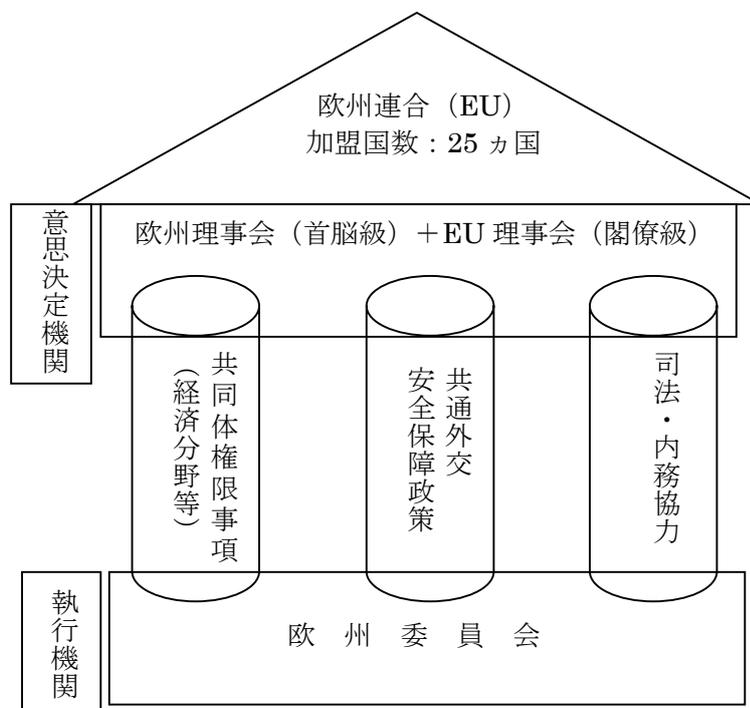
EU の政策執行機関である欧州委員会の組織的な対応をみると、リスボン戦略策定後欧州委員会の ICT に関連する総局 (DG) は Information Society and Media 総局が担当しており、その局の Emerging Technologies and Infrastructure 部門の下に New Working Environments というセクションが置かれ、ここが eWork を含め新しい働き方の政策の立案・実行を行ってきている (図表 5-3 及び 5-4 参照)。

図表 5-3 欧州委員会におけるテレワーク担当組織

Information Society and Media (局)



図表 5-4 欧州連合の組織の概略



(資料) 「EU 経済と日・EU 経済関係」、外務省経済局経済統合体課、平成 17 年 3 月に基づき作成

(注 11) 図 5-4 における組織の概要は以下の通りである。

- ・ 欧州理事会 (European Council) : 加盟国首脳による EU の最高決定機関であり、欧州委員長、理事会上級代表等が出席。年 4 回 (前半 2 回、後半 2 回) 開催される。6 ヶ月任期で輪番制の議長国が議長を務める。EU の基本の方針を定め、その決定は法的拘束力を持たないが、政治的な権威のあるものとして尊重される。
- ・ (閣僚) 理事会 (Council of the European Union) : 総務・対外関係を含む 9 分野の加盟国担当閣僚による立法・政策決定機関。欧州委員会から提案のあった法案や政策を検討し、採択する。
- ・ 欧州委員会 (European Commission) : 主に経済分野について、法案 (規則、指令、決定) の提案を理事会と欧州議会に対して行い、その適用を監督する任務を持ち、EU の行政府といえる。また司法・内務協力についても、加盟国と並ぶ提案権を有している。欧州委員を閣僚、総局を省庁になぞらえることができる。

## 2) リスボン戦略の中間見直し

リスボン戦略が策定されて 4 年が経過した 2004 年に、欧州理事会は有識者会議を設置し (委員長はもとオランダ首相の Wim Kok 氏)、リスボン戦略の中間的な評価を行った。この有識者会議は約半年かけて作業を行い、2004 年 11 月に評価結果の報告書が提出された。その概要は以下の通りである。

2000 年 3 月に、ヨーロッパのリーダーは、2010 年までに「より良い雇用機会をより多く創出し、社会的融合を高め、持続的な経済成長を達成しうる、世界中で最もダイナミックで、かつ競争力のある知識経済 (Knowledge-based economy)」になることを決定した。これはリスボン戦略による改革として広く認識されている。

2000 年以降とられた施策はリスボン戦略の目的を達成するための助けとはならなかった。それは、欧州連合及びその加盟国がリスボン戦略の実現を緊急性の高いものであると認識して行動に移さなかったからである。この期待外れの結果は、負担の大きすぎた課題、調整の欠如、優先順位の混乱などによって引き起こされたものである。しかし、重要な問題は、断固とした政治的行動の不足である。

アメリカとアジアとの経済成長のギャップが拡大し、ヨーロッパは人口増加の低迷と高齢化という課題に挑戦しなければならないという状況下で、リスボン戦略の緊急性はますます高まってきている。

図表 5-5 リスボン戦略に関連する主要指標の比較

項目	EU-15	アメリカ	2005 年目標	2010 年目標
一人当たり労働生産性	100	121.6		
一人当たり労働生産性の伸び (1999~2003 年)	0.7%	1.9%		
一人当たり国内総生産	100	140.3		
一人当たり国内総生産の伸び (1999~2003 年)	1.4%	1.2%		
雇用率 (2003 年)	64.4%	71.2%	67.0%	70.0%
女性の雇用率 (2003 年)	56.0%	65.7%	57.0%	60.0%
高齢者の雇用率 (2003 年)	41.7%	59.9%		50.0%
研究開発投資 (対 GDP 比)	2.0%	2.8%		3.0%

(資料) Facing The Challenge –The Lisbon strategy for growth and employment, Report from the High Level Group chaired by Wim Kok, November 2004

こうした課題を解決するためには、5つの政策領域における緊急のアクションが必要であるとされている。

- ・知識社会の実現：研究者と科学者にとってのヨーロッパの魅力を高め、研究開発を最優先事項として、ICTの利用を促進すること。
- ・域内市場の完成と競争促進：財と資本の域内市場における制限のない移動を完成させ、サービスに関して域内単一市場を構築すること。
- ・ビジネス環境整備：規制の負担を軽減すること、法制度の質を高めること、新規起業のための環境整備を行うこと、企業支援の環境を構築すること。
- ・労働市場：EUの雇用タスクフォースの提言の実施、生涯教育やアクティブエイジング戦略の策定、経済成長と雇用の両立を支援。
- ・持続的な環境保護：環境保護のためのイノベーションを拡大し、環境産業のリーダーシップの構築、環境効率の向上による生産性の向上を長期的、持続的に維持していくための政策の追求。

## (2) 2010 年に向けて (i2010 プログラム)

リスボン戦略の見直しに基づいて、2005 年春の欧州理事会で新たな方針が打ち立てられた。そこでは、ナレッジとイノベーションが持続可能な成長の原動力になるとの認識のもとに、広範囲に普及しつつある情報とコミュニケーション技術を公共サービスや、中小企業、家庭で広く活用していくことによって、あらゆる人を包摂した統合的・融合的な (inclusive) 情報社会を構築していくことが必要であると述べられている。情報とコミュニケーション技術は、経済成長と雇用創出の原動力であり、EU の GDP 成長率の 1/4、生産性の伸びの 40%は ICT によるものである。

こうした認識に基づき、欧州委員会は新たな情報社会に関する戦略的フレームワーク i2010 を提案した。この提案の特徴としては、情報社会に関する政策とオーディオビジュアルメディアに関する政策を統合的なアプローチで検討した点にある。i2010 は具体的には以下の 3 つの柱から成り立っている。

- ① 単一のヨーロッパ情報スペース：アフォーダブルでセキュアな広帯域コミュニケーション、リッチで多様なコンテンツとデジタルサービスを提供する単一のヨーロッパ情報スペースの実現
- ② イノベーションと研究開発における投資：ICT 分野における研究開発とイノベーションで世界レベルのパフォーマンスを実現し、ヨーロッパの競争相手とのギャップを

埋める

- ③ 統合・融合 (Inclusion)、公共サービスと QOL の向上：統合的・融合的で、高度な公共サービスを提供し、生活の質の向上を促進する

具体的には以下のような政策が進められつつある。

#### 1) 単一のヨーロッパ情報スペース

目的：アフォーダブルでセキュアな広帯域コミュニケーション、リッチで多様なコンテンツとデジタルサービスを提供する単一のヨーロッパ情報スペースの実現

具体的施策：

- ・効率的な周波数帯管理戦略を含む電子的なコミュニケーションの規制のフレームワークの見直し
- ・情報社会とメディアサービスに関する一体的な域内市場のフレームワークづくり。
- ・ヨーロッパ発のコンテンツの創造と流通に対する継続的な支援
- ・セキュアなヨーロッパ情報社会のための戦略策定と実行
- ・インターオペラビリティ、特に DRM に関するアクションプログラムの策定

#### 2) イノベーションと研究開発における投資

目的：ICT 分野における研究開発とイノベーションで世界レベルのパフォーマンスを実現し、ヨーロッパの競争相手とのギャップを埋める

具体的施策：

- ・コミュニティにおける ICT の研究開発 2010 プログラムの支援額を 80%増額する
- ・FP7 でキーテクノロジーとしてとりあげられている ICT 研究開発に重点をおく
- ・技術的かつ組織的なソリューションを必要とするボトルネックを克服するための研究開発をスタートさせる
- ・民間部門の ICT 研究開発とイノベーションに対する投資を促進するための補完的施策を明確にする
- ・統合・融合 (Inclusion) に関するコミュニティ戦略ガイドライン 2007-2013 プログラムの中に情報社会に関連する特別提案を盛り込む
- ・中小企業における e ビジネス促進のために、技術的、組織的、法制度的な障害の除去のための政策を立案する
- ・企業におけるイノベーションを強化するための新しい働き方を支援し、それに必要なスキルを向上させるためのツールを開発する

#### 3) 統合・融合 (Inclusion)、公共サービスと QOL (生活の質) の向上

目的：統合的・融合的で、高度な公共サービスを提供し、生活の質の向上を促進する

具体的施策：

- ・e アクセシビリティとブロードバンド利用可能地域に関する政策的ガイドラインの策定
- ・ e-Inclusion に関するヨーロッパとしてのイニシアティブの提案
- ・e ガバメント及び ICT を利用した公共サービスの戦略的方向性に関するアクションプラン
- ・オンラインによる公共サービスに関して、実験、実際の規模での運用、技術的、法制度的、組織的なソリューションなどを検証するためのももプロジェクトをスタートさ

せる

- ・ ICT を活用して QOL を高めるための先導的なプロジェクトをスタートさせる

### (3) 欧州委員会のその他の関連施策

#### 1) 社会政策アジェンダ

2005年2月に発表された欧州委員会の新社会政策アジェンダ (Social Agenda) は、リスボン戦略のもとで、新たな成長と雇用のための戦略を実現していくための政策大綱の改訂版である。労働市場と社会的な保護システムを近代化することにより、国際的な競争力の確保、先進的技術開発、人口構成の変化などに対応していこうとするものであり、これは欧州版の再チャレンジ政策の基盤になるものといえる。

改訂された新社会政策アジェンダでは、2つの柱がたてられている。ひとつは雇用であり、もうひとつは貧困の根絶と機会均等の実現である。2010年までの5年間に実現していくべきこととして以下のような政策を進めていくことが記載されている。

テレワークとの関連では、新しい働き方に対応した労働法制の改定をすすめることが雇用分野の政策的な柱としてあげられている点や、情報社会における働き方に対応するための職業訓練・教育の強化がうたわれており、さらにはテレワークが経済のグローバル化に対応し、生産性向上を実現するために重要な役割を果たすという位置づけがなされている。

#### 【雇用】

- \* EU加盟国相互に年金や社会保障制度の加盟国間の相互取り扱い、加盟国相互間における集団交渉権を確立することにより、ヨーロッパの統一的な労働市場を構築すること。
- \* 若年層の失業対策プログラム (European Youth Initiative) や、女性の労働市場への再参入を促進することによる雇用の強化
- \* 新しい働き方のニーズに対応した労働法の改定 (特に短期雇用契約や健康と安全に関連する制度)
- \* 社会的な議論をふまえたリストラクチャリングプロセスの調整

#### 【貧困の根絶と機会均等の実現】

- \* 高齢社会がもたらす影響と将来の異なる世代間に関する関係についての分析
- \* 加盟国における年金と医療制度の改革及び貧困の根絶に対する思案
- \* 差別と不平等の解決：加盟国における最低賃金制度の検討、差別的取り扱い、特に人種的な差別的取り扱いに対する検討
- \* 性差に関する研究組織の設置などを通じた機会均等の促進
- \* 一般的な政策課題に対する公共サービスの役割と特性の明確化

#### 2) 欧州社会基金 (ESF : European Social Fund)

1957年に創設された欧州社会基金は、人々のスキルの向上を支援し、それによって雇用を確保していくための支援基金である。加盟国の失業問題を解決し、労働市場から脱落しそうな人達を助け、EUの労働者に対する研修を行い、企業が競争力に打ち勝っていくための人材を育てていくための基金であり、基金という仕組みで雇用の確保や質の向上を図っていくという点で特筆すべきであろう。

2000～2006年の間、欧州社会基金は700億ユーロの資金をEU加盟国の人達やプロジェクトに対して拠出してきた。支援対象の中には、新しい働き方を導入するためのパイロットプロジェクトなども含まれている。資金供与の対象領域は以下の通りである。

- \* 労働市場の活性化 (Active labour market)
- \* 適応能力の向上 (Adaptability)
- \* 生涯教育 (Lifelong learning)
- \* 社会的統合・融合 (Social inclusion)
- \* 女性の参加 (Women's participation)

#### (4) 欧州委員会のテレワークに関する枠組み合意書

2002年の6月に、テレワークに関する枠組み合意書に関する調印が、ヨーロッパの経営者団体と労働組合団体 (ETUC、UNICE/UEAPME、CEEP) の間で行われた。これは、テレワーカーの労働条件に関する一般的なフレームワークを欧州委員会と欧州の経済団体、労働組合団体の上部機関の間で署名調印したもので、各加盟国はこの合意書に基づき、各国別に経営者団体と労働組合団体の間で協議をして、各国別の事情に応じて、テレワークに関する枠組み合意書の調印を進めることになる。枠組み合意書の主な内容は以下の通りである。

##### 【枠組み合意書の主な内容】

###### 1) 目的

欧州理事会は雇用戦略の一環として、フレキシブルワークを含む新しい働き方に関する枠組み合意書を締結するために関係するパートナーと協議をした。ねらいとするところは、生産性、競争力の向上と、そのために必要なフレキシビリティとセキュリティのバランスを確保することである。

###### 2) 定義と範囲

テレワークは、IT を利用して定常的に雇用者の事業所から離れた場所で仕事をする形態である。

この枠組み合意書はテレワーカーを対象とするものであり、テレワーカーとは上記の定義に基づいてテレワークを実施する人をさす。

###### 3) テレワークの任意性

テレワークは、雇用者、被雇用者双方にとって任意性 (voluntary) を持つ。テレワークは、雇用契約を締結する際のジョブディスクリプションの一部に記載されているか、結果として任意性を持つ制度によって実施することになるが、いずれにケースでも雇用者は被雇用者に対して書面による関連情報 (含む関連する団体協約の内容) を提供しなければならない。

テレワークが雇用契約の時点で含まれていない場合には、雇用者はテレワークを行うかどうかの提案をし、従業員はこれを認めることも拒否することもできる。また、従業員の側からテレワークを実施したいとの申し出があった場合、雇用者はこれを認めることも拒否することもできる。テレワークは働き方を変更するものであり、テレワークによって他の雇用条件に影響を与えることがあってはならない。

また、テレワークが雇用契約の時点で含まれていない場合には、テレワークという働き方をやめてオフィス勤務とすることも、従業員、雇用者両者に選択権がある。

###### 4) 雇用条件

テレワーカーの雇用条件は、法制度、団体協約などに関して、オフィス勤務の従業員と差別的な取り扱いがあってはならない。しかし、テレワークという働き方の特性

に関する事柄等については、団体協約や個々の雇用契約の中に特記事項として記載されることもある。

#### 5) データの保護

雇用者には、テレワーカーが専門的な目的で処理するデータの保護を確実なものとするためのソフトウェアなど、適切な対応をとる責任がある。雇用者は、テレワーカーに対して、データの保護に関連する法制度や会社内の規則について知らせることが必要である。

テレワーカーはこうしたルールを守る責任がある。雇用者は特に以下のことについてはテレワーカーに伝えておくことが必要である。

- ・IT 機器やツールについての制限事項（例えばインターネットの利用など）
- ・もしルールを守らなかった場合の制裁措置

#### 6) プライバシー

雇用者はテレワーカーのプライバシーを尊重しなければならない。もし監視システムを設置する場合には目的にかなったものに限定しなければならない。

#### 7) 機器

テレワークに関連する機器、負担、コストについては、テレワークを開始する前に明確に決めておかなければならない。一般的には、テレワーカーが個人所有の機器を使う場合以外には、通常のテレワークを行うのに必要な機器の貸与、設置、メンテナンスの責任を雇用者が持つ。テレワークが定期的に行われる場合には、雇用者は仕事をすることによって直接的に発生するコストを負担しなければならない（特にコミュニケーションのためのコスト）。

雇用者は適切な技術サポートを提供する。また、テレワーカーが利用した機器やデータに対する損失やコストについて、法制度や団体協約にしたがって負担しなければならない。テレワーカーは、雇用者から提供された機器を適切に取り扱い、インターネットを利用して不正な情報を収集したり配信したりしてはいけない。

#### 8) 健康と安全

雇用者は、関連する EC 指令、各国の法制度、団体協約などにしたがって、テレワーカーの仕事上の健康と安全の維持についての責任を持つ。

雇用者は、テレワーカーに対して、特に VDT に関するルールを含めて健康と安全についての会社の方針を説明する必要がある。テレワーカーの健康と安全が確保されているかどうかを検証するため、雇用者、従業員代表あるいは関連する行政機関がテレワーカーのワークプレイスにアクセスすることがあるが、これは各国の法制度や団体協約の範囲内でなければならない。テレワークが従業員の自宅で行われている場合に、こうしたチェックをする際には事前の通知と当該従業員の了解が前提となる、

#### 9) 働き方

団体協約と会社のルールに従って、テレワーカーは自分の仕事の時間を自ら管理することになる。仕事の負荷とパフォーマンスは、オフィスで勤務していたときと同じにしなければならない。雇用者は、同僚と直接会う機会を設けたり、会社の情報へのアクセスなどの対策を施して、テレワーカーが孤独な状態に陥ることがないようにしなければならない。

#### 10) トレーニング

テレワーカーは、オフィス勤務者と同じようにトレーニングやキャリア開発の機会

を得る。

テレワーカーはテレワークで使う機器や、働き方の特性などに関するトレーニングを受ける。テレワーカーのマネジャー及び同僚もテレワークという働き方及びその管理の仕方についてのトレーニングを受ける。

#### 11) 団体としての権利

テレワーカーは、オフィス勤務者と同じ団体権を持つ。労働者代表とのコミュニケーションに障害があってはならない。労働組合の選挙や代表として選ばれることについてもオフィス勤務者と同じでなければならない。

労働者の代表に対しては、EC 及び加盟国の法制度、団体協約及び慣習に従って、テレワークの導入について通知し、協議する。

#### 12) 実施とフォローアップ

この枠組み合意は、調印されてから3年以内に実施に移される。

#### 【加盟国における合意状況】

2006 年の 10 月に、加盟国におけるテレワークに関する枠組み合意書の締結状況についての報告がなされた。

この報告によれば、キプロス、スロヴァキア、エストニア、リトアニアの4カ国を除く加盟国及びアイスランド、ノルウェイで枠組み合意書が締結された。

## 【参考資料：SIBIS 調査について】

### (1) SIBIS 調査の概要

調査は 2002 年の 4 月～5 月の期間に、15 の EU 加盟国とスイス、アメリカにおいて実施された。調査は電話によるインタビュー調査で行われた。対象年齢層は 15 歳以上である。有効回答数は 11,832 で、国別の回答数は以下の通りである。

国	有効回答数
ベルギー	585
デンマーク	501
ドイツ	1,001
フィンランド	669
フランス	1,000
ギリシャ	505
イギリス	1,000
アイルランド	500
イタリア	1,000
ルクセンブルグ	500
オランダ	530
オーストリア	500
ポルトガル	500
スウェーデン	500
スイス	522
スペイン	1,015
アメリカ	1,004
合計	11,832

(資料) General Population Survey Basic Data, May 2002, SIBIS

### (2) SIBIS の GPS (General Population Survey) 調査における定義

在宅勤務テレワーカー (Teleworker, home-based) : 自宅で仕事を行い、仕事の成果を電子的に送信する人。在宅勤務者は以下のように類型化される。

- ・常時型テレワーカー (permanent teleworkers) : 週に 1 日以上在宅勤務を行い、少なくとも仕事時間の 75%以上を自宅で行う人
- ・随時型テレワーカー (alternating teleworkers) : 週に 1 日以上在宅勤務を行うが、自宅で仕事をする時間は、75%未満である人。
- ・補助的テレワーカー (supplementary teleworkers) : 自宅で仕事を行うが、週当たり 1 日以下の人

SOHO におけるテレワーカー (Teleworker, in SOHO) : 自宅を主たる仕事の場所とするフリーランスあるいは自営業者で、クライアントとの間のコミュニケーションに ICT を利用している人。

モバイルテレワーカー (Teleworker, mobile) : 少なくとも週に 10 時間以上自宅あるいはメインの職場から離れて、高頻度で仕事のための移動をし、仕事のためにオンラインでコミュニケーションをとっている人。

テレコーポレーション (Tele-cooperation) : メインのワークプレイスから離れたところにいる仕事上のパートナーと ICT (電子メール、ファイル転送、テレビ会議) を利用してコミュニケーションをとる働き方。

(資料) SIBIS Indicator Handbook

### (3) SIBIS の GPS (General Population Survey) 調査における設問の設定

電話、ファックス、コンピュータを利用して、多くの仕事は自宅で行うことが可能である。仕事の成果を電子的に転送する場合、これをテレワークと呼ぶことがある。

E1 : あなたは、仕事時間のうちの一部を自宅からテレワークをしていますか。

E2 : 過去 5 年間であなたは定常的 (regular basis) にテレワークをしたことがありますか。

E3 : あなたがテレワークをしたときには、平均して週当たり少なくとも 1 日 (one full working day) 自宅で仕事をしましたか。

E4 : あなたは、週当たり少なくとも 1 日自宅でテレワークをしていますか。

E5 : 前の設問で週当たりの平均的な勤務時間をお聞きしましたが、このうち自宅で仕事をするのはどの程度の割合ですか。典型的な週を想定して回答してください。

E7 : 自宅でテレワークをする場合に使用している機器のコストは、雇用主によって支払われたものですか。

- ・ 全て雇用主負担
- ・ 一部雇用主負担
- ・ 雇用主負担無し

E8 : テレワークという働き方をして良いと提案された場合、あなたの関心は

- ① ほとんど全ての仕事を自宅でテレワークする
- ② 全ての仕事をテレワークすることはないが、週当たり少なくとも 1 日は自宅でテレワークする
- ③ 通勤時間を減らすことができる自宅近くのオフィスで働く  
非常に関心有り・やや関心有り・関心ない

E9a : 週当たり少なくとも 1 日自宅で仕事をする想定した場合、あなたの仕事の内容はテレワークに向いていると思いますか。

E9b : あなたの仕事がテレワークに向いていないと考える理由はなんですか (自由回答)。

E10 : あなたがテレワークを始めた理由はどのようなことですか。以下に挙げる項目について、あなたがテレワークを始めると決断した時の重要度を回答してください。

- ① 私はより快適な (peaceful) 執務環境を必要とした
  - ② 私は家族生活により多く参加したかった
  - ③ 私は顧客とより緊密な関係を作りたかった (クライアントへの物理的距離)
  - ④ わたしは子供やその他の家族をケアする必要があった
  - ⑤ 会社が私にテレワークをするよう要請してきた
  - ⑥ 私は通勤を減らしたかった
  - ⑦ 私は自分の働き方をもっとフレキシブルにしたかった
- ・ 非常に重要
  - ・ やや重要
  - ・ 重要でない

E11 : 大半の人は自宅で仕事をするテレワークを行うことが認められていない。あなたがテレワークを認められなかった場合、あなたの仕事についてどのように考えますか。

- ① 給与を得るための仕事ができなくなる
- ② テレワークでないと、今と同じ仕事はできない

- ③ 自分の家の近くでできる仕事を探さなければならない
- ④ 週当たりの働く時間を減らさなければならない
  - ・全くそう思う
  - ・ややそう思う
  - ・そうは思わない

次はモバイルワークについて

- F1:** 過去4週間に、あなたは自宅あるいはメインオフィスから離れて、つまり出張、フィールド、移動中、顧客のオフィスなどで仕事をしましたか。
- F2:** 前の設問で週当たりの平均的な勤務時間をお聞きしましたが、このうち自宅あるいはメインオフィスから離れて仕事をした時間はどの程度の割合ですか。
- F3:** 過去4週間に、あなたはオフィス外からオンライン接続をしましたか。仕事目的でインターネットに接続したか、あるいは同僚などにデータを電子的に転送しましたか。
- F4:** オンライン接続をした理由はなんですか。
- ① インターネットへのアクセス
  - ② 電子メールの送受信
  - ③ 会社のイントラネットへの接続
- F5:** オンライン接続はどのような場所で行いましたか。過去4週間に利用した場所は
- ① ホテル、会議場など
  - ② 他社のオフィス
  - ③ インタネットカフェ、あるいは民間が運営しているテレサービスセンター
  - ④ データ転送のためのモバイルを利用した移動中のアクセス

次はテレコーポレーションについて

- G1:** 外部の人とコンタクトする場合、電子メール、テレビ会議、データの電子的な転送を利用するときがありますか。ここでいう外部の人とは、顧客、クライアント、サプライヤー、その他のビジネス上つきあいのある人のことで、同じ会社の別の事業所で仕事をしている人も含む。
- G2:** 典型的な1週間をとったときに、あなたは
- ① 電子メールを使う
  - ② テレビ会議を使う
  - ③ 電子メール添付あるいは他の方法で電子データの転送を行う
    - ・1日に10回以上
    - ・少なくとも1日に1回
    - ・少なくとも週に1回
    - ・週に1回未満
    - ・使ったことはない
- G3:** あなたのビジネスにおいてインターネットが果たす役割についてお伺いします。あなたは、インターネットあるいは電子メールなどを利用して新しいビジネスに引きつけられたことはありますか。
- G4:** あなたは仕事の成果を顧客やクライアントにインターネットを利用して送ることができますか。
- G5:** あなたは顧客やクライアントと電子的な手段（インターネット、電子メール、電話、ファックスなど、フェース・ツー・フェースのミーティングは行わずに）だけでコミュニケーションをとることができますか。

(資料) SIBIS、General Population Survey Basic Data、May 2002



## Ⅱ 先進事例調査報告（アメリカにおけるテレワークの現状と動向）

本報告は、文献や Web から入手した情報に基づき、従業員のワークライフバランスを改善し、優秀な人材の確保するなどの観点からテレワークの導入を進めているアメリカの現状と動向を、社団法人日本テレワーク協会が分析、とりまとめたものである。



## 1. アメリカのテレワーク人口

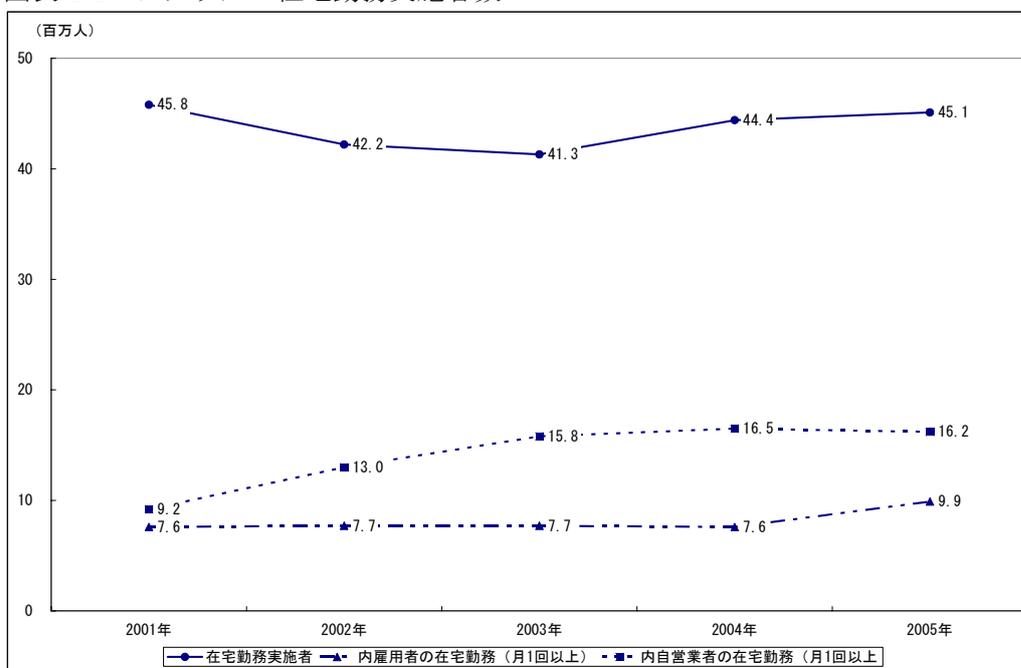
ITAC の委託により Dieringer Research Group が消費者調査の一環として行ったテレワーカー調査結果をもとに、アメリカの全体の状況をみる。

この調査結果によると、過去1年間に何らかの形で在宅勤務を行ったアメリカ人は4,510万人と推計されている。この結果は、2004年と比べて2%弱の伸びとなっている。しかし、フルタイムの雇用者で会社から在宅勤務を認められ、かつ月に少なくとも1日在宅勤務を行っているワーカーは30%の増加を示し、990万人となっている。

契約社員あるいは自営業者で在宅勤務を行っている割合は、2004年に比べて2%の減少となり、1,620万人となった。ITACの報告書によると、これは、経済が好調であったために、優秀な人材を確保する目的でテレワーク・オプションを提示する企業が増加しているからと推測されている。

少なくとも月に1回在宅勤務を実施しているワーカーは2,610万人で、少なくとも週に1回在宅勤務を行っているワーカーは2,220万人である。

図表 1-1 アメリカの在宅勤務実施者数



(資料) Annual telework survey by WorldatWork ([www.worldatwork.org](http://www.worldatwork.org)) conducted by The Dieringer Research Group

また、在宅勤務の頻度も高まっており、一方で在宅勤務を全く行っていない人の割合は減少し続けておりことから、テレワークは継続的に拡大しているとされている。

図表 1-2 頻度別の在宅勤務者の増加

	2004 年		2005 年		変化率
	百万人	就業者に占める割合	百万人	就業者に占める割合	
行ったことはない	16.1	16.0%	13.5	10.0%	-16.0%
不定期	28.3	21.0%	30.3	22.0%	7.0%
月1回以上	24.1	18.0%	26.1	19.0%	8.0%
週1回以上	20.1	15.0%	22.2	16.0%	10.0%
毎日（完全在宅勤務）	12.4	9.0%	12.2	9.0%	-2.0%

（資料）Annual telework survey by WorldatWork (www.worldatwork.org) conducted by The Dieringer Research Group

在宅勤務実施者が、自宅で仕事をする際にブロードバンドを利用している割合も増加している。2005年の調査では月に1日以上在宅勤務を行っているワーカーのうち、65%はブロードバンドによる接続を利用している。

在宅勤務実施者のうち、3,880万人は自宅からインターネットを利用しており、このうち2,560万人がブロードバンドの利用者であった。

図表 1-3 テレワーカーのブロードバンド利用状況（百万人、%）

	2004 年			2005 年			変化率
	母集団	BB 利用率	BB 利用者数	母集団	BB 利用率	BB 利用者数	
在宅勤務実施者	44.4	35.0%	15.5	45.1	57.0%	25.6	65.0%
内雇用者の在宅勤務 （月1回以上）	7.6	39.0%	3.0	9.9	51.0%	5.2	73.0%
内自営業者の在宅勤務 （月1回以上テレワーク）	16.5	30.0%	5.0	16.2	51.0%	8.2	64.0%

（資料）Annual telework survey by WorldatWork (www.worldatwork.org) conducted by The Dieringer Research Group

自宅でワイヤレスアクセスをしている割合は、2005年の調査で新規に設定された設問であるが、4,510万人の在宅勤務実施者のうち11%（約500万人）が自宅からワイヤレスアクセスを利用している

自宅がテレワークの仕事場所として最も多いが、一方で近年場所にとらわれずに仕事をする働き方（Working From Anywhere）も増加している。ITACの2005年調査では、新たに自宅以外に仕事をする場所についての調査も行われている。これによると、在宅勤務を行っている人の仕事の場所は平均して3.4ヵ所であった。図表1-4は、自宅以外の場所であげられた仕事場所のトップ5である（調査では13の場所が選択肢として設定されている）。顧客先が最も多く2,430万人、次いで車（2,060万人）、カフェやレストラン（1,850万人）、ホテルやモーテル（1,710万人）、休暇中（1,630万人）などとなっている。また、これらの場所の組み合わせをみると、「オフィス／自宅／ホテルやモーテル」の組み合わせが最も多く、1,180万人がこうした場所で仕事をしていることがわかる。

図表 1-4 オフィス以外で仕事をする場所

場所	百万人
自宅	45.1
顧客先	24.3
車	20.6
カフェ・レストラン	18.5
ホテル・モーテル	17.1
休暇中	16.3

(資料) Annual telework survey by WorldatWork (www.worldatwork.org) conducted by The Dieringer Research Group

図表 1-5 仕事をする場所（3カ所の組み合わせ）

場所	百万人
オフィス／自宅／ホテル・モーテル	11.8
自宅／車／カフェ・レストラン	10.6
オフィス／自宅／車	9.9
オフィス／自宅／顧客先	9.5
オフィス／自宅／カフェ・レストラン	9.1
自宅／顧客先／車	8.3

(資料) Annual telework survey by WorldatWork (www.worldatwork.org) conducted by The Dieringer Research Group

在宅勤務を実施している人達の属性については、

- ・性別では、男女ほぼ半数。
- ・結婚あるいはパートナーと住んでいる人が6割を超えている。
- ・企業規模では100人以下の企業で働く人が多い。

という特徴がみられる。

図表 1-6 テレワーカーの属性

	就業者合計	雇用者の在宅勤務 (月1回以上)	自営業者（月1回以上 テレワーク）
合計（百万人）	135.4	9.9	16.2
男性	52%	49%	55%
女性	48%	51%	45%
結婚／パートナーと同居	58%	64%	64%
独身	27%	29%	19%
別居／離婚	12%	5%	14%
企業規模（100人未満）	47%	39%	84%
企業規模（100～999人）	21%	22%	2%
企業規模（1,000人以上）	25%	35%	11%

(資料) Annual telework survey by WorldatWork (www.worldatwork.org) conducted by The Dieringer Research Group

## 2. アメリカ・センサス局のデータによる在宅勤務実施者数

アメリカのセンサス局（Census Bureau）が発表しているデータの中に、在宅勤務に関するものが含まれている。ひとつは就業者ベースでみた在宅勤務実施比率であり、もうひとつは企業ベースでみた在宅勤務制度の導入割合である。

就業者ベースでみると、図表 2-1 に示したとおり、在宅勤務を実施しているワーカーの比率は 15.1%で、絶対数でみると約 2 千万人となる。この調査では在宅勤務実施者を「少なくとも週に 1 日自宅で仕事をする」と定義している。上記の ITAC 調査でも、少なくとも週に 1 回在宅勤務を行っているワーカーは 2,220 万人という結果が報告されており、週 1 日ベースで考えると ITAC 調査とセンサス局調査のデータに大きな乖離はみられないといえることができる。

在宅勤務を実施しているワーカーを賃金労働者（Wage and salary workers：被雇用者）と自営業（Self-employed）に分けてみると、全体では 2/3 が被雇用者であり、自営業は 1/3 となっている。しかしながら、被雇用者の多くは「給与が支払われていない在宅勤務（Unpaid work at home）」である点が特徴といえる（全体の約半数、被雇用者の約 75%）。これは、ホワイトカラーエクゼンプションなど、雇用制度の違いによる部分が多いと推測される。

職種別にみると、在宅勤務を実施している比率、絶対数ともマネジメント・プロフェッショナル職が最も多く、就業者の 28.1%、約 13.4 百万人が在宅勤務を行っている。絶対数でみると、セールス職（約 3.1 百万人）、サービス職（約 1.4 百万人）、オフィス管理サポート職（約 1.2 百万人）なども多いが、マネジメント・プロフェッショナル職と比べると桁がひとつ少ない。マネジメント・プロフェッショナル職については、「給与が支払われていない在宅勤務」が全体の約 6 割を占めている。

図表 2-1 在宅勤務（少なくとも週に 1 日自宅で仕事をする就業者）の現状

属性	就業者数	定常的な在宅勤務者					
		1,000 人	就業者に対する比率 (%)	ワーカーの類型別による比率 (%)			
				合計	被雇用者 <sup>(注1)</sup>		自営業
					給与が支払われている在宅勤務	給与が支払われていない在宅勤務	
合計	136,602	20,673	15.1	100.0	16.2	49.3	33.7
性別							
男性	72,417	10,780	14.9	100.0	14.7	47.3	37.6
女性	64,185	9,893	15.4	100.0	17.8	51.4	29.4
職種別							
マネジメント・プロフェッショナル職	47,829	13,445	28.1	100.0	13.9	59.9	25.7
サービス職	22,752	1,414	6.2	100.0	20.6	20.9	54.8
セールス職	15,886	3,137	19.7	100.0	21.8	35.4	42.2
オフィス管理サポート職	19,247	1,154	6.0	100.0	30.5	38.0	28.9

属性 (続き)	就業者数	定常的な在宅勤務者					
		1,000人	就業者に 対する比 率(%)	ワーカーの類型別による比率(%)			
				合計	被雇用者 <sup>(注1)</sup>		自営業
					給与が支 払われて いる在宅 勤務	給与が支 払われて いない在 宅勤務	
農林漁業	195	3	1.5	100.0	10.2	15.1	73.8
建設・採鉱 職	7,927	705	8.9	100.0	6.1	13.3	80.6
設備・メン テナン ス・修理職	4,989	329	6.6	100.0	18.4	19.1	59.6
生産職	9,240	276	3.0	100.0	12.8	22.1	65.0
運輸職	8,538	212	2.5	100.0	7.7	32.5	59.8

(資料) Statistical Abstract of the United States 2007, U.S. Census Bureau

(注1) 在宅勤務時の給与については、ホワイトカラーエクゼンプションの対象者であるかどうかによる違いと想定される。一般にホワイトカラーエクゼンプションの対象者は労働時間に関わりなく年俸制で給与が支払われている。

企業ベースの在宅勤務制度の導入状況(図表2-2の「フレキシブルワークプラン」が在宅勤務制度)をみると、全体では4%と低いレベルにとどまっている。対象職種としてはホワイトカラー職を対象に在宅勤務制度を導入している企業が7%と高い。企業規模別では、あまり大きな差ではないが、100人以上の規模の企業の方が5%とやや高くなっている。

図表2-2 民間企業の従業員施策導入企業の割合(%)

属性	有給 休暇	有給 長期 休暇	有給 軍事 休暇	家族のための 休暇		育児のための支援措置				養子 縁組 への 支援	長期 介護 保険	フレ キシ ブル ワー ク プ ラン (注2)	通勤 費の 支援
				有給	無給	合計	雇用 主に よる ファン ド	事業 社内 ある いは 事業 所外 の保 育施 設	育 児 施 設 等 の 紹 介 サー ビス				
合計	77	77	48	7	81	14	3	5	10	9	11	4	5
対象職種別													
ホ ワ イ ト カ ラ ー 職	85	83	57	10	86	19	5	7	14	14	17	7	7
ブル ー カ ラ ー 職	81	80	43	4	79	8	2	2	6	7	6	2	3
サー ビス 職	49	59	33	5	72	9	2	4	5	2	4	1	2

雇用形態別													
フル タイム	89	90	54	9	85	16	4	6	11	11	13	5	6
パート タイム	37	36	30	3	68	8	1	3	5	4	6	2	2
企業規模別													
1~99 人	68	70	36	6	71	5	1	2	3	3	4	3	2
100 人以上	87	87	64	9	93	26	5	9	19	17	21	5	8

(資料) Statistical Abstract of the United States 2007、U.S. Census Bureau

(注2) フレキシブルワークプラン=週に数日の在宅勤務を許可している企業

### 3. アメリカ連邦政府のテレワーク

#### (1) 背景

アメリカの連邦政府は 1990 年代初頭から、在宅勤務を中心としたテレワークの導入を推進してきた。1995 年にはテレワークに関する Public Law104-52 で、所属部門の長が許可し、OPM (Office of Personnel Management、日本の人事院相当か) の策定したガイドラインに沿って自宅で仕事をする連邦職員のために、仕事のための電話回線、必要な機器やその他の費用などを政府が負担することを定めた。しかし、いっこうに実施者が増加しないという状況がみられたため、2000 年 10 月には、テレワークに関する Public Law が修正され (Public Law 106-346、359 項)、連邦政府職員のテレワークをより促進する内容に変更された。その内容は以下のようになっている。

「連邦政府の各省庁は、従業員の生産性を低下させずにテレコミュートに適格と思われる従業員を最大限テレコミュートさせるための制度を作らなければならない。この法律が施行されたから 6 ヶ月以内に、適格者の 25% がテレコミュートを実行し、その後各年ごとに 25% ずつ拡大して行かねばならない」

その後、2004 年 12 月に、「各省庁はテレワークの実施運用を監督し、省庁内の連絡窓口の役割を果たすテレワークコーディネーターを設置する」という内容の追加修正 (Public Law 108-447、B-622 項) が行われて現在に至っている。

連邦政府がテレワークを導入するに至った理由はいくつかあげられるが、その背景には、小さな政府を実現していくための行政改革のひとつの方策としてテレワークを位置付けているという状況があることをあげることができる。

- ①交通混雑緩和：首都ワシントン DC の朝夕の交通 (道路) 混雑はかなり激しく、テレワークによって交通混雑を緩和させようという考え方。
- ②環境問題：上記交通混雑とも関わるが、通勤に使われる車を減少させることによって、排気ガスを削減しようという考え方。
- ③公共工事の削減：道路の混雑が進むと、新たな道路や橋を建設することが必要となり、連邦政府の公共工事が増加してしまうので、テレワークによって混雑を回避し、そのことによって間接的に公共工事を削減しようというもの (フリーウェイといわれるアメリカの高速道路は連邦政府が建設している (ただしメンテナンスなど管理の実務面は州政府に委ねられている))。
- ④危機管理対策：9.11 以降、災害やテロなどが発生した際に、業務を継続できる事業継続計画 (COOP: CONTINUITY OF OPERATIONS PLAN) が策定されており、その中でもテレワークは重要な対応策として位置付けられている。
- ⑤オフィスコストの削減：テレワークの導入によるオフィスコストの削減。
- ⑥人材の確保：我が国と異なり、アメリカの政府部門は常に民間企業との間で人材確保の競争を行っている (民間に比べ政府部門の給与はやや低めなので、その点で政府部門は不利)。そのために、働く環境を整えることで、優秀な人材を長期間にわたって確保しておきたいというインセンティブも大きい。

#### (2) テレワーク実施推進官庁

連邦政府のテレワークに関しては、OPM (Office of Personnel Management、日本の人事院相当か) と GSA (General Services Administration、総務庁と訳されているが日本の

総務省とは機能が大きく異なる)の2省庁が協力して実施・促進している。両省庁が協力して進めている状況は Web サイト (<http://www.telework.gov/>) で確認できる。

### (3) 連邦政府におけるテレワークの実施状況

上記テレワークに関する Public Law では、各省庁が「テレワーク適格者 (Telework Eligible)」を決めることが義務づけられている。テレワーク適格者とする基準は各省庁ごとに定められている模様であるが、詳細は不明である。ただ、OPM と GSA が連携して進めている [www.telework.gov](http://www.telework.gov) の記載によれば、おおむね以下のような考え方で決められていると思われる。

- \* 全てのポジションでテレワークが可能なわけではない。テレワーカーは、仕事のうちのある部分をセンターオフィスで行う。テレワーカーになったからといってセンターオフィスを利用しないというわけではなく、必要に応じてミーティングなどはセンターオフィスで行うことになる。
- \* 例えば、テレワークで行う仕事は、企画業務や執筆、データ分析、依頼事項などの検討、レポートなどの作成、電話中心の仕事 (コールセンターなど)、情報収集、チームの他のメンバーの作業に対するフォローアップ、コンピュータ中心の仕事 (プログラム作成、Web デザイン、データ入力、文書処理など) である。
- \* テレワークは、OJT が必要な人、身近にいて管理をする必要のある人、同僚との共同作業が必要な人、1人で仕事をしていると孤独感におそわれてしまう人などには向かない。
- \* テレワーカーとしてうまく仕事をやっていける人とは、自律した考え方をもち、自分で計画を立てることが出来、上司の管理がなくても誠実に仕事を行うことができる人である。
- \* テレワークを行うことによって、テレワーカー自身の生産性のみならず、同僚の生産性に悪影響を及ぼしてはならない。もし、テレワーカーの仕事が同僚や顧客と常時コンタクトする必要がある場合には、電子メールあるいは電話で常時コンタクトできるようにしておかなければならない。

テレワーク適格者数について図表 2-1 でみると、国防総省が約 184 千人で最も多く、財務省 (約 100 千人)、農務省 (約 71 千人)、保健・福祉省 (約 60 千人) などの順となっている。職員数に対する割合では、財務省、保健・福祉省、労働省などが 9 割を超えており、特に労働省は 100%となっている。

図表 3-1 テレワーク適格者数（上位のみ）

省庁	職員数	テレワーク適格者数	職員数に対する割合
国防総省	662,519	183,844	27.7%
財務省	105,981	100,439	94.8%
農務省	94,454	71,034	75.2%
保健・福祉省	63,429	59,654	94.0%
司法省	102,882	46,127	44.8%
復員軍人省	230,472	40,704	17.7%
国家安全保障省	158,606	38,573	24.3%
内務省	70,477	31,548	44.8%
運輸省	57,404	26,445	46.1%
商務省	36,944	24,779	67.1%
NASA	19,583	17,058	87.1%
労働省	15,649	15,649	100.0%
環境保護庁	17,697	12,894	72.9%
エネルギー省	14,004	12,468	89.0%
総務庁（GSA）	12,690	11,219	88.4%
社会保険庁	64,579	10,628	16.5%

（資料）The Status of Telework in the Federal Government（議会に対する報告）、OPM、2005年12月

次に、テレワーク実施者数をみると、適格者数の多い省庁で実施者数も多いことがわかる。最も実施者数が多いのは財務省で約29千人が実施している。次いで、国防総省（約21千人）、司法省（約19千人）、保健・福祉省（約11千人）などの順となっている。

しかし、適格者に対する比率をみると労働省が約5割と高いが、全体的にかなりばらつきがある。

図表 3-2 テレワーク実施者数（上位のみ）

省庁	テレワーク適格者数	テレワーク実施者数	適格者数に対する割合
財務省	100,439	29,362	29.2%
国防総省	183,844	21,318	11.6%
司法省	46,127	18,604	40.3%
保健・福祉省	59,654	11,331	19.0%
商務省	24,779	9,627	38.9%
労働省	15,649	7,845	50.1%
社会保険庁	10,628	4,441	41.8%
農務省	71,034	4,066	5.7%
環境保護庁	12,894	3,585	27.8%
内務省	31,548	3,580	11.3%
運輸省	26,445	3,553	13.4%
総務庁（GSA）	11,219	2,874	25.6%
連邦預金保険機構	5,092	2,195	43.1%

（資料）The Status of Telework in the Federal Government（議会に対する報告）、OPM、2005年12月

以下、全省庁のテレワーク実施状況のデータを掲載しておく。連邦政府全体では、テレ

ワーク適格者が752千人、実際にテレワークを実施している職員が141千人となっている。適格者は職員総数の41.3%、テレワーク実施者は適格者の18.7%となっている。

図表 3-3 省庁別のテレワーク実施状況

省庁	職員数 (2004年)	テレワーク 適格者数 (2004年)	テレワーク 実施者数	適格者に対する実施者の 比率 (2004年)	適格者に対する実施者の 比率 (2003年)	2003年との 比較
Access Board	27	24	19	79.2%	-	新規
Agency for International Development	2,256	1,016	299	29.4%	14.7%	増加
Appraisal Subcommittee	-	-	-	-	50.0%	2004年は報告無し
Architectural and Transportation Barriers Compliance Board	-	-	-	-	72.0%	2004年は報告無し
Armed Forces Retirement Home	503	503	10	2.0%	0.0%	増加
Board of Governors, Federal Reserve	1,600	49	49	100.0%	-	新規
Broadcasting Board of Governors	1,809	589	60	10.2%	-	新規
Central Intelligence Agency	-	34	-	-	-	2004年は報告無し
Chemical Safety and Hazard Investigation Board	36	34	8	23.5%	0.0%	増加
Commission on Civil Rights	65	57	0	0%	-	新規
Committee for Purchase from the Blind and Severely Disabled	29	21	4	19.0%	28.6%	減少
Commodity Futures Trading Commission	500	500	50	10.0%	9.4%	増加
Consumer Product Safety Commission	452	411	209	50.9%	49.5%	増加
Corporation for National and Community Service	601	464	54	11.6%	-	新規
Court Services and Offender Supervision Agency	1,077	1,016	205	20.2%	6.3%	増加
Defense Nuclear Facilities Safety Board	95	3	3	100.0%	100.0%	変化なし
Department of Agriculture	94,454	71,034	4,066	5.7%	4.6%	増加
Department of Commerce	36,944	24,779	9,627	38.9%	38.7%	増加
Department of Defense	662,519	183,844	21,318	11.6%	9.3%	増加
Department of Education	4,929	3,859	1,576	40.8%	50.8%	減少
Department of Energy	14,004	12,468	1,246	10.0%	100.0%	減少
Department of Health and Human Services	63,429	59,654	11,331	19.0%	18.3%	増加
Department of Homeland Security	158,606	38,573	1,938	5.0%	1.5%	増加
Department of Housing and Urban Development	9,842	7,168	1,088	15.2%	88.9%	減少
Department of Interior	70,477	31,548	3,580	11.3%	3.3%	増加

省庁	職員数 (2004年)	テレワーク 適格者数 (2004年)	テレワーク 実施者数	適格者に 対する実施者 の比率 (2004年)	適格者に 対する実施者 の比率 (2003年)	2003年との 比較
Department of Justice	102,882	46,127	18,604	40.3%	4.4%	増加
Department of Labor	15,649	15,649	7,845	50.1%	38.2%	増加
Department of State	18,751	1,240	1,019	82.2%	1.5%	増加
Department of Transportation	57,404	26,445	3,553	13.4%	10.0%	増加
Department of Treasury	105,981	100,439	29,362	29.2%	70.2%	減少
Department of Veterans Affairs	230,472	40,704	1,716	4.2%	1.1%	増加
Environmental Protection Agency	17,697	12,894	3,585	27.8%	28.7%	減少
Equal Employment Opportunity Commission	2,461	1,692	727	43.0%	39.8%	増加
Executive Office of the President (Office of Science and Technology Policy)	40	1	1	100.0%	-	新規
Export-Import Bank	400	400	0	0%	0.2%	減少
Farm Credit Administration	287	287	128	44.6%	38.2%	増加
Federal Communications Commission	1,969	1,969	634	32.2%	29.8%	増加
Federal Deposit Insurance Corporation	5,092	5,092	2,195	43.1%	9.8%	増加
Federal Elections Commission	384	10	10	100.0%	-	新規
Federal Energy Regulatory Commission	1,253	1,183	336	28.4%	26.8%	増加
Federal Housing Finance Board	118	105	0	0%	37.8%	減少
Federal Labor Relations Authority	184	97	14	14.4%	0.0%	増加
Federal Maritime Commission	128	128	10	7.8%	8.0%	減少
Federal Mediation and Conciliation Service	274	238	120	50.4%	46.5%	増加
Federal Retirement Thrift Investment Board	90	0	0	0%	0.0%	変化なし
Federal Trade Commission	1,082	815	31	3.8%	3.1%	増加
General Services Administration	12,690	11,219	2,874	25.6%	24.5%	増加
Government Accountability Office	-	-	-	-	-	2004年は報告無し
Inter-American Foundation	47	47	13	27.7%	14.3%	増加
International Boundary and Water Commission	243	60	0	0%	1.4%	減少
International Trade Commission	371	371	45	12.1%	10.4%	増加
Japan US Friendship Commission	4	3	3	100.0%	100.0%	変化なし

省庁	職員数 (2004年)	テレワーク 適格者数 (2004年)	テレワーク 実施者数	適格者に対 する実施者 の比率 (2004年)	適格者に対 する実施者 の比率 (2003年)	2003年との 比較
Marine Mammal Commission	11	10	5	50.0%	-	新規
Merit Systems Protection Board	225	176	44	25.0%	27.0%	減少
National Aeronautics and Space Administration	19,583	17,058	1,186	7.0%	5.8%	増加
National Archives and Records Administration	3,062	1,767	170	9.6%	5.3%	増加
National Capital Planning Commission	48	48	3	6.3%	-	新規
National Council on Disability	12	12	7	58.3%	72.7%	減少
National Credit Union Administration	926	407	80	19.7%	25.6%	減少
National Endowment for the Arts	164	164	44	26.8%	33.3%	減少
National Endowment for the Humanities	170	170	67	39.4%	32.4%	増加
National Labor Relations Board	1,913	1,319	447	33.9%	33.9%	変化なし
National Mediation Board	52	52	16	30.8%	28.8%	増加
National Science Foundation	1,364	1,296	276	21.3%	17.9%	増加
Nuclear Regulatory Commission	3,169	3,138	789	25.1%	29.2%	減少
Occupational Safety and Health Review Commission	59	52	6	11.5%	16.4%	減少
Office of Federal Housing Enterprise Oversight	195	181	181	100.0%	-	新規
Office of Government Ethics	78	77	6	7.8%	7.8%	変化なし
Office of National Drug Control Policy	109	0	0	0%	3.7%	減少
Office of Personnel Management	3,594	2,803	1,910	68.1%	53.2%	増加
Office of Special Counsel	105	87	15	17.2%	16.9%	増加
Overseas Private Investment Corporation	198	135	61	45.2%	25.7%	増加
Peace Corps	825	825	15	1.8%	0.0%	増加
Pension Benefit Guaranty Corporation	786	516	192	37.2%	100.0%	減少
Postal Rate Commission	47	0	0	0%	100.0%	減少
Railroad Retirement Board	1,023	343	100	29.2%	37.5%	減少
Securities and Exchange Commission	3,883	3,883	648	16.7%	9.5%	増加
Selective Service System	153	115	4	3.5%	0.0%	増加
Small Business Administration	3,390	3,323	328	9.9%	8.6%	増加

省庁	職員数 (2004年)	テレワーク 適格者数 (2004年)	テレワーク 実施者数	適格者に対する実施者の 比率 (2004年)	適格者に対する実施者の 比率 (2003年)	2003年との 比較
Smithsonian Institution	-		-	-	-	2004年は報告無し
Social Security Administration	64,579	10,628	4,441	41.8%	29.9%	増加
Tennessee Valley Authority	12,790	0	0	0%	0.0%	変化なし
Trade and Development Agency	41	40	0	0%	0.0%	変化なし
U.S. Holocaust Memorial Museum	400	300	73	24.3%	18.3%	増加
U.S. Nuclear Waste Technical Review Board	16	16	15	93.8%	100.0%	減少
U.S. Trade Representative	-		-	-	-	no response
Totals	1,818,397	752,337	140,694	18.65%	13.70%	

(資料) The Status of Telework in the Federal Government (議会に対する報告)、OPM、2005年12月

#### (4) テレワークセンター

テレワークを推進している GSA は、ワシントン DC エリアで 13 ヲ所のテレワークセンターを運営している (図表 2-4 参照)。このテレワークセンターの設置運営も、Public Law (103-123) で、その財政措置が講じられているものである。

当初、これらのテレワークセンターは連邦政府職員専用として設置運営されていたが、利用率が必ずしも高まらなかったことから、現在は州政府や民間企業にも開放しており、また災害時の拠点や COOP (危機管理) 計画の中にも位置付けられている。

1 日の利用料金はテレワークセンターによって異なるが、多くは 25~27 ドル程度である。

テレワークセンターには次のような設備が設けられている。これらの設備は、基本的には GSA の予算で設置されているものである。

- \* テレワークセンターへの入退室システム (場所によってはキーが必要)
- \* オフィススペースにはモジュラー形式の家具
- \* 電話回線 (音声及びデータ)
- \* ワークステーションには PC と電話
- \* 一般的に私用されるソフトウェア
- \* レーザープリンタ、コピー機、ファックス
- \* 鍵のかかるロッカー

一部のテレワークセンターには

- \* 会議室
- \* カフェテリア (冷蔵庫、電子レンジなど)
- \* 作業スペース

図 3-4 ワシントン DC エリアのテレワークセンターの概要

テレワークセンター名	立地場所	1日の利用料金	備考
メリーランド州			
Bowie/Thurgood Marshall Library Telework Center	Bowie State University	\$25.00	www.tc.bowiestate.edu
Frederick Telework Center	Frederick, MD	\$25.00	www.ibacorp.us/datacenter.html
Hagerstown Telework Center	Hagerstown, MD	\$25.00	www.wc-link.org/telework/
Prince Frederick Telework Center	Prince Frederick, MD	\$27.00	www.telecommutesomd.org
Waldorf InTeleWork Center	Waldorf, MD	\$27.00	www.telecommutesomd.org
Laurel Lakes Telework Center	Laurel, MD	\$27.00	
バージニア州			
Fairfax City Telework Center	Fairfax, VA	\$26.00	www.nocommute.org
Herndon Telework Center	Herndon, VA	\$26.00	www.nocommute.org
Manassas Telework Center	Manassas, VA	\$26.00	www.nocommute.org
Fredericksburg	Fredericksburg, VA	\$26.00	www.nocommute.org
Stafford County Telework Center	Stafford, VA	\$26.00	www.nocommute.org
Woodbridge Telework Center	Woodbridge, VA	\$49.00	www.nocommute.org
Winchester Telework Center	Winchester, VA	\$27.25	www.nettechcenter.net
ウェストバージニア州			
Kearneysville Telework Center	Kearneysville, WV	\$38.50	www.jctc.org

(資料) <http://www.telework.gov/>より作成。

#### (5) ワシントン・メトリポリタンエリアのテレワーク調査

1996年と1998年の9月に、COG (Metropolitan Washington Council of Governments) がワシントン DC を中心としたメトリポリタンエリア (ワシントン DC、メリーランド州及びバージニア州の10の郡に居住する1,000を超える世帯に対して電話調査を実施した。

この調査におけるテレワーカーの定義は「サラリーを得ている被雇用者で、通常の就業時間に自宅あるいはテレワークセンターで、少なくとも随時 (at least occasionally) テレワークを実施しているワーカー」とされている。つまり、テレワークの頻度のしぼりはかかれていない。

この調査における主な結果は以下の通りである。

- \* 1996年には、約151,000人がテレワークを実施していた。これは調査対象エリアの労働力の6.8%に相当する。1998年の調査では、テレワーカー数は250,000人に増加しており、これは労働力の12%に相当する。
- \* このうち59,000人は週に2日以上テレワークを実施している。
- \* テレワークを実施していないワーカーの約18%は、センターオフィス以外で仕事をすることが可能で、テレワークを行うことに関心を持っている。これに基づき、COGは、調査対象地域に382,000人の潜在的テレワーカーがいると推計している。
- \* 92%は在宅勤務をしており、テレワークセンターで仕事をしているのは1%であった。2%は自宅及びテレワークセンターの両方で仕事をしており、5%は自宅あるいはテレワークセンター以外の、例えば図書館などで仕事をしている。
- \* 73%はオフィスへの通勤に1人で乗用車通勤をしており、15%が列車、8%はバスを利用して通勤している。2%は徒歩、2%が自転車による通勤である。乗用車の相乗りによる通勤、あるいはヴァンプールによる通勤をしている人は回答者の中にいなかった。
- \* 通勤距離（片道）については、51%が10マイル以内、18%が11～20マイル以内、24%が21マイル以上となっている。
- \* 通勤時間（片道）については、26%が15分以内、43%が16～30分以内、27%が31分以上となっている。

## （6）連邦政府のマネジャーに対するテレワーク調査

### 1) 調査の概要

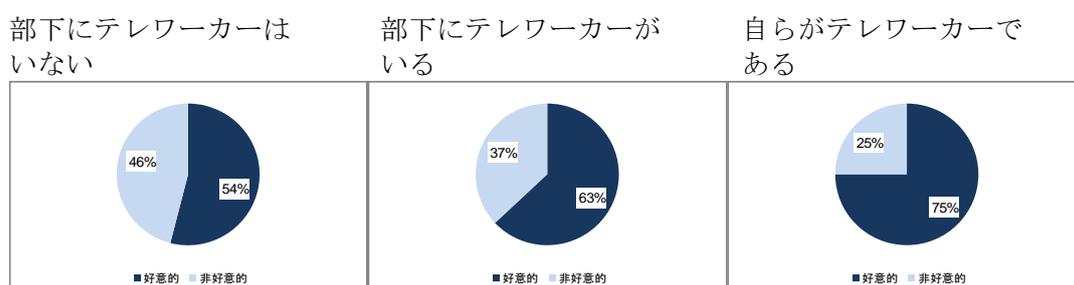
連邦政府で働くマネジャー214人に対して、Web方式で行われた調査である。FMA<sup>(注3)</sup>とTelework Exchange<sup>(注4)</sup>が共同で2006年11月に実施した。調査に回答したマネジャーのうち87%は一般の省庁、残りの13%は国防総省関係である。調査に参加した主な省庁は以下の通りである。

- ・Department of Defense
- ・Defense Logistics Agency
- ・Department of Agriculture
- ・Department of Health and Human Services
- ・Department of Housing and Urban Development
- ・Department of Justice
- ・Department of Transportation
- ・Department of Treasury
- ・Department of Veterans Affairs
- ・United States Army
- ・United States Navy

### 2) 調査結果

- ・マネジャーがテレワークを行う機会が増加してきており、テレワークを実施しているマネジャーと実施していないマネジャーの間には、テレワークに対する印象が大きく異なることが判明した。テレワークを行っていないマネジャーと比較した場合、行っているマネジャーの方がテレワークを好意的(Favorable)にとらえる割合が21%も多い。

図表 3-5 マネジャーのテレワークに対する見方



(資料) A Telework Research Report, January 2007, Telework Exchange

- ・テレワークを推進する要因としてマネジャーがあげているのは、ワークライフバランス、リクルート、リテンションなどである。事業継続計画（COOP）や流行性疾病対応計画を主な推進要因とあげたマネジャーは少ない。
- ・阻害要因については、一般的にはテレワーク導入にコストがかかることやセキュリティに対する不安が上位にあげられることが多いが、連邦政府のマネジャーは、部下に対する管理上の不安、生産性の低下に対する不安が上位を占めている。
- ・自分が所属する省庁がテレワークをサポートしていると回答したマネジャーは 35%にとどまった。
- ・コミュニケーション上の課題としてトップにあげられたのは、フェース・ツー・フェースのコミュニケーションの欠如であり、マネジャーの 32%がこれを指摘している。
- ・61%のマネジャーは電子メールでのコミュニケーションの際に、また、43%は電話でのコミュニケーションの際に、誤解が生じたことがあるとしている。

#### ●自由回答欄の意見

##### 【テレワークに関心がない理由】

- ・仕事の完了や生産性を管理する能力がない。
- ・突発的に発生するミーティングやプロジェクトに対応できない。
- ・トップマネジメントの協力支援がない。
- ・信頼性に基づく仕事の進め方や旧態依然とした管理手法。

##### 【マネジャーが考えるテレワークを促進するための方策】

- ・定期的なレビューとオープンな議論
- ・パフォーマンスの履歴を記録するシステム。
- ・ネガティブな側面ではなく、ポジティブな側面に焦点を当てる。
- ・上位職位者の積極的支援。
- ・より強化した法制度、あるいは省庁内の管理部門、会計部門からの確たる方向性の提示。
- ・テレワークの効果を測定するための方法論の確立。

#### 3) 今後に向けての示唆

この調査を実施した Telework Exchange 及び FMA の作成した調査レポートには、今後に向けての提言として以下のような点があげられている。

- ・ マネジャーに特化したパイロットプロジェクトの実施  
テレワークを自ら実施しているマネジャーはテレワークを積極的（前向き）にとらえているため、マネジャーに特化したパイロットプロジェクトを実施することによってマネジャーの関心を引き寄せる。
- ・ マネジメントレベルに対するテレワークの推進・効果などについての研修の実施。  
調査の結果は、COOP 戦略におけるテレワークの重要性がほとんど認識されておらず、省庁内の優先順位においてもテレワークは低いレベルにとどまっている。
- ・ 生産性に対する関心を高める  
マネジャーは部下が目に見えないところで仕事をするという点に関心が高い。66%のマネジャーは、テレワーカーの方がオフィス勤務者よりも生産性が高いと回答しているにもかかわらず、生産性を向上させるためのサポートはほとんどない。各省庁は成果に基づく評価システムを実施し、徐々に段階的にテレワークを実施していくようなアプローチをとるべきである。
- ・ フェース・ツー・フェースコミュニケーションへの対応  
調査結果はフェース・ツー・フェースコミュニケーションが重要であることを浮き彫りにした。定期的にテレワーカーと顔を合わせてのコミュニケーションをとる必要がある点を協調すべきであり、またフェース・ツー・フェースコミュニケーションを擬似的に可能とするような技術の導入に努めるべきである。

(注3) Telework Exchange : Telework Exchange は、官民によるパートナーシップで、以下のようなことを行っている組織である。

- ・ バーチャルなテレワーク・コミュニティづくり。
- ・ 連邦政府の法に基づきテレワークの導入を図っていることに対する全体的な評価を行い、省庁ごとの進捗状況を調べるためのフレームワークの提示。
- ・ 連邦政府のテレワークが、財政的及び環境的な側面でどのような効果を生み出しているかを測定するためのフレームワークの提示。
- ・ ベストプラクティスを共有し、テレワークのためのツールを評価するための情報の結節点としての役割。
- ・ テレワークに関する教育研修システムのためのフォーラム。

(注4) Federal Managers Association (FMA) : 連邦政府におけるマネジャー、スーパーバイザー、トップエグゼクティブ約2万人で組織されている、歴史も長く、規模も大きな従業員組織である。FMA は効率的なマネジメントと専門性に基づき優れた公共サービスの提供をめざし、あわせてメンバーの関心や利益を代表して主張していくための組織である。

## 4. 州政府の動向

アメリカの州政府の多くも、州政府職員にテレワークを導入している。最初にテレワークの導入を試みたのは、排気ガスなどによる環境問題を抱えていたカリフォルニア州で、同州は 1985 年にテレワークのパイロットプロジェクトの実施を決定し、1987 年なかばからこのパイロットプロジェクトをスタートさせた。その後 1990 年代にはテレワークの実証実験などが続けられたが、その後大きな進展がなく、現在はやや停滞している状況にある。

ここでは、カリフォルニア州のテレワーク制度の紹介を行い、近年テレワーク導入で注目されているジョージア州、バージニア州、メリーランド州の動きについてもとりあげる。

### (1) カリフォルニア州

カリフォルニア州については、2004 年に発表されたワーク・ファミリー・プログラムに関する報告書の中に、一部テレワークにかかわることが触れられているので、この報告書の概要についてまとめ、後半に同州の人事管理部門のテレワーク制度について紹介する。

#### 1) 州政府職員に対するワーク・ファミリー・プログラム

##### ① ワーク・ファミリー・プログラムの背景

調査結果によれば、カリフォルニア州政府の職員の 62%は育児や介護といった家族としての役割を果たす必要性を抱えている。こうした中で、仕事と家族にかかわる責任は、職員の生産性、モラル、健康などに影響を与える。

全国的にも「ワークライフバランス」や「ファミリーフレンドリー」の効果に関心が高まっている。組織に対するロイヤリティが高く、スキルの高い従業員を維持していくためにも、仕事と家庭の調和をはかっていくことが、企業のコスト面でも効果があることがわかっている。

カリフォルニア州においては、1999 年に団体交渉の結果を受けて「仕事と家族に関する検討委員会 (Work and Family Labor/Management Committee)」が設置された。この委員会は、雇用主が従業員の仕事と家族のニーズのバランスをいかに支援していくかということを明確にし、それを実現する方法についての提言を行った。検討委員会には、経営側、労働側同数のメンバー合計 30 名が参加した。

##### ② ワーク・ファミリー基金

検討委員会における提言を受けて、2000 年 6 月 1 日に「ワーク・ファミリー基金」として 5 百万ドルが拠出された。基金は 2004~2005 年の 2 年間を対象としており、内訳は別表の通りである。

2004 年 2 月現在、大半のプログラムは提言に沿って実施されてきたが、一部は積み残しとなっている。

図表 4-1 ワーク・ファミリー基金の概要

ワーク・ファミリー基金の内訳	
\$2,200,000	仕事と家族に関する課題を支援するための州政府職員のための育児や介護サービス提供者に関する情報や仲介サービス。サービス提供期間は2003年6月から2005年5月。
\$2,000,000	育児やその他のケアが必要な州政府職員に対する補助金。
\$500,000	州政府職員の子供や老人に対するデイケアの日数拡大を実現するための補助金
\$300,000	資料の作成、Webサイトの運営、マネジメントに対する研修、コンサルタントの利用、パイロットプロジェクトの評価などの管理のための費用
\$5,000,000	合計

③ テレワークに関する調査結果

検討委員会は、州政府全体にわたってテレコミュニケーションという働き方のオプションを導入し、実施していくことを提言した。2003年6月に、州政府の各部門でワーク・ファミリー・プログラムの推進者に対して、テレワークに関する実態調査を実施した。

この調査によれば、多くの部門でテレワークが導入されており、600名以上の職員がテレワークを実施していることが判明した。一部の部門では、テレワークコーディネーターを任命し、マネジャーやスタッフに対して部門のテレワークポリシーなどについての情報提供などを行っている。テレワークの形態としては、在宅勤務の他に自宅近郊のオフィスでの勤務、サテライトオフィス勤務などがみられた。

④ ワーク・ファミリー・プログラムの主な課題

a) ワーク・ファミリーにかかわる課題に対するマネジメントとのサポート

州政府の財政状況の悪化という事態があるなかで、州政府は人員や予算の削減に直面している一方で、公共サービスに対するニーズの高まりというジレンマ状態にある。これまでのところ、ワーク・ファミリーにかかわる課題を解決することによって、州政府職員の生産性を高めていくという点についての関心は高くなかった。

b) 利用できるプログラムについて職員に効果的に周知する必要性

検討委員会は、ワーク・ファミリー・プログラムを積極的に周知する努力を行ってきたが、州政府の中で、ワーク・ファミリー・プログラムの責任者を定めている部門は半数にとどまっている。全ての部門でワーク・ファミリー・プログラムの責任者を定める必要がある。

c) ワーク・ファミリー・ネットワークを維持していく

各部門のワーク・ファミリー・プログラムの責任者が変わってしまう割合が高いため、ワーク・ファミリーにかかわる州政府内のネットワークを維持していくことが困難となっている。これは、近年のレイオフや配置転換などにより責任者が変わってしまうことや、スタッフの仕事量の増加により、ワーク・ファミリー関連に割ける時間がなくなっていることなどによる。

⑤ 今後の展開の方向性

a) オンラインによるマネジメント研修プログラムの開発

研修プログラムは開発途上にあるため、これらを完成させ、それをネットワーク上

で利用可能とするための作業が必要である。これが完成すると、Web サイトで研修が可能となる。

**b)2005 年度の育児や介護にかかえる職員に対する補助プログラムの促進**

育児や介護にかかえる職員がケア施設などを利用した場合に支給される補助金が十分利用されていないため、積極的にプログラムへの参加を呼びかける必要がある。

**c)ワーク・ファミリー・プログラムに関する州政府職員に対する長期的な教育プランの開発**

職員のためのハンドブックの作成、部門ごとで実施しているプレゼンテーションの積極化、ワーク・ファミリー・プログラムの責任者による定期的なミーティングなどを実施する。

**d)有給の育児・介護などの休業制度及び一時的に就業できない場合の所得保障保険の実現**

検討委員会においても積極的に導入のための交渉を継続している。

**e)ワーク・ファミリー・プログラムの効果についての検証**

各部門に置かれているワーク・ファミリー・プログラムの責任者を通じて、ワーク・ファミリー・プログラムの効果を測定するフォローアップ調査が必要である。

**2) テレワーク制度：カリフォルニア州人事管理部門のテレワーク制度とテレワークを進める手順**

**① 責任**

全ての部門長、マネジャー、スーパーバイザー、テレワーカーはこのテレワーク制度と手順を理解しておかねばならない。

**② 適格者**

州政府の正規職員 (permanent employee) 全員がテレワークプログラムに参加することができる。また、見習い期間中の職員、期間限定の職員についても、正規職員に準ずる場合にはプログラムに参加することができる。研修期間中の職員、あるいは、窓口で対面サービスを行っている職員は、定期的、継続的にテレワークを行うことは認められない。

**③ プログラムへの参加承認**

テレワークプログラムへの参加は、任意性に基づくものであり、職員と直属上司及び部門長の書面による承認が必要である。最終決定権者は部門長にある。また、テレワークを開始する前に、安全に関するチェックリストとスーパーバイザーによるチェックリストによるチェックを完了させておかなければならない。

**④ テレワークに関する合意書**

テレワークに関する合意書については、年に1回見直しをし、継続するかどうかの判断をしなければならない。

**⑤ プログラム参加のとりやめ**

職員は、スーパーバイザーに対して口頭あるいは文書で伝えることで、理由の如何を問わずいつでもテレワークをやめることができる。

雇用者側は、いつでも職員に対してテレワークをやめるよう指示することができるが、以下のような条件がつく。

- ・理由の如何を問わない場合には、当該の職員に対して文書による通知を出すこと。
- ・理由がある場合には、当該の職員に対して 24 時間前に知らせること。口頭でもよ

- いが、30日以内に文章による通知を行うこと。  
・ただし、緊急事態の場合においては事前の文書による通知や説明は省いてもよい。

#### ⑥ 定義

テレコミュティングは、メインのオフィスから離れて、週に1日あるいはそれ以上の就業日を、自宅あるいはテレワークセンターなどで働くことと定義する。より形式的に言えば、テレコミュティングは仕事のために通勤することを、コンピュータや通信技術で一部代替する働き方である。メインオフィスから離れて働くということは、職員の自宅、顧客のオフィス、プロジェクトの現場などで仕事をするることである。テレワークという言葉は、テレコミュティング、テレコンファレンス、ビデオコンファレンスなどを含むコンセプトである。この制度では、テレコミュティングやその派生的な働き方をテレワークと呼ぶ。

#### ⑦ 効果

テレワークという働き方は、当該部門や職員に対して以下のような効果をもたらす。

- ・職員の効率性、生産性、モラルの向上をもたらす。
- ・オフィススペースとパーキングスペースの適正な利用を実現する。
- ・欠勤率を減少させる。
- ・職員の健康向上を促進する。
- ・職員のリクルートとリテンションに好影響をもたらす。
- ・大気汚染を防止し、交通混雑を解消する。
- ・障害を持つ人の就業の機会を高める。
- ・災害復興や緊急時のプランの一部をなし、事業継続性に効果をもたらす。

#### ⑧ テレワークプログラムへの参加の検討

テレワークを行うためには、自宅などから効果的にネットワークを介して州政府のコンピュータシステムへのアクセスできることが必要である。しかし、ネットワークへのアクセスができない障害などを持つ職員については、マネジャーは定期的にテレワークを行うことができるような配慮をする必要がある。

テレワークプログラムに参加するには、メインオフィスから離れた場所で完結することができる仕事を遂行できる能力がなければならない。職員の能力については、マネジャーがこのケースごとに判断をするが、以下のような項目をチェックすることが必要である。

##### a)仕事に対する知識

対象の職員は自宅で必要な業務を遂行するために必要な知識を有しているか、あるいは見える場所において監督が必要か、オフィスでしかできない他からのインプットに基づいた業務を行っているのか。

##### b)職員の特性

対象の職員は、それまでの仕事のやり方から見て与えられた業務を遂行するに当たって信頼性や責任感があるか。職員はモチベーションや自律性があるか。仕事時間について優先的、効率的に自己管理できるか。

##### c)仕事のスケジューリング

対象の職員は、思考、計画づくり、調整作業、書く、読む、分析、電話会議、コンピュータプログラミング、ワープロ作業、データ入力などの業務を1人で行った経験があるか。オフィス以外の場所で遂行される業務は、テレワークを行う日のためにま

とめられ、スケジュールリングが可能か。ミーティングや会議はテレワークを行う日以外にまとめて行うことが可能か。あるいは電話会議等の方法で代替することが可能か。

**d)外部や部門内とのコンタクト**

他の部門、外部、部門内のスタッフなどとのフェース・ツー・フェースのコンタクトが必要な業務はどの程度の割合を占めているか。このコンタクトは、電話やコンピュータを利用して代替することが可能か。また、テレワークを行わない日に振り向けることが可能か。あるいはテレワークを行う日には、別の方法で代替することが可能か。

**e)参考資料**

業務を進めるに当たって、オフィスにしかない資料などを参照する割合はどの程度か。テレワークのために、こうした資料を週に1～2日間自宅に持ち帰っても、仕事の同僚に迷惑をかけないか。あるいは、こうした資料は、電子データなどで利用することが可能か。

**f)コンピュータの利用**

自宅で利用するコンピュータの速度は生産性を維持するのに十分なものか。ネットワークを利用する場合には、適切な接続方法があるか。長距離通信によるダイヤルアップを行う場合には、通信コスト支払いは許可されているか。自宅からLANへの接続が必要な場合には、適切な機器は設置されているか。テレワーク時に利用するハードウェアやソフトウェアについてのトレーニングは十分できているか。

**g)特別な機器**

対象の職員が行っている業務には、コピー、ファックス、その他の特別の機器が必要とされるか。こうした機器を使用する仕事をテレワーク以外の日にまとめて行うことができるか、あるいは自宅の近隣にある施設で利用することができるか。

**h)情報セキュリティ**

業務上、セキュリティ確保が必要な情報あるいは秘密情報を用いる割合はどの程度か。メインのオフィスから離れて業務を行う場合に、情報セキュリティポリシーを守って業務を行うことができるか。

**i)出張**

業務にはフィールドワークが含まれているか。出張はメインのオフィスとは関係なく行うことができるか。

**⑨ テレワークのスケジュールリング**

**【通常のスケジュール (Regular Schedule)】**

通常のスケジュールによるテレワークとは、週、月当たりテレワークを実施する日を確定して決めておくものである。このスケジュールでテレワークを行う場合には、テレワークを始める前に職員とスーパーバイザーの間でどのようなスケジュールで行うかについて合意しておかなければならない。スケジュールを変更する場合にも両者の合意が必要で、最終的には部門長の承認が必要である。なお、スーパーバイザーは、テレワークによって職員が部門の同僚達から孤立しないよう配慮しなければならない。

テレワークを行う日が決められていても、オフィスに出勤する必要がある場合には、テレワークをとりやめなければならない。

メインオフィスから離れて仕事をする場合には、電話、電子メールなどで連絡がとれるようにしておかなければならない。

フルタイムのテレワークは必要性がある場合で（例えば障害を持つ人、あるいは怪我等で出勤に制約がある人）かつ、業務の内容によって認められる。

#### 【随時型のスケジュール (Casual Schedule)】

業務の内容によって、一時的に行うテレワークである。怪我等の医療にかかわる場合には、医療機関の文書による証明書が必要である。随時型のテレワークを行う理由としては以下のようなものが想定されるが、これに限定されるわけではない。

- ・邪魔されずに業務を行う期間が必要な特別プロジェクトなど。
- ・怪我や病気の回復期間。
- ・家族の中に怪我や病気の人がいて、自宅での助けが必要である。
- ・出産直前・直後の数週間。
- ・主たる通勤経路が、工事、嵐、災害などで不通となってしまった場合。
- ・メインのオフィスにアクセスできない状態、あるいは利用できない状態の場合。

#### 【仕事の時間と所定外労働時間】

ワークスケジュールを決めるには、部門長の最終承認が必要である。圧縮労働時間制、フレックスタイム制などの適用者も、マネジャーの仕事に対するニーズに適合すればテレワークプログラムに参加することができる。また、ラッシュアワーを避けるために、1日のうちの一部の時間帯のみテレワークをすることも可能である。テレワーク時の所定外時間の労働については、事前にマネジャーの承認が必要である。

#### ⑩ 機器、ソフトウェア、サービス、メンテナンス、修理など

テレワークに必要な、コンピュータ、ソフトウェア、インターネットや電話回線、プリンタ、ファックス機、家具などについて購入が必要な場合には、部門長の決裁を受けることが必要である。その場合には、州政府と党外部門の予算及び調達基準に合致していなければならない。

また、職員個人が所有する機器やソフトウェアの選択、インストール、メンテナンス、修理、買い換えなどは全て職員の責任で行われなければならない。コンピュータ機器等は、州政府の IT インフラの基準に合致するものでなくてはならない。テレワーク中に機器等が不調に陥った場合、職員は即座にマネジャーにその旨伝え、利用可能になったときにもその旨連絡を入れなければならない。

州政府が所有する機器を利用する場合には、業務以外に利用してはならない。

#### ⑪ テレワークのための執務環境基準

自宅で仕事をする場合の執務環境を適正に維持するのは職員の責任である。

- ・オフィスとして使用する場所を特定する。業務に使う機器等はそのスペースに設置されなければならない。
- ・育児や介護が必要な場合には、業務の生産性を維持するために、事前にアレンジをしなければならない（テレワークはデイケアなど行うことを目的としたものではない）。
- ・業務に関係ない電話や訪問者などの仕事の邪魔になることを最小限に抑える。
- ・在宅勤務中に、家族のことや個人的な用事を行う場合には、事前にスーパーバイザーの許可を取ること。
- ・自宅の執務スペースが安全であることを事前に確認すること。

## ⑫ 情報セキュリティ

秘密を要する情報のセキュリティは、州政府にとって極めて重要なことである。州政府の他の職員と同様テレワーカーも、情報セキュリティにかかわる法律、ルール、規制、ポリシー、プロセスなどを全て遵守しなければならない。以下は基本的な情報セキュリティのルールである。

- ・州政府の情報資産は、業務上認められた目的にのみ利用され、守秘義務のある情報を認められていない人間に公開することがあってはならない。
- ・オリジナルのデータが壊れたときにリカバーが容易にできるよう、重要な情報については定期的にバックアップをとる。
- ・守秘義務のある重要情報を含む全てのシステムにログオンするときにはパスワードを使い、パスワードが盗用されないよう十分注意を払う。
- ・テレワークで使用するシステムには最新のウィルス防御ソフトウェアを使用する。
- ・守秘義務のある重要情報（紙情報やディスクなど）は必ずオフィスに戻す。
- ・テレワーク用に使用しているソフトウェアをコピーしたりシェアしたりして、著作権違反をしないこと。退職した場合には、州政府所有のソフトウェアを個人のコンピュータから削除して、ソフトウェアが含まれているメディアを州政府に返却すること。

## ⑬ 健康と安全

この制度に従った適切な自宅の執務環境が維持できなかった場合には、テレワークプログラムの中止を指示することがある。

テレワーク中に、職員が業務による怪我や事故があった場合には、ワーカーの補償法に基づいて、オフィス勤務中の怪我や事故と同様に保険で補償される。もし怪我や事故が発生した場合には、できるだけ早くスーパーバイザーに報告し、必要な書類を整えなければならない。

## ⑭ ホームオフィスの構築

オフィスで働く場合もオフィスから離れて働く場合も、職員は健康、安全、人間工学的に見た適正な執務環境の維持を図ることは極めて重要である。

在宅勤務を始める前に、「安全チェックリスト」に基づくチェックを完了させなければならない。また、チェックリストの内容は、当該部門の安全コーディネータのレビューと評価を受けなければならない。

また、テレワーカー中にコンピュータを使用する場合には、コンピュータハンドブックに記載されている「ワークステーションチェックリスト」に基づくチェックをしなければならない。チェックリストは、テレワークを開始してから2週間以内に当該部門の安全コーディネータに提出しなければならない。

## ⑮ データと機器の保護

コンピュータの故障や重要なデータの保護のために、次のような安全策をとらなければならない。

- a) 機器は直射日光やヒーターの熱が直接当たる場所に置かない。
- b) 機器は通風のよい場所に設置する。
- c) 執務スペースを定期的に掃除し、機器にはダストカバーをかけること。
- d) データや機器の近くで飲食をしない。
- e) フロッピーディスクや CD-ROM の保護されていない面に直接触れないこと、またこうしたメディアの上に重いものを置かない。
- f) 保護されていないディスクや CD-ROM などを熱源、ホコリ、煙、湿度の高いと

ころの近くに置かない。

- g) コンピュータやディスクの近くに、磁石、磁気クリップ、蛍光灯、モーター類などを置かない。

## ⑩ 防火

### a) 煙検知器

健康・安全コードでは住宅への煙検知器の設置を義務づけている。この規制に従うのは、職員の責任である。自宅の執務スペースに設置する煙検知器は以下の基準に合致していなければならない。

1. 煙検知器は執務スペース、テレワークで使用する電気機器が置かれている場所をモニターできる場所に設置されなければならない。
2. 煙検知器は、検査機関あるいは週の消防当局が認可したもので、かつテスト機能付きのものでなければならない。
3. 煙検知器は、設置時とその後月に一度はチェックしなければならない。

### b) 消火機器

特定の執務スペースには、検査機関が認可した消火機器を設置しなければならない。この規制に従うのは、職員の責任である。消火機器は容易に操作が可能で、執務スペースの近く（テレワーク時に使用する電気機器から 10 フィート以内）に置かなければならない。

## (2) ジョージア州

### 1) 州政府職員のテレワークポリシー

#### ① Work Away プログラムの概要

Work Away プログラムは、ジョージア州職員のワークライフバランスを向上させるためのプログラムで、以下のようないくつかのメニューが用意されている。

- \* オルタネートワークスケジュール：2週間単位で、1日当たりの勤務時間を長くすることによって1日休みを増やす働き方。
- \* コンプレストワークウィーク：1日10時間勤務することにより、週に4日の勤務とする働き方。
- \* テレワーク：週に、あるいは月に1日以上自宅で仕事をする働き方で、適格とされた職員に認められる働き方。

Work Away プログラムは、職員のワークライフバランスの向上の他に、車による通勤の削減、職員のモラルの向上、仕事に対する満足度の向上、欠勤率や病欠の低下、生産性の向上、仕事の（邪魔による）中断の防止なども目的としている。

#### ② ジョージア州のテレワークポリシーの概要

##### 【適格性】

テレワークに対する適格性：サービスの質や組織運営に影響を与えない範囲で、他から独立して行う仕事で、最小限のサポートで、少なくともある期間に1日自宅で仕事を行うことができること。また、仕事の成果が量的あるいは質的に測定可能な職務に就いていること。この適格性は、ワーカーが置かれている環境によって変更されることがある。

適格性を有した職員：テレワークに対する適格性を有し、かつ上司から、業務の生産性の基準に合致し、雇用条件を満足していることが認められたもの。

#### 【ワークプレイス】

主たるワークプレイス：テレワーカーが通常仕事をするワークプレイス。

オルタネートワークプレイス：テレワーカーが通常仕事を行っている以外のワークプレイスで、職員の自宅を含む。

#### 【テレワーカー】

テレワーカー：ある一定期間に少なくとも1日以上自宅あるいはその他の通常仕事を行っているワークプレイス以外の場所で仕事をする。常に移動しながら仕事をしており、主たる仕事の場所が自宅である職員を含む。

定常的な (Regular) テレワーカー：上司の了解のもとで、定常的にテレワークを行っている職員。

一時的な (Occasional) テレワーカー：上司の了解のもとで、随時テレワークを行っている職員。

#### 【テレワークに関する合意書 (Agreement)】

テレワークという働き方に関する、実施者と州政府の間の共通の理解を文書化したもの。

#### 【州政府のポジション】

テレワークという働き方は、全ての職員に適しているわけではない。州政府は一定の適格者に対して、テレワークという働き方をオプションとして提供している。テレワークは職員の権利ではない。また、ジョブディスクリプションに記載がある場合、あるいはテレワークを前提とした雇用契約である場合を除いて、テレワークは任意に行うものであり、上司は職員に強制することはできない。また、理由の如何を問わず、上司、あるいは職員からテレワークプログラムへの参加の取りやめを申し出ることができる。

州政府としては、テレワークポリシーを策定し、州政府としてテレワークをどのように管理していくかについて決める。ポリシーの中には以下のような事柄が含まれる。

- 1) 職員の成果に対する期待値の策定とモニタリングを行う。
- 2) 適格者を認定する。
- 3) テレワークに適格なポジションを決定する。
- 4) オフィスと同等なスペースが必要な場合にはそれを決める。
- 5) 自宅で仕事をするために州政府が貸与する機器を決める。
- 6) 顧客、オフィスの人達、同僚、上司と普通通りにコミュニケーションをとる方法を確立する。
- 7) アクセスが制限された情報・書類の取り扱い、セキュリティ確保の方法を定め、主たるワークプレイスから電子的な、あるいは紙の情報を持ち出す場合のルールを決める。
- 8) テレワークに関する合意書に記載されている技術的、管理的な内容が、他の州の法律やルールと整合性がとれているかどうかを確認する。
- 9) 職員に対して、テレワークに関する研修を実施する。
- 10) 個々の職員のワークスケジュールとノン・エクゼンプト職員に関する報告が、州の規制やポリシーに合致しているか確認する。

### 【テレワークに関する合意書】

テレワークに関する合意書は、法令に基づくものであり、テレワークを開始する前に、上司とテレワーカーの両者がサインしなければならない。また、合意書の内容は、適格性に変更がないか、また両者が適確にプログラムを理解しているかなどについて、年に1回見直しをしなければならない。上司は、必要が生じた場合、合意書の内容を修正することができる。加えて、上司が変わったとき、仕事の責任が変わったとき、仕事の環境や成果が変わったときには、必要に応じて見直しをする。

合意書に盛り込まれるべき内容は、以下の通りであるが、これらの項目に限定されるわけではない。

- \* 職員の仕事に関して期待される成果とそのモニタリング。
- \* 責任と制裁：職員と上司は、誰が何に対して責任を有しているのかについて理解する。
- \* 安全性の確保：職員は、主たるワークプレイス以外の場所の安全性と仕事に適しているかどうかを自己チェックする。
- \* 機器：個人の機器及び州政府から貸与される機器を自宅あるいは主たるワークプレイス以外で利用する場合の責任。
- \* セキュリティ：主たるオフィス以外で仕事をする場合、州政府のコンピュータシステムへのアクセス、及びインターネット経由での情報へのアクセスに関する記録をとる。
- \* ワークスケジュール：職員がいつどこでテレワークをするか、また残業や休暇願の届けなどのプロセスを決めておく。
- \* アクセシビリティ：テレワーク中の顧客、同僚、上司などとのコミュニケーションの方法を決めておく。
- \* 上司と職員の期待：合意書のとりやめ、費用の清算、業務遂行の基準など。

### 【ワークスペースと勤務時間】

ワークスペース：テレワーカーは、テレワーク中に仕事をするための場所を特定しなければならない。仕事をする場所は、清潔で、仕事の邪魔となるようなものがなく、安全に保たなければならない。生産性が高い状態で仕事ができているかどうかをチェックするために、州政府はテレワーカーの合意を得た上で、テレワーク中のワークプレイスの状態をチェックするために訪問することがある。しかし、これはケースバイケースで取り扱われる。

勤務時間：テレワークを行う場合には、個々の職員ごとのワークスケジュールを上司とともに作成し、また、ワークスケジュールの変更をする場合にも上司の了解を得なければならない。テレワーク中に残業を行う場合、あるいはテレワーク中に休暇を取得する場合には、事前に上司の了解が必要である。職員が個人的な用事を行う場合には、仕事時間外あるいは仕事のための場所以外で行わなければならない。

### 【研修】

テレワークを成功させるためにはマネジメントのサポートが必要である。結果による能力の評価、目標を明確にして、それを達成するスキル、コミュニケーションのスキルなど特別なマネジメント能力が必要とされる。テレワークを成功させるためには、こうした事柄についてマネジャーに適切な研修を行うことがキーとなる。テレワークに参加する場合には、テレワーカーとその上司に対する研修を実施することが要求される。研修に際しては、州政府のテレワークコーディネーターの支援を得ることが望ましい。

#### 【機器や各種の用品】

- a) 一般的なオフィス用品（ペンや用紙など）は、州政府から供与される。オフィスで仕事をする日にそれを準備する。  
家具、電話回線、その他の機器（c)で示すもの以外）は職員の個人のものを利用する。職員の個人の施設や設備などの利用は、個人の自由裁量である。物理的環境やサービスの改修なども同じ扱いである。
- b) 携帯機器（ノート PC、携帯電話など）については、書類による申請ベースで一時的な貸与が可能である。
- c) 一定の環境・条件のもとでは、州政府はテレワークのために職員の自宅に電話回線を敷設したり、その他の機器を設置したりすることがある。

#### 【セキュリティと情報へのアクセス】

テレワーカーは、主たるワークプレイにおけると同様、オルタナティブワークプレイスにおいても秘密保持とセキュリティに対する責任がある。職員は、データ、情報、紙ファイル、州政府のコンピュータシステムへのアクセスにおいてセキュリティを確保しなければならない。テレワーク中も州政府の情報技術とインターネットの利用に関するポリシーを守らなければならない。

#### 【費用】

仕事関係の長距離通話は基本的にはオフィス勤務日に行うようにするが、上司の了解があれば、長距離通話料金や携帯電話料金は、書面による申請に基づき支払うことができる。

#### 【責任】

職員の自宅におけるワークスペースは、仕事に使われているときは、州政府のオフィスの延長である。テレワーク中に職員が怪我をした場合には、災害に関する保険でカバーされる。テレワーク中に怪我などをした場合には、上司に対して迅速に報告しなければならない。

#### 【育児・介護】

テレワークは育児・介護のための働き方ではない。しかし、テレワーカーは保育や介護など、オフィスで働く時に行っていたことをテレワーク時にも同じように行うことができる。

## 2) 民間企業のテレワークアセスメントに対する優遇税制

ジョージア州は 2006 年 7 月に、民間企業のテレワーク導入を促進するための優遇税制を州法（06 HB194）として定めた。この州法の概要は以下の通りであるが、実際のテレワークの実施ではなく、導入のためのアセスメントに関する費用を対象としているという点で、注目されている。

この州法は、ジョージア州に所在する企業が、テレワークの導入のために「テレワークアセスメント」を行った場合に、それに要した費用を州の事業所得税から控除するというものである。

テレワークアセスメントとは、テレワークの制度化をはかるために必要なテレワークポリシーの開発やそのプロセスと定義されており、次のような事項がこれにあてはまる。

\* テレワークプログラム

- \* テレワーク実施に要する費用積算
- \* テレワークのゴールの設定
- \* テレワークプログラムの運用手順
- \* テレワークプログラムを実施するための方法と効果測定方法
- \* テレワークプログラムの実施、あるいは強化のためのスケジュール策定

対象期間は 2008 年 1 月から 2009 年 12 月末までで、テレワークの実施頻度と企業の立地場所に応じて、アセスメントに要した費用の 25～100%が税控除対象となる。

- a) 連邦環境庁の大気汚染防止法で nonattainment エリア (大気環境が基準値を超えている地区) に立地する企業で、テレワークの頻度が月当たり 12 日以上の場合には、費用の 100%が控除対象となる。
- b) 連邦環境庁の大気汚染防止法で nonattainment エリア (大気環境が基準値を超えている地区) 以外に立地する企業で、テレワークの頻度が月当たり 12 日以上の場合には、費用の 75%が控除対象となる。
- c) 連邦環境庁の大気汚染防止法で nonattainment エリア (大気環境が基準値を超えている地区) 以外に立地する企業で、テレワークの頻度が月当たり 5 日以上の場合には、費用の 25%が控除対象となる。
- d) 控除額は 1 企業当たり 2 万ドルが上限とされている。

### (3) バージニア州

#### 1) 州政府職員のテレワークポリシー

バージニア州でも、テレワークポリシーを策定し、職員のテレワークを実施している。ポリシーの内容はジョージア州で紹介した内容とほぼ同じであるため省略するが、テレワーク適格者の条件が明記されているので、それを下記に紹介する。

- \* 1 人で行う仕事がある。
- \* フェース・ツー・フェースのコミュニケーションがほとんど必要ない。
- \* 集中が必要とされる。
- \* 仕事の結果は測定可能である。
- \* 働いた時間で評価するのではなく、結果で評価が可能である。

#### 2) Office of Telework Promotion and Broadband Assistance の設置

バージニア州知事は 2006 年 9 月に Office of Telework Promotion and Broadband Assistance (テレワーク推進とブロードバンドの支援室) の設置を発表している。この組織は、

- \* 適切な政策と法制度により、バージニア州の行政機関及び私企業におけるテレワークの導入促進をはかる。
- \* バージニア州の行政機関及び私企業に対する低価格で先進的なブロードバンド及びインターネットアクセスのサービスの提供を進めるための支援策を講じる。特にブロードバンドの普及が遅れている地域に対する支援をはかる。
- \* テレワークに加えて、遠隔医療、e-ラーニングなどのプログラムやサービスの開発を支援する。
- \* 州内におけるブロードバンドに関する情報センターの役割を果たし、ブロードバンドに関連する調整センターとしての役割も果たす。

\* テレワークの進捗に関して、州政府の関連部門の責任者に対する定期的な報告を行う。

## 2) 民間企業のテレワークに対する補助制度

バージニア州の一部の地域では、テレワークを導入あるいは拡大しようとしている民間企業に対する補助制度を実施している。このプログラムは「Telework!VA (テレワーク!バージニア)」と呼ばれるもので、バージニア州政府の鉄道・公共交通機関担当局 (Virginia Department of Rail and Public Transportation : DRPT) の予算で行われているものである。Telework!VA の概要を以下に示す。

a)対象企業等：バージニア州北部 (Northern Virginia)、リッチモンド (Richmond)、ハンプトン (Hampton) に所在する民間私企業及び非営利組織。

b)補助対象：テレワークを導入 (拡大) するために必要な以下のような機器・サービスに対する補助。ただし、機器等についてはリース契約によるもののみが対象で、購入したものは補助の対象とならない。

- \* コンピュータ、サーバー機器 (ソフトウェアが含まれる場合、リースコストに含まれていなければならない)
- \* 留守番電話装置
- \* ファックス
- \* モデム
- \* 電話設備
- \* プリンタ
- \* テレワークセンター利用料
- \* 電話回線費用及び工事費用
- \* コンサルタントサービス (テレワークプログラムの作成、IT 支援、ソフトウェアやハードウェアのインストレーション)
- \* スキャナー
- \* Web カメラ
- \* 上記にない新技術等については、ケースバイケースで判断

c)補助額：企業当たり2年間で最大35,000ドル (1ドル=120円換算で約4,200千円)。テレワーカー1人当たり3,500ドル (同420千円)。ただし、対象によって補助率は異なり、以下の表にしたがって決定される。

図表 4-2 Telework!VA の補助制度の内容

区分	場所	補助率	上限額
機器のリース費用	従業員の自宅用	80%	従業員1人当たり 3,500 ドル
機器のリース費用	オフィス用	50%	企業当たり 10,000 ドル
技術・コンサルタン トサービス	従業員の自宅・オ フィス	100%	企業当たり 25,000 ドル
スペース利用料	テレワークセン ター	50%	企業当たり 10,000 ドル

d)テレワークの条件：補助を受ける企業等は、社内にフォーマルなテレワーク制度を制定しなければならない。また、実施頻度等については、以下の条件をクリアしなければならない。

- \* 在宅勤務の場合：月当たり少なくとも6日（通常の勤務時間帯（7時～18時）における自宅とオフィスの6回分の往復通勤がなくなること）。
- \* テレワークセンターの場合：1ヵ所当たり月に少なくとも6日の予約利用（通常の勤務時間帯（7時～18時）における自宅とオフィスの6回分の往復通勤がなくなること）。従業員の自宅からテレワークセンターまでの距離が、オフィスまでの距離よりも近くなければならない。

e)補助金の支払い：4半期ごとの支払

### 3) Assistive Technology Loan Fund Authority によるテレワークローン

州政府の機関である Assistive Technology Loan Fund Authority (ATLFA) は、テレワークを実施しようとしている障害者に対する低利融資を行っている。

ATLFA は、バージニア州に居住している障害者が自宅あるいはテレワークセンターで仕事をする場合に必要な PC やその他の必要機器、機器の改造、自宅の改造費用などに対する低利融資を行っている。

テレワークローンは適格者と認められた場合、長期で低利の融資を受けることができる。また雇用主の保証があれば、最初の3ヵ月については金利のみの返済が認められる。

ローンの対象となるのは、

- \* コンピュータ、プリンタ、その他関連する機器
- \* ソフトウェア
- \* ファックスとスキャナー
- \* 各種ツール
- \* 電卓などのオフィス機器
- \* テレコミュニケーション用の機器
- \* オフィス家具
- \* ホームオフィスとして使いやすくするための自宅の改造
- \* 障害者がより独立して、またより効率よく仕事ができるような補助的技術

機器などを適切に利用するためのトレーニング、メンテナンス契約、機器の延長保証、メンテナンスと修理などに必要なコストもローン契約の中に入れることができる。

#### 【融資の条件】

バージニアに居住している障害者で以下のような条件に合致すればテレワークローンを受けることができる。

1. それまで失業しており、テレワークを行うことによって雇用される場合
2. テレワークによって現在の収入を増加させることができる場合
3. テレワークによって、現在の就業を継続することができる、あるいは収入の減少を避けることができる場合
4. 障害をも持ちつつ在宅勤務を始める場合（収入の増減は関係なく）
5. 承認されたビジネスプランで自営業を始める、あるいは自営業のビジネスを拡大する場合

#### (4) メリーランド州

##### 1) 州政府職員のテレワークポリシー

メリーランド州の州政府職員のためのテレワークポリシーも、先に紹介しジョージア州やバージニア州と共通の記載が多いが、以下に特記すべき項目についてのみ簡単に記述する。

###### 【テレワーク実施者の目標】

州政府の各機関はテレワーク適格者の 10%をテレワーカーとするよう努力する。

###### 【定義】

テレワークとは、少なくとも月に 4 回、自宅、サテライトオフィス、テレワークセンターで仕事をする事。

###### 【テレワークの承認】

上司は、当該職員の仕事がテレワークに向いているかどうか判断し、決定する。テレワークを始める前に、上司は以下の内容について検討しなければならない。

- a) 州政府が要求するテレワークに関する合意書
- b) 職員によるリモートワークプレイスの自己チェックリスト
- c) テレワーカーのワークプラン

###### 【雇用条件】

在宅勤務中の仕事に関するミーティングは許可しない。

###### 【機器・用品】

テレワーカーは、自宅あるいはリモートワークスペースに電話回線と適切な機器や用品の整ったワークスペースを準備しなければならない。州政府は必要に応じて次のような機器をテレワーカーに貸与しなければならない。

- \* ノート PC
- \* デスクトップ PC
- \* プリンタ
- \* モデム
- \* ファックス
- \* スキャナー
- \* ケーブル
- \* ソフトウェア

テレワーカーの仕事の特殊性から、上記以外の機器などを購入する必要がある場合には、会計担当部門に対して申請を提出し、上記の機器以外のものを購入する場合には許可が必要である。

###### 【ワークスペースのチェック】

上司は、テレワーカーがリモートで仕事をする場所を訪問し、その場所の安全性や適切に維持メンテナンスされているかをチェックすることがある。このチェックを行う場合には少なくとも 24 時間前にテレワーカーに事前の通知をしなければならない。チェックのための訪問は通常の勤務時間内でなければならない。

#### (5) その他の州政府の動き (注5)

以下は、分野ごとにまとめた州法の概要である。

## 1) 環境問題に関連するテレワーク州法

カリフォルニア州

### CA AB 694

大気の質をコントロールする現行州法を修正し、テレコミュートのデモプロジェクトの実施を促進する。

ノースカロライナ州

### NC HB 1095、NC HB 1460、NC SB 1006、NC SB 1123

通勤のための車の排気ガスの削減のために、州政府職員のテレワークを促進する政策の実施を州政府人事担当部門に求める州法。

ニューヨーク州

### NY AB 2322

エネルギーの保全のために、テレワークの利用を最大化するための計画の整備。

### NY SB 2828、NY AB 6852

中小企業における汚染防止と環境問題に関するコンプライアンスを支援するプログラムの開発。

バージニア州

### VA SB 5063

交通混雑を緩和するためのテレワーク強化資金のための組織作り。

## 2) 雇用主に対するテレワーク優遇策に関する州法

ジョージア州

### GA HB 194

テレワーク導入・強化のためのテレワークアセスメント費用を州所得税の控除対象にする。

上記ジョージア州の項参照。

### GA HB 393

メインオフィスで仕事をしているワーカーの少なくとも 20%をテレワーカーに転換した場合に、州所得税の控除対象にする。

メリーランド州

### MD SB 486、MD HB 1101、MD HB 1118

テレワークを行っている従業員にかかるコストを州所得税の控除対象にする。

ニュージャージー州

### NJ AB 1403

従業員にテレコミュートを許可している企業に対して州所得税の控除対象にする。

バージニア州

### VA HB 2614

テレコミュートを実施することによってビルのスペースが空き室になったことに対するインセンティブの提供。

### VA HB 1164

従業員にテレコミュートを許可している企業に経済的なインセンティブを提供する。

ワシントン州

### WA SB 5024、WA HB 2258、WA SB 6003、WA SB 6070

従業員にテレコミュートを許可している企業に経済的なインセンティブを提供する。

## 3) 従業員に対する経済的利益の提供に関するテレワーク州法

メリーランド州

**MD HB 41、MD SB 115**

テレワークに必要な経費の所得税からの控除。

4) 障害者に関するテレワーク州法

ミシシッピ州

**MS HB 1204**

視覚障害者のテレワークに対する技術的支援。

バージニア州

**VA HB 1803**

テレコミュニケーションを行おうとしている障害者に対する技術支援とコンサルティングに関する支援。

5) 州政府職員に関するテレワーク州法

ジョージア州、ハワイ州、メリーランド州、ノースカロライナ州、バージニア州など

6) 交通混雑の緩和に関連するテレワーク州法

ニュージャージー州など

7) テレワーク推進組織設立に関する州法

ニューヨーク州

**NY AB 2041**

テレワークに関するデモプログラムの開発とタスクフォースの設置。

バージニア州

**VA HB 2893**

州のテレワークカウンシルを設置し、テレワークガイドラインに関する提言を州知事に提出する。

8) その他の州法

バージニア州

**VA HJR 553**

議会メンバー（議員）に対して、テレワーク促進をするよう進める州法。

(注5) 本項の州の動向は <http://www.nctr.usf.edu/clearinghouse/statestatutes.htm> に基づき作成。

## 5. テレワークの実施事例

以下のテレワーク実施事例のうち、(1)～(4)については、Metropolitan Washington Council of GovernmentsのCommuter Connectionsによるケーススタディを元にまとめたものである。

### (1) KPMG LLP 社（コンサルティング業）

Washington, DC

#### 【背景】

KPMGのテレワークは、在宅勤務とオルタナティブ・ロケーションにおける働き方の2種類がある。テレワークプログラムはフレキシブルな働き方を推奨する同社のAlternative Work Arrangements (AWA) のひとつである。同社は、競争力を維持していくために、かなり昔から場所と時間にとらわれない働き方を導入している。したがって、KPMGにとって、テレワークという働き方はワークプレイスを変革し、従業員のキャリア開発を進めていくためのひとつの方策といえる。

同社は、テレワークの制度化をはかるにあたって、テレワークはビジネス上のメリットをもたらし、コスト面で不利になることがないという原則を打ち立てている。また、全てのマネジャーが、テレワークの導入に関して好意的な意見を持っているわけはなかったため、これらの反対意見を持つマネジャーに対して粘り強い説得作業を行った。

#### 【導入の効果】

テレワークは、従業員に対してフレキシビリティを提供するので、それによって従業員満足度の向上、その結果としての退職者の減少という効果をもたらしている。KPMGの従業員の多くは、テレワークを行うことに誇りを持っており、それによって企業に対する忠誠心も高まっている。また、当然のことながらテレワークは従業員のワークライフバランスの向上にも寄与している。

一部の従業員は、病気がちの子供の世話（例えば定期的に病院通いをする）、高齢の親の介護といった問題を抱えているなど、家族の問題の解決にもテレワークは役立っている。こうした人達にとっては、テレワークによって家族に対する責任を果たすと同時に、残りの時間を仕事に集中するということが可能となっている。

#### 【テレワークのための要件と適格性】

テレワークに適格であるかどうかは、従業員のジョブディスクリプション、キャリア開発プラン、業務上の必要性などの要件に基づき、個人別に判断される。テレワークを進めるにあたっては、マネジャーとテレワーカーの間で、以下のような点について話し合いが持たれなければならない。

- \* 仕事のボリュームと生産性
- \* テレワーカーの従業員満足
- \* 顧客の満足度
- \* 同僚やチームに与える影響
- \* 仕事の質
- \* ワークプロセスの再検討
- \* シニアマネジャーの考え方
- \* パフォーマンス（個人、チーム）
- \* 責任
- \* 時間、納期などに対する正確性
- \* モラル・忠誠心

- \* 転職の可能性
- \* リクルートへの影響（魅力付け）
- \* 広報上のメリット
- \* 本人のキャリア開発

#### 【テレワークの実績】

制度によるものであれ、裁量によるものであれ、KPMGの従業員は全員何らかの形でテレワークプログラムに参加している。顧客サイトで仕事をしている従業員は、1日の一部を顧客先オフィスで仕事をし、残りの時間をオフィスには向かわずに自宅で仕事をする。また、裁量でテレワークを行っている従業員は、早朝に自宅で仕事をし、朝のラッシュアワーが終わった時間にオフィスに出勤して、それ以降の時間をオフィスで仕事をする。そのことによって、朝のいらいらするラッシュアワーの通勤を避けることができる。

一方、制度に則ったテレワークは、定期的なスケジュールによって行われることが多い。例えば、出産休暇が終了した直後の従業員や大学の修士や博士号の取得をめざしている従業員が利用している。こうした、制度によるテレワークを行う場合には、マネジャーとテレワーカーの間で、会社が策定したディスカッションガイドに基づいて詳細な協議をすることが求められる。また、定期的にレビューすることも必要である。

KPMGのテレワーク制度は、一定期間に限定したテレワークを想定している。もちろん、在宅勤務を前提として雇用契約を結ぶ場合にはこの限りではない。「一定期間に限定した」といっても想定している期間は数年間というものである。どの程度の期間にするかは、会社側の都合と本人のニーズによって決められる。従業員のポジションや仕事の内容が変わった場合にはテレワークの内容についても見直しが求められる。

マネジャーには、テレワーカーのパフォーマンスや生産性が、会社の基準をクリアしているかどうかについて年に1回はレビューを行うことが求められる。

また、在宅勤務をしている従業員と連絡を取りたいときに、自宅に電話をすることをためらう人はいない。

#### 【成功のためのヒント】

- ・従業員に、テレワークを含めてフレキシブルな働き方の全体像をきちんと説明し、理解を得ること。その際に、企業にとって、顧客にとって、従業員自身にとってのメリットを示すことが必要である。また、チームとしての責任を果たしていくために、それぞれが何をなさなければならないも示す必要がある。
- ・テレワーカーは、自分の働き方について、関係者にオープンにしていかなければならない。チームのメンバーは、テレワーカーの仕事時間や、いつ連絡がとれるかといったことを常にみている。もし同僚が、テレワークをしている人がチームにおける責任を果たしていない、またその負荷が同僚にかかっていると感じるようであれば、それはモラルの低下を引き起こし、悪い結果を引き起こすことにつながる。

#### 【今後の展望】

ワークプレイスのフレキシビリティは、テレワークを中心として今後も拡大していくと予想している。また、こうしたフレキシブルな施策が、高い成果を生み出す従業員のリテンションに大きく役立っていることも明らかになってきている。

## （2）Macro International 社（コンサルティング業）

Bethesda, MD

#### 【背景】

Macro International 社は、調査研究、評価、経営コンサルティング、マーケティング、

情報技術などに特化したコンサルティング会社である。全米で 950 人の従業員を抱えているが、多くはワシントン DC 地域（マリーランド州のベセスダとカルバートン）に集中している。同社は、2003 年にテレワークを制度化したが、一部の従業員はそれ以前からインフォーマルな形でテレワークを実施していた。

テレワーク制度は全米のオフィスに適用されているが、他の部門と比べた場合、ベセスダ部門がもっとも多くフルタイムテレワーカーを抱えている。ベセスダ部門に多いのは、2 つの理由が挙げられる。ひとつはベセスダ部門が立地している場所は、「交通混雑管理エリア」に指定されている地区であり、交通混雑緩和のために何らかの施策を打つ必要があるという点であり、もうひとつの理由は、ベセスダの駐車場料金が月当たり 100 ドル以上という高い料金となっているためである。

テレコミュニケーションは、Macro International 社の仕事の特性にうまくフィットしており、特にフィールドで調査をしているスタッフにとっては最適の働き方となっている。また、同社にとって、テレワークという働き方は同社の事業継続性・災害復旧計画の基礎ともなっている。

また、テレワークはリクルーティングやリテンションにも役立っている。採用の際に、従業員のワークライフバランスに関心を持っているということで、企業としての魅力を高めることができる。また、リテンションという点では、仕事の関係で部門が変わる、勤務地が変わるといった場合でも、会社を辞めなくて済むということもあげられる。これらのことは、新しい従業員を雇う場合のコスト（目に見えないコストと時間も含め）を削減することにつながる。

同社がインフォーマルにテレワークを始めた時期は、IT バブルの時期で、この時に IT プログラマーや Web 開発者を会社に引き留めておくためのものであった。

最近の従業員は、テレワークという働き方を会社に要求することが多くなった。もちろん、同社の場合にもテレワークは従業員の権利ではないものの、非常に価値のあるオプションとなってきている。

#### 【テレワークの実績】

テレワークは、業績を向上させるためのひとつの要因であるにとらえている。人員を増加させる場合に、採用した従業員のためにオフィススペースの拡大を考えなければならないが、十分なスペースがない場合に、テレワークを実施することによって、働き方のオプションが増え、事業計画を発展的に作ることが可能となる。

ベセスダ部門で働く 125 名の従業員のうち、15%はフルタイムのテレワーカー、50%が随時テレワークを行う従業員である。全社で見ると 61 人がフルタイムのテレワークを実施している。

同社は、テレワークに参加する人数の目標値や制限を設けてはいない。しかし、テレワークという働き方をしたいという申請を出す場合には、オフィス以外の場所でパフォーマンスを上げることができるかどうかをきちんと説明することが求められる。

また、テレワークは育児を行うためのものではない。テレワークの申請をする場合には、仕事をする具体的な場所を明示させ、仕事と個人の用事を同時にこなすということをしてはいけないということを明確にしている。

同社は、新たにテレワークを開始する従業員にフォーマルなオリエンテーションは行っていない。しかし、開始するにあたっては、マネジャーと申請者の間で何度にもわたるミーティングを行い、責任を明確にするよう努力している。ミーティングの中では、仕事の進め方、報告の仕方、電話会議の利用の仕方、技術サポートの利用なども話し合われる。

データのセキュリティは、オフィス以外で仕事をする際に求められる最も重要度の高い責任である。同社は、セキュリティと機密保持に関するポリシーを定め、テレワーカーについてはそれらを守るという同意書へのサインを求めている。

### 【課題】

マネジャーとテレワーカーのコミュニケーションが最も大きな課題である。仕事をするコアタイムを決めることも重要で、そのことによっていつコミュニケーションをとり、報告などを送ったらよいかははっきりする。もうひとつの課題は、従業員を信頼するかどうかということである。もし、信頼できないのであれば、それはテレワークに適していないという判断をする必要がある。

同社は、テレワークのために新規の投資をする必要はなかった。同社は、フルタイムの従業員のみならず、パートタイムの従業員に対してもノート PC を貸与し、仕事のために使うインターネットアクセスと電話料金を会社で負担している。また、フルタイムのテレワーカーについては、年に何度かオフィスへの出勤を要請している。そのことによって、自分が組織から忘れられた存在ではないということを確認してもらうことも重要である。

### 【今後の展望】

テレワークがより一般に知られるようになれば、顧客に対して「我が社の従業員はなぜテレワークをしているのか」ということを説明する必要がなくなり、顧客の不安を取り除くことになると思われる。

### 【成功のためのヒント】

- ・一部のマネジャーは、テレワークという働き方に抵抗感を示しているが、その点は、テレワークをしてもきちんと仕事をしており、かつ会社のニーズにあった働き方なのであるという点をマネジャーに納得してもらうことである。

## (3) 全米ワイルドライフ連盟（公益団体）

Reston, VA

### 【背景】

全米ワイルドライフ連盟（National Wildlife Federation）は、5年前からテレワークを実施している。テレワークを導入した理由は二つある。ひとつは、連盟は環境保全をミッションとする組織であり、交通量削減を支援しなければならなかったこと。もう一点は、従業員のワークライフバランスを向上させ、従業員に対する魅力付をはかり、転職を防止しなければならなかったからである。

同連盟のフレキシブルワークプログラムには、テレワークの他に圧縮時間勤務（1日10時間×4日/週）や、2週間に1回半日勤務といった制度も含まれている。また、終日勤務の他に、時間短縮のオプションもある。

### 【テレワークの実績】

連盟の25～30%の従業員がテレワークを実施している。テレワーク実施者は過去5年間で着実に増加してきているが、近年はほぼ横ばい状態にある。

テレワークに向いていない唯一の部門がカスタマーサービス部門である。同連盟は、まだカスタマーからの電話を従業員の自宅に転送するシステムを導入していない。また、管理部門の一部もテレワークに向いていない。受付、メール室、オンサイトのメンテナンス担当などである。しかし、こうした部門の従業員も、必要に応じて事前にマネジャーと相談し、しかるべき準備をしてテレワークを行うこともある。これら以外の業務を行っている人達はテレワークに向いているといえる。しかし、一部のマネジャーはテレワークに消極的であり、その部門に対しては導入のための説得作業を継続的に続けている。

テレワークのためのオリエンテーションは、新規に採用した人達に対する教育の中で行っている。しかし、誰もがテレワークできるわけではなく、新入社員はまず最初に成果を上げることが必要である。

マネジャーに対する研修は、Telework!VA（78 頁参照）から資金的な補助を受けて実施している。マネジャーに対してはテレワークについて説明をしたり、疑問に答える機会を多く持ち、その結果 80～85%のマネジャーはテレワークに対して積極的な意見を持っている。

テレワーカーの同僚で、オフィスで勤務している従業員に対する調査も実施している。それによると、一部にテレワーカーに対してねたみ的な意見を持っている人達もいるが、極めて少数である。それは、テレワークを行うということに対する組織としての戦略をきちんと説明しているからで、そうしたことによって、テレワークは基本的には受け入れられている。

テレワークは全ての従業員のためのものではないということも、組織内で明確にしている点である。テレワークを行うためには、適格であるかどうかを判断することになる。テレワークを行っても、業務のパフォーマンスを実現するという点については、マネジャー及び部門のバイスプレジデントの承認が必要である。また、テレワークという働き方を好まない従業員もいる。

同連盟のテレワーク導入は、オフィススペースの削減をねらいとはしていない。

また、夜間や週末に急な仕事が発生した場合でも、わざわざ長時間ドライブしてオフィスに出てくる必要がないこともメリットのひとつとしてあげられる。ただ、こうしたことによって働き過ぎになってしまうという問題がないわけではない。これは、テレワークの問題というよりも、管理の問題であると考えている。

#### 【課題】

同連盟が用いているシステムは Citrix のソフトウェアである。このソフトウェアのライセンスを購入するコストは必要となったが、通勤にかかるコストと相殺されているので、大きな問題とはなっていない。

一番の問題はマネジャーの消極的な態度である。こうしたマネジャーは、テレワークがもたらすメリットを考えずに、ネガティブな側面ばかりをみる傾向がある。

もうひとつの課題は、テレワークの持つもうひとつの効果をどう定着させていくかである。具体的には地球温暖化への対応である。同連盟は、「COOL-IT」という地球温暖化対策プログラムに基づく運動を 2006 年 3 月からスタートさせた。テレワークは、この運動を組織内でいかに実現していくかという点にかかわっている。車による通勤はこの問題とかわっており、連盟として自らこの運動にどのようにかかわっていくかということについての検討を進めている。

#### 【今後の展望】

同連盟は、全米にあるフィールドオフィスで働く 120 人の従業員に対する遠隔教育システムの導入について、Telework!VA とどのように連携していくかということを検討している。また、テレワークを実施している人の経験や成功例などを広めるための、朝食ミーティングや四半期ごとのミーティングなどを実施することを検討している。

#### 【成功のためのヒント】

- ・ トップのサポートが極めて重要である。同連盟の場合、CEO が積極的に新しい働き方をサポートした。また、テレワーク導入のためのチームも大きな役割を果たした。チームには、ヒューマンリソース、情報技術部門などのスタッフも含まれている。

#### (4) 財務省税務行政検査室 (TIGTA : Treasury Inspector General for Tax Administration、政府組織)

Washington, DC

##### 【背景】

1999年に設立されたTIGTAのテレワーク導入は、TIGTAをより働きやすい組織にするためのタスクグループの検討の中から生まれた。タスクグループのミーティングで、どこにいても仕事ができるフレキシビリティを実現したいとの考えが採用され、それを実現する働き方がテレワークであった。

その結果を受けて、タスクグループはインスペクター・ゼネラル(長官)に対して、テレワークのパイロットプログラムを実施するよう提言した。TIGTAは、2000年9月にテレワークのパイロットプログラムをスタートさせた。このパイロットプログラムは、1年間実施する予定であったが、6ヵ月経過した時点で終了し、本格的な制度の導入の検討が始まり、2001年8月には正式な制度としてテレワークがスタートした。

##### 【テレワークの実績】

テレワークの導入によって、同組織には大きな変化がみられた。しかし、長官やトップ層は、テレワークの導入を積極的に支持している。パイロットプログラムの段階で寄せられたフィードバックに基づきテレワークポリシーが策定され、また従業員とマネジャーに対するテレワーク研修も実施された。マネジャー研修は3日間のプログラムで、研修では、従業員の管理の方法、テレワークを行う場合に従業員に何をどう伝えるのか、テレワーク中の仕事の成果についてどう評価するのかといったことなどに焦点が当てられた。パイロットプログラムに参加した4人のマネジャーもこの研修に参加し、自らの経験などを伝えた。テレワークの導入がスムーズに進んだ理由のひとつには、同組織では導入前にも全米に分散しているオフィス間でバーチャルなチームで仕事をするといったことが行われていたことがあげられる。そのため、従業員を管理するというよりは何を実現していくのかということに管理していくことに慣れていたといえる。

制度の導入にあたっては、IT部門とヒューマンリソース部門が積極的な役割を果たした。両部門は1週間に1回定期的なミーティングを持ち、従業員の自宅にブロードバンド回線を設置する際のトラブルや、スムーズな導入に向けての対応策などを逐次処理していった。

おおよそ90%の従業員がこのプログラムに参加している。2006年4月の段階で、17.85%は週に4～5日のテレワークを実施しており、24.36%は週に2～3日、5.91%は週に1日、39.83%は仕事の内容や状況によって随時テレワークを実施している。4.73%は仕事がテレワーク向きでないため、あるいは能力の問題などからテレワークは実施していない。6.97%は、自ら参加しないことを選択している。

組織別にみると、監査部門(audit)には、フルタイムのテレワーク実施者が多く、調査部門(investigation)では、ほとんどの人が随時型である。

同組織がテレワークを導入したことが広く知られるようになってきたので、人材採用のためのツールとして活用している。人材募集の場合には、TIGTAはテレワークを実施している点を積極的にPRするようにしている。ただ、採用されてすぐにテレワークができるわけではなく、通常6ヵ月はオフィスで勤務する必要がある。

テレワークの導入後、従業員満足度も向上し、実際に転職をしていく人の割合も低下してきている。

##### 【課題】

TIGTAはテレワーク導入と同時に、庁内のITの更新も行った。具体的にはデスクトップPCを全廃し、全てノートPCとし、セキュリティシステムも庁内で統一されたものとなった。

週に2日以上テレワークを実施している従業員に対しては、自宅のブロードバンド回線の設置費用と使用料の半額を負担している。また、個人利用と仕事での利用を区分することが可能なマルチポートのルーター、プリンタなどを貸与している。また、フルタイムのテレワーカーに対しては、TIGTA の費用で自宅に2本目の電話回線を敷設し、鍵付きのファイルキャビネットも貸与している。

テレワークの導入に際しての追加コストは最小限にとどめた。導入時点で40万ドルの予算を計上していたが、実際に使ったのはその1/4程度にとどまった。

スタート時点で、一部の従業員の自宅におけるネットワーク接続に問題が発生したりしたが、大きな問題ではなかった。

#### 【今後の展望】

TIGTA は次の段階に進みつつある。実際にオフィスのデスクが使われている割合はかなり低く、テレワークの導入が進むと、オフィススペースの削減が可能となる。既に一部の地方事務所（アトランタやダラスなど）でホテリングの導入が始まっている。これまでのところ、スペース削減によって、オフィスリニューアルの費用を相殺してきている。ホテリングの導入は今後も進むと予想されている。

また、テレワークはTIGTA の COOP（危機管理計画）の中にも位置付けられている。

#### 【成功のためのヒント】

- ・パイロットプログラムを実施し、その結果をふまえて正式なテレワークポリシーを作成すること。
- ・スムーズな導入には、マネジャーと従業員間のコミュニケーションとトレーニングが極めて重要である。

#### （5）USPTO（US Patent and Trademark Office：特許庁）

Alexandria, VA

USPTO は10年前からテレワークを導入しており、連邦政府機関の中でも先導的な役割を果たしてきた。USPTO のこれまでのテレワークルールでは、テレワーカーはオフィス（ワシントン DC 郊外のアレキサンドリア）から110マイル以内に居住する必要がある。これは、テレワークを導入した当時、使用しているパソコンがデスクトップであり、USPTO がテレワーカーの自宅に PC やケーブルテレビなどのインターネットアクセス回線を設置しなければならなかったためである（IT エンジニアが自宅を訪問してセットアップする）。

テレワーク導入後10年を経過し、USPTO はテレワークについて次の実験的なプロジェクトをスタートさせた。このプロジェクトは、経験期間が長く、過去の業績が優秀であった10人のトレードマークロイヤーについて、米国本土内のどこに居住しても在宅勤務を認めるというものである。こうしたプログラムは、連邦政府内でも初めての試みである。

しかし、政府のルールは常に官僚的な部分が残っており、現状ではテレワーカーは個人の費用で週に1回はアレキサンドリアにあるオフィスに出勤しなければならない。最終的なゴールとしては週に1回出勤するという頻度を緩和することを検討しているが、現状は週に1回出勤しなければならない。

このパイロットプログラムをスタートさせた理由は、従業員から聞き取り調査を行った際に、家族のためやライフスタイルといった理由からワシントン DC エリアから遠く離れた場所に住みたいという要望が多かったためである。USPTO としてはこうした人材を確保しておきたかったというリテンションの発想である。

現在、USPTO の職員のほとんどはノート PC を利用しており、IP 電話サービスの普及もあって電話にかかるコストも低減している。こうした中であって、USPTO は連邦政府の中でもテレワークの先導者であるといえる。



### Ⅲ 国内先進事例調査報告

以下の国内先進事例報告は、平成 18 年度テレワーク推進フォーラム調査研究部会での事例報告及び視察に基づき、社団法人日本テレワーク協会が分析、とりまとめたものである。

## 1. 松下電器産業株式会社のテレワーク導入事例

### 【経営戦略とテレワーク】

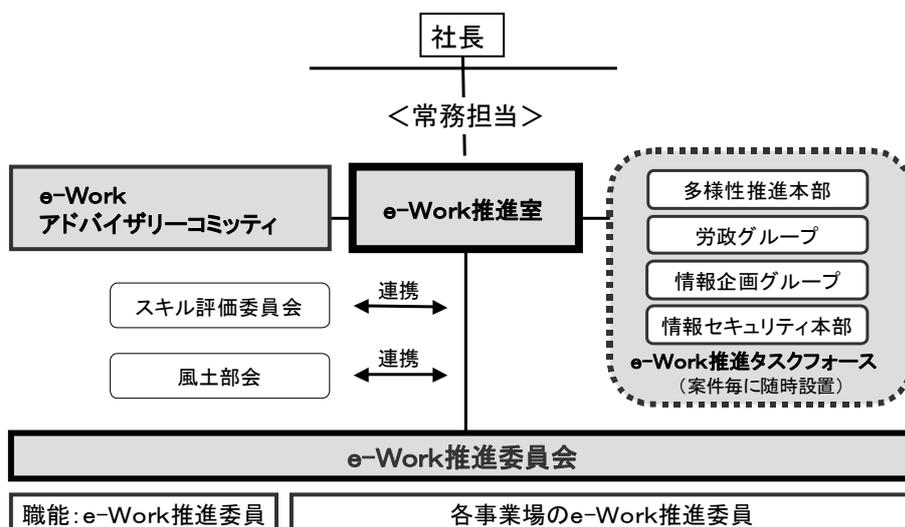
- ・ 同社では、2010年を目標年次として、グローバルエクセレンス企業となる長期戦略を策定している。その戦略を実現するための働き方として、トップマネジメント主導によるe-Workの導入を決定した。

### 【テレワーク試行のスタート】

- ・ これを受けて、2006年1月10日には社内にe-Work推進室が設置され、e-Work導入に向けての準備が開始された。2006年4月からの1年間を試行期間として位置付け、試行期間においては、モバイル勤務4,000名、在宅勤務1,000名の実現をめざしている。
- ・ 同社におけるe-Workは、「情報・通信技術を駆使した、従来型のオフィスワークにとらわれない、ユビキタスな働き方（例えば、在宅勤務、モバイル勤務、サテライトオフィス勤務など）」と定義されている。

### 【テレワーク推進組織】

- ・ e-Work推進室の設立趣旨は、「仕事と家庭の両立支援および多様な人材の能力活用の推進、ならびにITを駆使したユビキタスな働き方による生産性の向上を目的に、全社的に在宅勤務などのe-Workを普及させる」ことにある。



- ・ e-Work アドバイザリーコミッティは役員クラス8名からなる。e-Work推進委員会は年に数回開催予定。各事業場にテレワークを推進するためのe-Work推進委員を置き、e-Work推進室と連携して事業場におけるテレワーク推進をはかっている。

【職種に応じた e-Work の目的・形態】

- ・下表のように、営業・サービス職についてはモバイル勤務を中心とし、その他の職種については在宅勤務を主とした展開を図っている。

職 種	e-Workの目的	e-Work形態
営業、サービス	顧客満足の最大化 (お客様の近くで働く) ⇒ <b>モバイル系e-Worker</b>	
研究、デザイン、 企画、法務など	創造性の発揮／専門性の発揮 (集中して創造的に働く) ⇒ <b>クリエイティブ系e-Worker</b>	
間接業務全般	ワークライフバランス 〔仕事と個人の生活の調和・ 充実を通じ、高い生産性・ 創造性を発揮して働く〕 ⇒ <b>ワークライフバランス系e-Worker</b>	
高度な専門業務 (弁護士業務、解析など)	高度な専門性の発揮 (時間・場所に左右されず働く)	

【IT とセキュリティ確保のための仕組み】

- ・ WARP はリモートアクセスのための VPN システムであり、i-EPOCH という社内のポータルに接続し、電子化されたデータを利用してテレワークを行う。
- ・ 在宅勤務時のプリントアウトは禁止している。また、紙情報は極力持ち帰らない。

【2006 年の重点施策】

- ・ e-Work 基本プランの策定：e-Work 基本プラン、在宅勤務試行のための運用基準雛形、e-Work のための IT 機器活用ガイド、情報セキュリティガイドラインの作成。
- ・ 事業場ごとの試行・推進計画の策定と実施：各事業場毎に、事業特性に応じた、特徴ある取組みを自主的に推進することによって、e-Work 普及に向けた風土を醸成。
- ・ 成功事例の蓄積／横展開：ホームページ、勉強会、躍進フォーラム等を活用し、取り組み事例を共有し、成功事例の横展開を図る。
- ・ e-Work 基本プランの改善：e-Work に適した業務の整理や課題抽出を通じ、基本プラン、各種ガイドラインを改善・追加するとともに、さらに先進的なプランを検討・研究する。

【e-Work 基本プラン】

- ・フリーアドレス（オフィス内自由席）：e-Work マインド向上、柔軟な組織、オフィススペース削減、ペーパーレス化などの効果を期待。2006年の目標としては、風土醸成の一環として推進。
- ・テレコミュニケーション（遠隔通信）：コミュニケーション向上、出張費用、移動時間の削減などの効果を期待。2006年度に全社導入。
- ・スポットオフィス／サテライトオフィス：セキュリティ確保／シームレスな業務／移動時間削減／待ち時間の有効活用などの効果を期待。2006年度には主要拠点に設置。
- ・モバイル勤務：シームレスな業務、移動時間削減などの効果を期待。2006年度は4,000名の試行を目標。
- ・在宅勤務：通勤時間短縮、両立支援、通勤困難者への勤務継続支援、優秀な人材の活用などの効果を期待。2006年度は1,000名の試行を目標。

#### 【各種のガイドライン等の策定】

- ・各事業場の e-Work 推進委員が推進しやすいように、以下のようなガイドラインについて、全社的な雛形を用意し、これを元に各事業場でカスタマイズして運用する形をとっている。

在宅勤務試行運用基準（雛型）

e-Work 在宅勤務試行 申請書

業務計画・実績管理表

VDT 作業管理指針

在宅勤務における情報セキュリティガイドライン（暫定）

e-Work における IT 活用ガイド

e-Work 在宅勤務・モバイル勤務アンケート

#### 【テレワークの効果】

- ・現在、試行中の e-Work の効果や課題を抽出中である。
- ・業務に集中でき生産性が向上。通勤（移動）時間の削減が実現し、その時間を業務に充当、また疲労回避にも役立っている。仕事・家庭の両立が実現する。自立性・計画性の向上などの効果があげられる。
- ・結果的に顧客満足や社員のワークライフバランスの改善に役立っており、試行プログラムに参加している社員からは高い評価が得られている。

#### 【テレワーク推進の課題】

- ・テレワークに関する教育プログラムの策定及び教育研修環境の充実。この点については、社員のみならずマネジメント層も含めて考えていくことが必要である。
- ・事業場ごとの取り組みの温度差をどう解決していくかという点も課題である。社内の好

事例を横展開していくことが必要と思われる。また、一層の推進に向けてホームページ、ブログで社内に対する情報発信を充実させていく。

**【今後の展開】**

- ・ 同社は、1年間の試行期間を経て 2007 年 4 月 1 日よりテレワークの本格導入をはかる。松下電器産業全体の従業員約 76 千人のうち、工場の生産ラインや保安業務に従事している従業員や秘書などを除くほぼ全てのオフィスワーカー約 3 万人が対象となる。

## 2. ベネッセ次世代育成研究所のテレワーク導入事例

### 【ベネッセ及びベネッセ次世代育成研究所の概要】

- ・ベネッセは、こどもちゃれんじ、たまごクラブ、ひよこクラブ、進研ゼミなどの事業を行っている会社である。単独決算では売上が 2,111 億円、経常利益が 250 億円、正社員が約 2,000 名、内男性が 917 名、女性が 1,185 名なので、女性がやや多い会社である。
- ・ベネッセ次世代育成研究所は、2006 年 1 月に設立されたベネッセのグループ会社である。ベネッセから依頼を受けて調査研究を行っている会社である。ベネッセでは、25 年ほど前から教育関係の調査研究を行ってきたが、少子化、子育ての問題を考えていくと、教育だけではカバーできない領域が出てきたため、次世代育成研究所という組織を、教育関係の研究部門から切り出して独立させた。

### 【ベネッセにおける両立支援の歴史】

- ・ベネッセの両立支援は、ここ数年に始まったわけではなく、1970 年代の前半から女性を活用している。同社の本拠地は岡山であり、順調に伸びてきた中で、東京で人を採用したかったが、知名度がなく人が集まらなかった。その時に、初代社長が女性を活用しようということを思い付き、学校向けの模擬試験を販売する営業担当スタッフとして女性を活用した。この女性スタッフの実績が上がり、そこから女性を積極的に採用するようになった。
- ・その後、進研ゼミの業務が伸びる過程で、編集や採点などで女性が大活躍してきた。80 年代にはいると、男性に加えて、女性も大量採用するようになる。しかし、女性は数年たつと結婚して出産し、ちょうど仕事に脂がのってくる時期にやめてしまう。これに対応するため、1986 年に女子雇用制度を制定した。
- ・女子雇用制度では、育休が半年取得できる。また、ルートチェンジ（正社員からアルバイト、パートへ）あるいは、再雇用もできるという制度である。男女雇用機会均等法ができた時期であり、それを先取りしてチャレンジしていた。
- ・90 年度にリターンコースという制度に変更を行い、育休を最高 3 年間、夫の転勤でいったん退職しても復帰できる制度などを導入した。
- ・ここ 10 年間くらいをみると、実績としては充分ではなかった。実際に復帰してくる人は 20%程度にとどまっていた。会社としては、せっかく育てた女性社員を失いたくないということで、さまざまな制度を作りはしたが、すぐには効果はあらわれなかった。
- ・1994 年に、東京での事業所を千代田区から多摩市（多摩センター）に移転した。これにより、社員の生活環境は大幅に変わった。社員も住まいを多摩市の近辺、あるいは調布あたりに構えるようになる。夫は都心に通勤し、奥さんは下りの電車で通勤するという生活形態が出てきた。そうなるとう産休、育休がとりやすくなる。同時に、東京支社に託児所を併設したが、そこに預ける人が増え、復帰率は 20%から 40%にアップした。

- ・東京本部移転の翌年に新しい人事制度を作り、育休期間を1.5年に短縮したが、元の職場に戻れる制度とした。休む人は、戻ったときにどこに戻れるかわからないという不安があり、躊躇するようだが、この原則ができてから80%が復帰するようになった。それから、10年以上たつが、育休中の人員の補填については、仕事の組み替え、派遣、異動などで補填するようなことも行っている。
- ・その後制度改正をさらに行ったが、これは次世代育成支援対策推進法ができたり、育児介護休業法の改定に従って改正したものである。2006年暮れに、育休の最初の2週間は有給休暇を取っても良いという制度を作り、男性の育休を促進するようなこともめざしている。

#### 【ベネッセの両立支援の基本的考え方】

「ベネッセは女性が多いから女性に優しい会社ではありません。これまでも、ベネッセの事業領域（教育、生活、介護）から、ライフサイクルのなかで一時的にハードルが高くなる時期（育児・介護）は積極的に支援することを基本としてきました。これからは、性別、独身既婚を問わず、社員全員が仕事と生活を両立できる企業として成長していくために両立支援を推進しています。」（21世紀職業財団の両立支援の広場から引用）

#### 【制度の活用実績】

- ・育児休業制度の取得者は延べ376名、現在73名が利用中である。1996年以降の育児休業取得者の復帰率は80～90%になっている。
- ・女性社員の17%、全社員の約10%がワーキングマザーである。仕事と生活をどうバランスさせるかについては、常に考えていかなければならないことである。育児時短勤務制度もあり、復帰後は90%くらいの人が利用している。これは、離陸時期に使われている制度である。
- ・管理職に占める女性の比率は、32.4%位まで上がってきている。この中にはワーキングマザーも含まれている。

#### 【両立支援策が経営に与えた影響】

- ・まず、優秀な人材の確保があげられる。女性のみならず、男性も働きやすい会社といえる。
- ・新卒の採用市場での企業イメージの向上もある。働きやすい会社ということで、新卒者が多数応募してくれるという効果がある。
- ・育児、介護などの経験者の生活視点を生かした商品開発に役だった。教育が中心の会社ではあるが、育児、幼児教育に進出する際、介護の事業を始める際に社員の経験を生かすことができた。

- ・ブランドイメージのアップにも寄与している。1995年に株式上場したが、個人株主から好意的に受け止められている。

#### 【次世代育成支援研究所におけるテレワーク導入の契機】

- ・次世代育成研究所は、研究テーマが育児、保育、幼児教育、仕事と生活の両立支援であったりするので、テレワークに関しては注目をしてきた。一昨年、ベネッセでは、日本テレワーク協会と協力をして、テレワークの実証実験にも参加した。そのときの経験から、ベネッセでもテレワークはできるかもしれないと考えていた。しかし、全面的に展開することは考えていなかった。
- ・その年度の終わりに次世代育成研究所が移転することになった。ベネッセの東京本部がある多摩市から元いた千代田区に戻るようになった。多摩や調布に住んでいる人が多く、移転先の千代田区までは1.5時間以上の通勤時間となってしまう。移転計画の中で、遠距離通勤になり、ギリギリで走りながら子供を迎えに行く生活がどれだけ続くか心配になった。こういうときこそテレワークを使ってみたらどうかということで導入を決定した。

#### 【テレワーク導入のプロセス】

- ・テレワーク導入を推進するにあたっては、親会社のベネッセの人事部門と協議して基本的なルールをつくり、セキュリティ問題の解決に勤め、ベネッセの社長の承認の元で推進してきた。

#### 【テレワーク導入の実態】

- ・導入にあたっては、単に従業員の長時間通勤という問題の解決のためだけにやるのではなく、研究所として検証しつつ、他の人達にも活用できないかと考えている。
- ・6名の社員のうち2名からスタートした。2006年4月に千代田区に移転し、5月から在宅勤務をスタートした。
- ・メンバー選定の基準としては、自分でタイムマネジメントができる自律性のある人、在宅が可能な業務内容であること。複数の先生方と研究会を開催することも多く、これは在宅勤務では難しい。また、本人が希望していることが条件であり、会社側から強制はしない。また、コミュニケーションをとれるような心得を十分持った人ということになる。研究所で仕事をしている6名はほとんどこの条件に合うが、一番遠くから通勤しており、今年小学1年生に上がるお子さんを持つ人など2人から始めることとした。
- ・部分在宅勤務で、原則週に1回程度である。

#### 【テレワーカーの管理ルール】

- ・勤務時間の管理は、始業と終業時に、メールで管理者宛に連絡を入れてもらう。メールの発信時刻が勤務時間の記録になっていく。他のメンバーに対しても、在宅である旨の

メールを発信する。

- ・在宅勤務時の仕事とオフィス勤務時の仕事を事前に予定して、メリハリのある仕事をめざす。ある一定期間、細かく記録をした結果によると、在宅勤務日には原稿執筆、チェック、企画立案、電話打ち合わせなどであり、会社では会議、打ち合わせ、親会社からの相談に対応したりすることが多い。在宅勤務の日には集中してやる仕事を中心とし、在宅勤務をより有効に行えるよう、仕事の切り分けをするようになった。
- ・情報セキュリティの確保のためのルール、外部からの電話への対応のルールも定めた。自宅への電話の自動転送はないので、折り返し電話をする、あるいは自宅にかけ直してもらうよう案内をしている。
- ・Outlook で部内全員のスケジュールを共有している。

#### 【テレワークを実施するにあたっての注意点】

- ・在宅勤務をスタートするにあたって、全員に説明会を開催した。夏休みの前後頃に、ある程度軌道に乗った時点、部内全員アンケートをとった。その結果を従業員に対してフィードバックした。
- ・情報共有のために、週に 1 回はオフィスで連絡会議を持つようにしている。また、在宅勤務の日が重複しないよう在宅勤務の日を決めて調整している。
- ・親会社であるベネッセの理解を得るために、在宅勤務の意義や進捗を報告している。ベネッセでたくさんの部下をかかえている部門のリーダーは、本当にできるのかという疑問を持っている。在宅勤務でメチャクチャにならないのかという心配が多かった。20～30 人の部下がいるところでは、皆がやりたいと言い出したら収拾がつかなくなる。小さく始めるというようなステップを踏んでやらないと難しい。そう考えている人達にも機会を見て報告をしている。
- ・雇用形態が違う人達への説明も必要である。派遣、アルバイトに対する指揮命令システムを定める必要がある。
- ・オフィス勤務者と在宅勤務者がお互いにカバーしあうことが重要である。育休をとるとよくわかるが、お互いに助け合い理解する風土を作っていくことが重要である。

#### 【テレワークの効果】

- ・効果測定、メリットについては、会社を設立したばかりなので、前年度との比較は難しい。子育て中の人が多いため、残業は少なくなっている。2 週間前からスケジュールを調整し、夜の会議などが入る場合には、シッターを手配するなどしている。子供を持つ人は日常的にこのようなことをやっているの、スケジュール管理は非常に上手であると思う。
- ・社員満足度については、独自のアンケートで全員に聞いている。全社で行う社員サーベイの一部で満足度を測る予定にしている。

- テレワーク実施者は、通勤時間の削減とストレスの減少をあげられている。駅から保育所まで走るというような綱渡りの生活が起こってくるので、一日でも在宅勤務があるとストレスが軽減される。
- 二つめのメリットとしては、集中して計画を立てた業務の進め方が可能となり、メリハリのある仕事が可能となる。
- 在宅勤務日には、子供の送り迎えやきちんとした夕食時間が可能となる。プライベートの問題は個人で解決して欲しいといわれるが、今後労働力不足で女性を活用という話もあるが、子供が普段ご飯を食べる時間に食べさせたいというのが母親としての願いなので、その点で在宅勤務は有効である。
- 子供を自分で迎えに行くことによって、子供も喜ぶ。子育ての中で安全が大きな問題となっている。小学生の場合、地域の子育て支援の人に迎えにってもらえるなどしてつながっている状態なので、親が迎えに行けるということは、親、子供ともに安心である。
- 週に1~2回ならば、マネジメントにはほとんど支障はない。利用する社員の満足度は大きい。綱渡りの生活が続くと事故のリスクも高まる。仕事と生活の両立が可能となると仕事の面でも成果を上げていこうという気持ちになる。

### 3. ソフトバンクテレコム株式会社のテレワーク導入事例

#### 【会社の概要】

- ・従業員数は4,679人（2007年2月1日現在）、売上高は約3,500億円（2006年3月期）。
- ・2005年1月に現在の汐留にオフィスを移転し、同時に働き方の改革を戦略的に進めた。

#### 【テレワーク導入のねらい】

- ・同社は、2004年に「21世紀のネットワーク社会におけるライフスタイル、ワークスタイル、ビジネスモデルを提案し、最先端の技術を使い、その実現を推進する」という企業ビジョンを策定した。このビジョンは、「ワークスタイル」、「ビジネスモデル」、「ライフスタイル」の3つの変化が同時に起こるという考え方に基づき、ビジョンを実現するための新しいワークスタイルとして「Professional & Collaboration」を定め、その実践に必要な不可欠のものとしてテレワークの導入をはかった。
- ・テレワーク導入の具体的な目的としては、①社員個々のワークスタイルを尊重し、ワークライフバランスに寄与する、②社員がフレキシブルに働く場所を選択することにより、創造性と生産性を高めるという点が掲げられている。
- ・テレワークの対象は、全社員、全職種となっている。

#### 【新しいワークスタイルの実現を支える施策】

- ・「Professional & Collaboration」という考えに基づくワークスタイルをサポートするために、人事制度、ワークプレイス、研修制度という3つの要素の改革を実施した。
- ・人事制度ではテレワーク勤務規程を策定し、2005年1月から施行し、ワークプレイスでは、2005年1月の本社の統合移転を機に、どこでも仕事ができる多様なワークプレイスを構築している。
- ・能力主義に基づく人事評価制度、コーチ制度、ピアサポーター制度などの人事制度も取り入れている。
- ・研修制度では、オンデマンドでの4,000を越えるを超えるeラーニングコースの設定、能力開発計画などの仕組みをもつ。

#### 【テレワークの実態】

- ・同社のテレワークの基本的な考え方は、「PCとネットワークがある場所が自分のオフィス」というものであり、多くの社員が、いわゆる「どこでもオフィス」的な働き方を実践している。テレワークにおける勤務場所としては、自宅およびその他業務上必要な社外における場所であり、具体的には、自宅、駅、ホテル、喫茶店・カフェ、レンタルオフィス、顧客サイトなどが含まれる。ここの社員が、自分に最適な場所を選ぶことによ

って効率的な仕事を進めることが可能となっている。

- ・一方、従来型のオフィスについては、これを「コアオフィス」と位置付け、効果的なコラボレーションの実現をはかり、創造性の向上をはかるための工夫が随所に取り入れられたワークスペースとなっている。
- ・テレワークの実施率は、全体で約4割程度（週8時間以上）で、営業、スタッフ、営業サポート、プレセールスSE職などが多い。

#### 【テレワークのためのITツール】

- ・全社員に同一モデルのノート型パソコンを貸与している。
- ・オフィス内には、無線LAN、有線LANの両方が設置されている。
- ・セキュリティポリシーの見直し、社内周知などで厳格な情報セキュリティの確保を図っている。社内には、各部門の代表者で構成されるセキュリティ委員会が設置され、全社的な施策などを検討している。また、セキュリティの確保のために、社内でオープンにされる情報と、個人情報などクローズドな扱いが必要な情報を、物理的に区分したネットワーク構成としている。
- ・徹底したペーパーレス化を実現しており、紙情報は極めて限定されたものとなっている。

#### 【汐留本社オフィスの改革】

- ・汐留の本社オフィスは全面的にフリーアドレスレイアウトが導入されており、ミーティング、集中のためのスペース、リラクスのためのコーナーなどが随所に設けられている。
- ・執務スペースのデスク数は社員数に対して約60%であるが、実際の在席率は、管理部門等ではほぼ100%、全社平均して約85%である。なお、人事部長については、人事情報を取り扱うことから個室が設けられている。
- ・ミーティングや会議のためのスペースが多く設けられており、全てのミーティング・会議スペースにはペーパーレスで進めることができるようプロジェクターが設置されている。
- ・本社オフィスは、コラボレーションを誘発し、創造性を高めるという目的のために、五感の刺激を促すためのワークプレイスが構築されている。具体的には、オフィス内をMarketplace、Park、Passage、Squareという4つのコンセプトに分け、快適で働きやすいオフィスを構築している。
- ・郵便物の取り扱いなど各種のサービス機能は一カ所に集中して配置されている。

#### 【新しいワークスタイル導入の効果】

- ・e-ラーニングを活用した学習時間が増加している。
- ・プロジェクトの件数が大きく増加したなどの効果もみられる。その結果、いわゆるソリ

ューションビジネスの比率が急激に拡大している。

**【今後の課題】**

- ・「いつでも、どこでも」という選択が自由な働き方では、仕事と私生活のメリハリを意識的に行う必要がある。この課題に対しては、例えば、健康管理では、e-ラーニングで啓発活動などを行っている。
- ・フェース・ツー・フェースコミュニケーションが当たり前ではない環境で仕事をするのが日常となるため、コミュニケーションの取り方に工夫が必要となる。チャット、メッセージ、テレビ会議などのツールも多用しているが、フェース・ツー・フェースのコミュニケーションの機会を定期的・意識的に実施するなどの方法で、コミュニケーション上の問題が起こらないような工夫をしている。
- ・部下の潜在能力を引き出し、モチベーションを高めるためのコーチングスキルを高める、あるいはプロジェクトを効果的に推進するためのプロジェクトマネジメント力の強化など、リーダーのマネジメント力の強化も課題のひとつである。

## 4. 日本アイ・ビー・エム株式会社のテレワーク導入事例

－オンデマンド・ワークスタイル（箱崎オフィス）－

### 【会社の概要（2006年）】

- ・国内売上が12,090億円（unaudited information）、グループ全体での従業員数が25,900名、単独の従業員数が約17,723名である。
- ・全国に91カ所の事業所があり、箱崎事業所にはお客様対応部門並びに関係部門が入居し、勤務している従業員は約9,000名である。

### 【オンデマンド・ワークスタイル導入の背景】

- ・オープンシステムやクライアントサーバーといった、お客様の新しいご要望にお応えするのが遅れ、1990年代初頭、日本IBMも存亡の危機にさらされた。
- ・市場での競争に打ち勝っていくためには、迅速な意思決定（スピード）とお客様ニーズの適確な把握が重要と言われているが、同社が四半期毎に実施しているお客様満足度調査において、「日頃のコミュニケーションがうまく行われていない」、「社内調整に手間取っている」、「社内連携が悪い」、「顧客の利益につながる提案がない」と行ったお客様の声も寄せられ、更なるお客様を向いた営業活動への変革が求められていた。
- ・この変革を実現する上で、同社は二つの課題を解くことを考えた。ひとつは生産性の向上である。ビジネスが多様化、複雑化する中で、関係するプロセスや人が多くなることにより従来以上に生産性の向上が求められる。もうひとつは、社内の協働力を高めなければならぬという点で、そのためには広範囲な専門性の追求と機能の統合化、組織や分野を超えた情報の共有と活用が求められる。これらを実現していくことで、イノベーションを引き起こすことが可能だと考えた。

### 【非対面営業の展開（オンデマンドの実戦部隊）】

- ・変革を実現するためのひとつの方策として非対面営業（e-セールス）の展開が図られた。
  - 1999年 ibm.com センターが設置され、e-セールスが本格的に開始された
  - 2001年 CRM Siebel 導入
  - 2004年 Web&Marketing の強化
- ・e-セールスの展開は、お客様カバレッジ拡大のみならず、仕様や価格をすぐに知りたい、あるいは小口の注文を早く処理する場合などに、即応できる体制を作り上げるという意味もあった。
- ・ibm.com センターの売上高は1999年のスタート時に比べて約10倍程度に拡大している。

### 【営業業務センターの効率化】

- ・バックエンドの営業業務センター業務の共通化をはかり、更には中国の大連にセンター

を移し、コストの大幅な効率化を実現している。

#### 【営業プロセスの見える化】

- ・ 対面営業の分野については、経験豊かな営業マンの活動をもとにワールドワイド共通で営業プロセスを7つのステップに標準化した。従来から営業プロセスの標準化・ステップ化は多くの企業で取り組まれて来たが、同社においてはお客様ディビジョンプロセスをもとにそれに相対すべき営業プロセスを決め、どのステップにおいても必ず顧客の視点を含む特長を有している。
- ・ これを定着するためのひとつの方策として、全世界共通のセールスツールとして案件のデータベースシステムの導入を図り、厳格に全ての案件の状態をそのステップで把握することがなされている。

#### 【オンデマンド・ワークスタイルによる働き方の変革】

(オンデマンド・ワークスタイル概要)

- ・ お客様面談時間の増加（お客様中心体制）、提案品質とスピード向上を図り、社員の意識と企業風土の変革を実現するために、箱崎事業所において数千名の社員にオンデマンド・ワークスタイルと言う働き方の変革を導入した。オンデマンド・ワークスタイルは、「One Team」と「Virtual Office」という二つのコンセプトを骨子としている。
- ・ 「One Team」はお客様のニーズに対応する形で、フレキシブルにメンバーを編成し、チームを作るものである。そして、その実現のために力を入れたのが、ワン・チームで働くことを可能とする物理的環境の整備であった。柔軟なチーム編成を可能にするためには、従来の社内の組織の壁を打ち破る必要がある。このために、従来はある組織やチームが、オフィスの決まった場所に机や棚を並べて仕事をしていたものを、フリー・アドレスに変更したのである。これと同時に、社員一人一人のスペースは小さくして、ミーティング・ルームの数を大幅に増やした。個人の省スペース化は、割り当てられる机のスペースを小さくしただけでなく、ペーパーレス化を進めることにより、個人に割り当てられた書類保管用のスペースも大幅に圧縮したのである。増設されたミーティング・ルームについても、生産性向上とペーパーレス化を促進するために、多数のプロジェクターを導入している。議論を紙ベースでおこなうのではなく、各自がノート型パソコンを持ち込み、各々が立ち上げた画面をプロジェクターで投影し、それをベースに議論をおこなっている。このことにより、紙の使用量を減らすことが可能となるだけでなく、議事録の作成、確認、配布をその場でおこなうという形で、生産性の向上も可能となる。
- ・ 「Virtual Office」は、一言で表現すると、それは「どこでもオフィス化」ということができる。ワン・チームでの仕事を、より効率的に、スピーディーにおこなうために、必ずしもオフィスに戻ることなく仕事ができる環境を整えたのである。営業とSEが、コンビを組んでお客様のところに訪問することは少なくない。またその件数は、一日に数件と

なることも、日常茶飯事である。そして、案件によってどの営業と SE がコンビを組むのかは異なるため、一日のうちに、ある営業が SE とお客様を訪問した後、次のお客様訪問は別の SE と出向くということが頻繁に起こる。このとき、最初のお客様訪問後に、営業と SE は喫茶店で打ち合わせや確認をしてから、それぞれ次のお客様へ向かうというケースが多かった。しかし、喫茶店ではすぐ隣に人がいるために、守秘義務に関わるような議論は出来なかつたり、パソコンを開いて仕事をするのが憚られたりすることなどから、改めて後日にオフィスで打ち合わせになるということも多かった。実は、これを繰り返すうちに、スケジュールが徐々に長くなるという事態が起きていたためである。そこでお客様の立地場所に隣接する主要ターミナルにサテライトオフィスを設置し、お客様訪問の前後に、箱崎事業所に戻ることなく仕事ができるような体制を整備した。

- ・ オンデマンド・ワークスタイルでは仕事場所は原則個人の判断に任されており、所属事業所外の作業時間が増えるため、遠隔地での仕事を支援するためのマネジメントスタイルの変革を実施した。特に若手については、週一回は上長が前週の作業内容の確認と今後のアクションプランの策定のためのアドバイスを対面して実施することを義務づける等、育成のための施策を強化している。

(オンデマンド・ワークスタイルを支える IT ツール・環境)

- ・ コラボレーションをサポートするためのツールとして **Sametime** を導入した。これは、在席確認、インスタント・メッセージング、e ミーティングなどの機能を提供し、コラボレーションを促進するために役立っている。日本のみならず全世界で数十万人の IBM 社員が常に利用しており、場所に制約されないリアルタイム・コミュニケーション、リアルタイム・コラボレーションが可能である。
- ・ チームメンバーが常に同じオフィスに在勤しているわけではないので、電話会議が多用されている。事業所内外含め多対多の電話会議、複数箇所から参加する電話会議が活用されている。
- ・ 何時でも何処でも社員が重要メッセージを視聴出来るよう **Web** を使った情報配信の仕組み(**Webcast**)を構築し、メッセージが確実に伝わるようにしている。
- ・ 携帯電話に内線機能を持たせると同時に、携帯電話で容易に社内メール、イントラネット、スケジューラー等が見れるよう、携帯電話キャリアーと共同で新たな仕組みを構築した。
- ・ セキュリティの確保については、利用している PC については定期的に自動的システムチェックが実施され、その結果がシステム管理者に送付される。対応が未実施の場合、警告を自動的に送付する。ウイルスチェックのための定義ファイルは、自動的に更新される。また、システムのヘルスチェックツールや、個人情報の自動検出システムなども導入されている。

(オンデマンド・ワークスタイルの効果と課題)

- オンデマンド・ワークスタイル導入後、一部の部門において以下のような中間評価がなされた。
  - \*お客様訪問時間が4割増加したというケースもある。
  - \*7割の社員が、時間と場所の自由度が増加したと回答している。
  - \*5割の社員がコミュニケーションが活性化したと回答している。
  - \*ペーパーレスについては、収納量の2/3が削減された。
  - \*コピー量が27%減少した。
- 2004年にオンデマンド・ワークスタイルの導入をスタートして、箱崎事業所の各営業部門については導入が完了したが、以下のような課題が残されている。
  - \*集中作業を行う環境を充実させる必要がある。
  - \*業務プロセスの電子化をさらに一層進める必要がある。
  - \*IT環境についてもさらなる整備が必要である。
  - \*若手社員のコーチングや育成をはかるための仕組みの検討。

(働き方の変革を成功させるキーポイント)

- パイロットプロジェクトで成功体験を作り、それをリファレンスとして横展開をしていく。それによって他部門にやってみたいという気を起こさせる（同社の場合、導入するかどうかは部門長の判断である）。ただし、部門毎の多少のカスタマイズは認める。
- オンデマンド・ワークスタイルの導入によって、他の事業所の一部スペースを返却したが、オンデマンド・ワークスタイルはオフィス改革ではなく、働き方の変革であるので、スペース削減を目的としたものではない点を明確にした点もあげられる。

## 5. 日本電気株式会社におけるテレワーク導入事例

### 【テレワーク導入部門の概要】

- ・日本電気（NEC）でテレワークを導入したのは「企業ソリューションビジネスユニット」部門で、約 2,000 名が対象となっている。

### 【テレワーク導入の経緯・ねらい】

- ・同社は、「C&C をとおして、世界の人々が相互に理解を深め、人間性を十分に発揮する豊かな社会の実現に貢献します。」という企業理念のもとで、自らが率先して革新的なワークスタイルを実践し、最先端の技術による製品や活用ノウハウを提供することにより、企業や個人が十分に能力を発揮できる社会を目指すという観点から、2003 年より「企業競争力向上のためのワークスタイル革新」を目標に掲げ、その実現環境を「ブロードバンドオフィス」と定義して、IT とネットワークを活用した新しいワークスタイルの実現に取り組んできた。
- ・ブロードバンドオフィスのコンセプトは以下の 4 点を特徴としている。
  - ①私だけのワークプレイス（個人ポータル）：自分のスタイル・業務にあわせて、必要な情報・業務システムに迅速にアクセスできる。
  - ②誰でも専門家（ナレッジマネジメント）：必要な知識を持った人に迅速にアクセス、知識や情報を共有・議論し、自分の知識やノウハウを高める。
  - ③いつでもコラボレーション（IP 電話、Web 会議）：移動時間や日程調整の無駄をなくし、離れた場所でも資料を見ながらすぐに協働できる。
  - ④どこでもマイオフィス（無線 LAN、リモートアクセス）：移動時間の無駄をなくし、自席以外の場所や社外でも必要な業務にすぐにセキュアにアクセスできる。

### 【ブロードバンドソリューションセンター】

- ・ブロードバンドオフィスを自ら実践し、当社の企業競争力を高め、顧客企業に製品やノウハウを体感してもらうために、2004 年 1 月に東京品川、2005 年 1 月大阪 OBP（大阪ビジネスパーク）に、NEC ブロードバンドソリューションセンターを開設した。ブロードバンドソリューションセンターは、テレワークによる働き方支援を含む最先端の製品やソリューションを展示するショールームと、約 700 名の営業・SE がブロードバンドオフィスによる新しい働き方を実践する執務エリアを備えている。
- ・執務エリアは、フリーアドレスレイアウトを採用しており、在籍者の 7 割分のデスクが配置されている。

### 【ブロードバンドソリューションセンターにおける IT 環境】

- ・ブロードバンドオフィスにおけるネットワークインフラは無線 LAN で、ノート PC によ

り、オフィス内のどこでも仕事ができる環境となっている。

- ・電話システムには、IP 電話と形態電話を併せ持つ機種を導入し、オフィス内で IP 電話機能を利用して内線通話が可能であり、社外では携帯電話としての機能を利用して通話が可能である。また、ソフトフォンも利用しており、ネットワーク接続が可能な場所では PC を利用して通話ができる。
- ・チームごとに大型ディスプレイを配置し、ディスプレイ上でチームメンバーのプレゼンス（仕事の状況、居場所）が分かるシステムとなっている。
- ・Web 会議は 8 人まで同時にディスプレイ上に顔を映すことが可能で、参加者は最大 200 名まで可能である。

#### 【セキュリティ対策】

- ・ノート PC 持ち出し禁止の部門もあるが、方向としてはシンククライアント化へ。ソフトフォンはシンククライアント PC でも OK。
- ・内部からの情報漏洩事故が多いので、外部からの防衛だけではだめ。
- ・入退室管理を厳格に実施。入室記録がないと正しいパスワードを入力しても社内ネットワークにログインできない。
- ・ウィーニーなど不正なソフトがインストールされている PC は、社内ネットワークにつないだ時に検疫される仕組みになっている。社外に持ち出した PC も同様に検疫される。
- ・情報はサーバー以外に保存やコピーができないよう設定。プリンタも IC カードを入れないと出力できない。PC 画面のキャプチャーも制限されている。
- ・USB メモリーは暗号化し、登録されたもののみ使用可能。

#### 【テレワーク制度】

・参加条件：

\*対象者：企業ソリューションビジネスユニットの社員（2,000 人）。育児、介護などの事由によらず誰でも参加可能である。管理職と一般社員（時間管理を行う社員）も含む。対象業務、作業内容を制限しない。実施頻度を制限しない（上司の事前許可（前日まで）は必要）。部分的な利用を認める（午前を休暇、午後はテレワークなど）。

\*上司の承認：業務内容に照らして直属上司が参加を承認していること

\*ブロードバンドオフィス環境：部門／グループで適切なオフィス環境になっていること

\*オフィスと同様の協働、生産性を保つため、必要な IT 環境を規定：自宅にブロードバンドがきていること、ノート PC が会社から支給されていること、セキュアなリモートアクセスを使うことなど。ノート PC、ソフトフォン用ヘッドセット、Web カメラなどは会社から貸与される。なお、光熱費など自宅で仕事する時の会社の費用負担はない。

- ・勤務条件／勤務管理

- \*テレワーク勤務を行う場合は前日までに上司の許可を得る（人事部門への届出等は不要）。

- \*テレワーク勤務の実施頻度は規定しない。

- \*始業および終業時には上司やチームメンバーに e-mail で連絡する。

- \*就業時間の取扱、勤務管理はオフィス勤務時と同じとする。

- ・評価制度：同社では、業績と期待される行動基準の実践に応じた評価制度を採用しており、勤務場所や勤務時間数には依存しないため、評価制度についても従来通りの運用を行う。テレワーク勤務の有無に関わらず、オフィス勤務時と同様に評価される。

- ・制度（運用ルール）と IT ツール利用のガイドライン整備：テレワーク実施者が支障なくテレワーク勤務を行えるよう、トライアルに先駆けて、制度（運用ルール）と IT ツール利用方法のガイドラインを公開している。あわせて、管理職向けのガイドライン（テレワークの留意点）も提示している。

#### 【テレワーク実施の状況】

- ・今年の 7 月～9 月末までテレワークトライアルとして実施中。2006 年 7 月にスタートし、3 ヶ月単位のフェーズに分けて評価を実施しながら継続中である。

- ・スケジュール管理はすべてサーバー上で行っている。テレワークを実施する場合には、サーバー上にテレワークの予定を書き込む。

- ・テレワークの導入にともなって、我孫子や玉川の事業所にサテライトオフィス用のスペースをつくった。同社のテレワークは、セキュリティ面で問題がなければ場所の制約はない。

#### 【テレワークによる効果】

- ・社内会議ではいっさい紙を使わないことにより、コピー機の設置台数が大幅に減少した。また、その結果、コピー／プリントアウト枚数は約 66%減少した。

- ・電話のための無駄時間（取次ぎ、無駄な発信など）が約 77%減少した。

- ・外出先からの帰社回数は約 50%減少した。

- ・会議／外出関連の交通費が約 55%減少した。

- ・フロア移転費用は一人あたり約 81%減少した。

- ・CO2 排出量が約 41%改善した。

- ・これらをあわせると、費用効果（試算）にして年間 5.7 億円の改善を達成した。

- ・品川でのブロードバンドオフィスの展開は他の事業所にも影響を与えており、今後ブロードバンドオフィスシステムを全社活動に拡大し、全社共通の IT インフラ、IT サービスとして利用できるような整備も行っている。

- ・マネジャーの中には、自信を持ってテレワークに取り組んでいる人も出てきているので、

マネジャーとしてのスキルアップにも効果が大きい。こうしたマネジャーのいる部門では Web 会議等もスムーズに行われている。

**【今後の課題】**

- 社内ブログを立ち上げ、ここにテレワーク実施者の経験談などを書き込んでもらうようにしている。そこにさまざまな意見が上がってくるが、例えば、Web 会議では自宅室内の光景を映らないようにしたいといったような意見が集ってくる。
- 育児のため短時間労働で仕事をしている人がいる部門からは、テレワークを導入してほしいとの意見も出てきている。
- PC やネットワークのインストール／設定の支援やテレワーク勤務中のトラブル対応を行うためのヘルプデスクを設置を検討している。

## 6. 株式会社 NTT ネオメイトのテレワーク導入事例

### 【NTT ネオメイトの概要】

- ・NTT 西日本が 100%所有する会社で、NTT 西日本からのアウトソーシングを中心として事業を行っている会社である。
- ・電気通信設備の管理、一般市場へのサービスなどを提供している。

### 【テレワークを円滑に行うために必要な機能】

- ・センターとのフェース・ツー・フェースのコミュニケーション：孤独にならないような仕組みが必要である。
- ・遠隔教育・操作サポート機能：遠隔で教育が受けられる仕組み、操作が分からないときなどに遠隔でサポートが受けられる仕組み。
- ・オンライン方式
- ・セキュリティの確保：働く側、会社側ともにネットワークとデータのセキュリティを確保して、安心して仕事がしたい。

### 【テレワークのためのセキュリティ】

- ・一般的には、メインオフィスのサーバーに業務システムがあり、在宅勤務を行うときのパソコンにも同じ業務ソフトがインストールされている。その場合には、データがネットワークを介して端末に流れてくる。
- ・より高度なセキュリティの確保を行うために、サーバーベースドコンピューティングの導入を図った。これは、在宅勤務を行う家庭にパソコンはあるが、インターネットを介してデータはダウンロードされず、画面情報だけがオフィスのサーバーから送られてくる。処理はセンターのサーバーを直接操作する形で進められる。マウス、ディスプレイ、キーボードなどが、長いケーブルでオフィスのサーバーに直接つながっている仕組みと考えればわかりやすい。

### 【電子地図ビジネス分野へのサーバーベースドコンピューティングの適用】

- ・これを電子地図ビジネス分野に適用したものがデジタル地図バーチャルファクトリである。
- ・デジタル地図は、家屋・建物、道路、公園、河川などを層（レイヤ）に分けてデジタル化し、それらに関連付けてデータベース化するものである。カーナビやインターネット上の地図サイトなどで活用されている。
- ・地形や情報は日々変わる（例えば、道路ができる、宅地が造成されるなど）ので、地図の現行化の仕事は永遠にあるといえる。
- ・作成した地図は、NTT 西日本では電気通信設備の管理などに活用している（電柱の位置

の把握、顧客からの電話移設の依頼があった際の確認、エリアマーケティングなど)。

- ・一般市場では、都道府県の統合型 GIS、防災支援 GIS、上下水道 GIS、農地管理 GIS、車両管理 GIS などに利用されている。

#### 【デジタル地図の作り方】

- ・元は紙の地図（航空写真や都市計画図など）であり、これをスキャナーで読み込む。
- ・スキャナーで読み込んだ画像上で、道路や家屋などをマウスでなぞって入力していく。
- ・それぞれのデータに固有の情報（住所、建物名称など）を登録する。

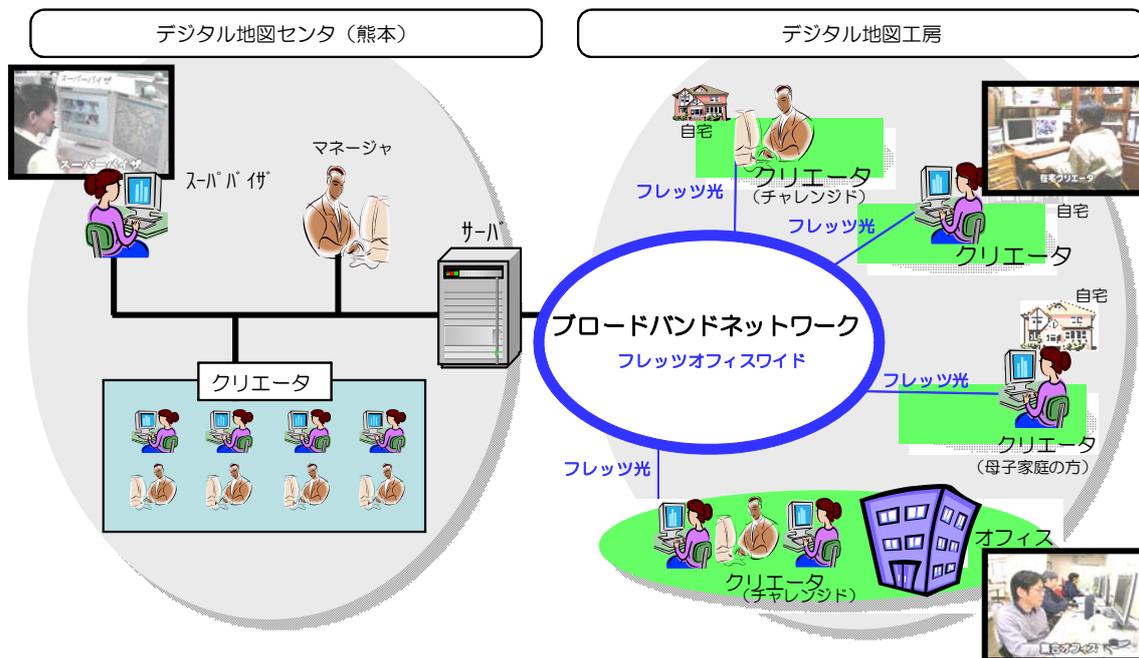
#### 【デジタル地図バーチャルファクトリ以前の業務の進め方】

- ・平成 10～11 年頃から、西日本エリアの地図について 8 つの工場（福井、四日市、大阪、広島、松山、熊本 2 ヶ所、沖縄）で分担して、地図づくりとメンテナンスを行っていた。当時は、8 つの工場（オフィス）に集合して地図づくりを行っていた。
- ・8 ヶ所に分散して実施していると、地域の方言が入る、地域の流儀が入るというデメリットがあり、標準化、一本化が必要と判断した。

#### 【デジタル地図バーチャルファクトリの構築】

- ・標準化・一本化を進めるために、平成 15 年にデジタル地図バーチャルファクトリを構築した。これは、分散化していたものを集めただけでなく、ブロードバンドによるテレワークを活用して、仮想的なひとつの工場として機能するようにしたものである。
- ・拠点は熊本にあるが、それまで福井の工場で仕事をし、経験を積んだ人が熊本に移動するのは困難であり、福井に住居を構えたままで仕事をするという仕組みを、テレワークという形で実現したものである。
- ・現在約 130 名の方が西日本エリアで活躍している。一般（もともと地図作りをやっていて経験がある方）が 47 名、チャレンジド（障害者の方）が 55 名、母子家庭（もともと仕事をしていて家に入らざるを得なかった、しかし家で働ける方）の方が 27 名となっている。

## デジタル地図バーチャルファクトリーの概要



### 【テレワークスタッフのとりまとめ役】

- ・ チャレンジドや母子家庭の方々については、個々に契約をしてケアしながらやるのは難しいため、福祉機関などをエージェントとして仲介してもらう仕組みとしている。
- ・ エージェント機能をはたしてもらっているのは、社会福祉法人、3セク、NPO法人などである。
- ・ 技術的なサポートなどは NTT ネオメイトとテレワーカーの方との間で直接行われるが、それ以外のサポートをエージェントにお願いしている。

### 【テレワークによる作業能率】

- ・ 地図作成のための作業時間は作業になれるに従い効率が上がってきている。通常、始めてから6ヵ月で目標の効率に到達している人がほとんどである。
- ・ テレワーカーは24時間のうち、いつでも好きな時間に仕事を行うことができる。ただし、技術的なサポートなどを行うスーパーバイザーは9時から17時までサポートに対応している。

### 【報酬など】

- ・ 報酬は出来高制で、地図1枚に付きいくらという形で契約をしている。効率よくやると時間単価が上がる。

### 【その他】

- ・オフィスでも70名が働いており、テレワーカーの納期が遅れたときなどに、バックアップが可能となっている。

#### 【テレワークによる効果】

- ・継続的に安定して仕事を続けることが可能である。
- ・スーパーバイザーの表情が見え、リアルタイムでの技術指導があるため、安心感がある。

#### 【今後の展開】

- ・現在のモデルで今後も展開をしいく。
- ・地図以外についてもこのモデルが使える業務があるかもしれないので、引き続き検討していく。

## 7. ちよだプラットフォームスクウェアにおけるテレワークの導入事例

### 【施設の概要】

- ・従来活性化していなかった公的施設を核として、地域に分散する老朽化した中小ビルを効果的に連携させることで「複合型テレワーク拠点」とした施設である。
- ・本体施設の他に、近隣ビルの空きスペースを活用した「アネックス」と称するサテライト施設を2カ所開設している。
- ・本体施設は、旧千代田区の中小企業センタービルで、面積は5,711 m<sup>2</sup>、昭和56年築のビルである。
- ・施設の概要は以下の図の通りである。

施設の全体像	
5F	まちみらい千代田会議室（一般用） コンセントレーション・エリア
4F	公社事務所
3F	CLOSED NEST
2F	OPEN NEST AGENT OFFICE
1F	PLATFORM CONCIERGE PLATFORM BUSINESS CENTER PLATFORM café
B1	会議室（002～005） プロジェクトルーム（011～015） PLATFORM Bodycare
B2	駐車場
別館	ANNEX 竹橋 01 PLATFORM SERVICE Inc.
提携施設	STYLE 新橋 PLATFORM SERVICE Inc.

- ・オープンネストは、約40席のオープンなワークプレイスで、140者のSOHOが共同で利用するスペースである。
- ・クローズドネストは、事業規模が一定程度に達しプロジェクトのスタッフや関係者が増えた場合に、このスペースに移動して利用するもので、3.4～18 m<sup>2</sup>程度までさまざまな広さのスペースを準備している。
- ・また、1階あるいは5階の会議室などでは、様々な公開セミナー、ワークショップなどが開催可能である。1階にある施設の総合案内・受付や各種アウトソーシング・サービスのワンストップ窓口となるコンシェルジュとビジネスセンターなども設置されている。

### 【テレワーク施設としての設のねらい】

- ・千代田SOHOまちづくり検討会による現代版「家守」事業の提言：東京都千代田区（夜間人口：約42000人）神田では、六本木や汐留に代表される大規模再開発等に伴うオフ

イス供給の増大に伴い、いわゆる「2003年問題」が顕在化していた。これは単なるビル経営の問題にとどまらず、テナント流出による昼間人口の減少が飲食業や各種サービスなどの地場産業に多大なダメージを与え、また、JR 神田駅周辺ではまちのイメージの変化、空きビル、空き室などの人目につかない場所が増え、人通りが減少することで治安を一層悪化させることが懸念される状況にあった。こうした事態が進行すると、まちが人を呼び込む力はますます減退し、テナント流出に拍車がかかるとともに、歴史の中で育まれてきた文化、コミュニティの更なる崩壊をもたらし、地域価値の深刻な低下を引き起こすことになる。このような認識のもと、千代田区の外郭団体である財団法人千代田区まちづくり推進公社（現財団法人まちみらい千代田）が、神田の再生に向けて「千代田 SOHO まちづくり検討会」を設置し、「SOHO まちづくり」を推進するための様々な施策の検討を進めた結果、増加する空室・空床を効果的に連携・活用することで地域の再生を図る現代版「家守」事業を提言した。

- ・ 2つの先導的プロジェクトと「中小企業センタービル活用事業」の公募：上記の提言に先立ち「千代田 SOHO まちづくり検討会」は、2つのリーディング・プロジェクトを立ち上げた。2001年度に、民間ビルオーナーから区に寄贈された秋葉原の物件の活用プランを公募し、その結果「LINUX Cafe」が開設され、2002年度には、神田駅前の民間ビルオーナーが所有する空きビルを SOHO・ベンチャーの拠点施設として「家守」に整備させることで「REN BASE UK01」が開設された。これら2つの先導的なプロジェクトが良好な起ち上がりを見せたことなどを背景に、千代田区は懸案となっていた不活性な公的施設（旧千代田区中小企業センター）の活用事業者を「家守」に委ねる方式で公募することを決定し、審査の結果2004年2月に特定目的会社／NPC（非営利型株式会社）が設立され、2004年10月1日に「ちよだプラットフォームスクウェア」がオープンした。

#### 【テレワークの支援・活用体制】

- ・ オフィスシステムのモデルづくり：スタートアップの SOHO などは、成長余力を残してオフィスを準備しないといけないが、一方でスタートアップ時の資金負担は大きい。この問題を解決するために、ちよだプラットフォームスクウェアでは、設立当初はコストがあまりかからないオープンオフィス（オープンネスト）でスタートし、規模がある程度大きくなったらクローズドなスペースに（クローズネスト）を拡大できるような仕組みを提供している。
- ・ サービスシステムのモデルづくり：企業の成長発展段階に応じて支援の内容が変わるべきとの考えに基づき、支援機関（SOHO エージェント）が連携して各種の支援サービスを提供する。具体的には、年間40回以上の各種セミナー、講演会、交流会等の開催を通じて常に良質な刺激・情報を提供し、相互の信頼関係の醸成と様々な協働プロジェクト（緑のまちづくりの推進、施設利用者のマナーアップ・キャンペーンの展開、ビジネス

コンシェルジュの在り方に関する研究・開発等)の推進を図るなど、総合的な支援体制を構築している。施設利用者を主たる構成員として「ちよだプラットフォーム推進協議会」を組織し、SOHO どうしが時間や場所を選ばず、メーリングリストや簡易グループウェア、ソーシャルネットワークサービス (SNS) などを使って情報を交換し、相互啓発を通じた様々な協働プロジェクトが創発されるよう、自律的なテレワーク活用の伸張を図っている。また、

#### 【情報インフラの提供】

- ・館内では無線 LAN が提供されており、どのフロアにおいてもネットワークに接続することが可能となっている。
- ・コピー等の複合機については、IC カードを利用して出力のコントロールをしており、出力したハードコピーが誤って他人にわたることはないようセキュリティにも配慮している。
- ・複数の SOHO 事業者がプロジェクトを組成し、コラボレーションを図るための簡易グループウェア機能 (共有ファイルへのアクセス管理をはじめ、スケジューラーや掲示板、施設予約など) やウイルス・ワーム対策などの情報セキュリティ機能を一括管理できるシステムとして富士ゼロックスの「beat」を導入している。これを SOHO のコラボレーションツールと位置づけ、SOHO ビジネスの情報インフラ、高度な情報セキュリティの確保やホームオフィスからのリモートアクセスなど、テレワークの基盤として活用している。
- ・IC カードによる ID 管理、入退室システムを導入している。近々施設利用者証に電子マネーを実装して施設内をキャッシュレス化するとともに、各穂サービスの提供形態を高度化する予定である。

#### 【施設の利用状況】

- ・施設の総登録利用者数は 1,064 社 (個人・団体を含む)。うち、複合型テレワーク施設の利用者数は 192 社 (548 名) である。
- ・オフィスの利用者は、オープンネスト利用者が 140 社、クローズドネスト利用者が 37 社、アネックス利用者が 14 社となっている。
- ・施設利用者の居住地では、東京都区部が 53.3%、東京都市部が 10.7%、東京を除く首都圏が 21.3% である。
- ・また利用形態としては、ホームオフィスとの兼用が 53.3%、スモールオフィスとの兼用が 33.3% である。
- ・利用者の多くは副業 (セカンドビジネスや主婦の内職等) のために施設を活用しているのではなく、従来から行っていた本業のビジネスをより効率的・効果的に展開するため、様々な会議・研修などの集まりを開催したり、仕事仲間や他の利用者との打ち合わせ・

共同作業などを円滑化し、人的ネットワークを拡大するなど、より良い環境を求めて施設に転入してきている。

#### 【運営のための予算規模】

- ・年間1億数千万円の規模で、そのうち家賃の支払額は約4,000万円である。
- ・非営利型株式会社であるので、役員報酬や配当などはなく、剰余金については優先配当を除き、内部留保で再投資にまわす仕組みである。
- ・本施設を開設するにあたって必要となった回収費用は約2億円で、行政財産であるので、建物構造、空調などの改修は区が2.5億円を負担して実施した。
- ・開設にあたっての資本金は、20名くらいの方がコンソーシアムを組み、1,750万円の出資を得た。さらに、地域の方々に説明し、地元から3,500万円の優先株出資を受けた。資金的に不足分は、中小企業金融公庫、日本政策投資銀行などから借入れを行っている。

#### 【利用コスト】

- ・3万円でビジネスをスタートすることを可能とする仕組みをうたっており、電話とオープンスペース、共通の秘書業務付き15,000円で入居・利用が可能である。

#### 【成功の要因】

- ・人が集える場として盛り上げることが重要なポイントである。SOHO エージェントを核にしながらか多くの人を呼び込んでいくことをめざしている。
- ・区公社、地域、ちよだプラットフォームなどが連携をして進めてきたが、行政が仕切らないことが重要である。
- ・本施設に入居するには、既に入居しているSOHOやSOHO エージェントの推薦がないと入居できない仕組みとし、顔の見える人間関係づくりに注力した。これを行うことによって、ビジネスコミュニティが成立する。また、入居者が成長しても、この地域から離れずにビジネスを続けていく関係ができあがり、街づくりといった点での効果も大きい。



#### IV テレワーク推進フォーラム調査研究部会の活動報告

先進事例調査等の報告・議論の場として、テレワーク推進フォーラム調査研究部会を3回開催した。また、テレワーク推進フォーラム調査研究部会ワーキンググループの会合（8回開催）に事務局として参加し、議事録作成等の支援を行った。

## 1. フォーラム調査研究部会の開催

### (1) 第1回調査研究部会

日時：2006年11月14日（火）15:00～17:00

場所：弘済会館4F 蘭

内容：

- ・ テレワーク先進事例報告  
松下電器の e-Work 推進の取組  
ー松下電器産業株式会社 砂川章雄様ー
- ・ H17年度「テレワークセンター実態調査」報告  
ー国土交通省ー
- ・ 「テレワーク利活用検討分科会」中間報告  
ー伊藤忠テクノソリューションズ株式会社ー  
ー官公庁プロジェクト企画推進課 桑原誓史様ー

### (2) 第2回調査研究部会

日時：2007年1月29日（月）15:00～17:00

場所：弘済会館4F 蘭

内容：

- ・ テレワーク先進事例報告  
ベネッセ次世代育成研究所の在宅勤務について  
ー株式会社ベネッセ次世代育成研究所 後藤憲子様ー
- ・ 総務省におけるテレワークの推進  
ー総務省ー
- ・ 欧米におけるテレワークの現状及び先進実施事例報告  
ー事務局ー
- ・ 今後の調査研究部会の在り方について  
ー事務局ー

### (3) 第3回調査研究部会

日時：2007年3月8日（木）10:00～12:00

場所：弘済会館4F 蘭

内容:

- ・ テレワーク先進事例報告  
デジタル地図バーチャルファクトリについて  
～オンラインテレワークを活用し在宅勤務を可能とした紹介～株式会社NTTネオ  
メイト 諏訪秀典様～
- ・ テレワーク利活用検討分科会からの報告  
～シスコシステムズ株式会社 鈴木浩介様～
- ・ 調査研究部会の活性化方策等について  
～事務局～

#### (4) 調査研究部会メンバー

<部会長>

- ・ 大西 隆 東京大学先端科学技術研究センター教授

<部会長代理>

- ・ 佐藤 孝治 神奈川大学経済学部助教授

<メンバー (50 音順) >

- ・ 株式会社 IRI ユビテック
- ・ 株式会社アザー・サイド
- ・ 伊藤忠テクノソリューションズ(株)
- ・ 株式会社いわきテレワークセンター
- ・ 株式会社エス・イー・シー
- ・ NEC ソフト株式会社
- ・ NTT コミュニケーションズ株式会社
- ・ エヌ・ティ・ティ・コムチェオ株式会社
- ・ 近江八幡市
- ・ 株式会社学習研究社
- ・ 株式会社カルク
- ・ 木更津市
- ・ 株式会社 Qript
- ・ 経済産業省
- ・ KDDI 株式会社
- ・ 厚生労働省
- ・ コクヨ株式会社

- ・ 国土交通省
- ・ 株式会社サスライト
- ・ 株式会社産業立地研究所
- ・ サン・マイクロシステムズ株式会社
- ・ 社会保険労務士法人 NSR
- ・ 住友電気工業株式会社
- ・ 全国デジタル・オープン・ネットワーク事業協同組合
- ・ 総務省
- ・ 筑波技術大学 須田裕之
- ・ 株式会社テレジャパン
- ・ 西日本電信電話株式会社
- ・ 日本アイ・ビー・エム株式会社
- ・ 財団法人日本 SOHO 協会
- ・ 社団法人日本テレワーク協会
- ・ 日本電気株式会社
- ・ 東日本電信電話株式会社
- ・ 株式会社日立製作所情報通信グループ
- ・ 株式会社ヒューメント
- ・ ファーストコンタクト株式会社
- ・ 福島県
- ・ 富士ゼロックス株式会社
- ・ 富士通株式会社
- ・ 松下電器産業株式会社
- ・ マリン新開発研究所
- ・ 特定非営利法人ヨコハマみらい環境協議会
- ・ 株式会社ワイズスタッフ

<事務局>

- ・ 社団法人日本テレワーク協会

## 2. フォーラム調査研究部会分科会活動の支援

### (1) 第1回テレワーク利活用検討分科会

日時：2006年10月3日（火）13:30～15:30

場所：伊藤忠テクノソリューションズ株式会社社会議室

内容：テレワークの具体的な利活用方策のテーマについて

### (2) 第2回テレワーク利活用検討分科会

日時：2006年10月31日（火）13:30～15:30

場所：シスコシステムズ株式会社社会議室

内容：カテゴリ毎に班分けを行い、各グループで議論

分野別テーマ ①意識改革、②制度・運営・組織、③インフラ

### (3) 第3回テレワーク利活用検討分科会

日時：2006年11月28日（火）15:00～17:00

場所：マイクロソフト株式会社社会議室

内容：・11/14 調査研究部会報告

・学識経験者の評価について

・コンセプト案づくりについて

### (4) 中小企業に関するヒアリング

日時：2006年12月19日（火）15:00～17:00

場所：日本商工会議所会議室

内容：中小企業のIT化の現状に関するヒアリング

### (5) 第4回テレワーク利活用検討分科会

日時：2007年1月19日（金）15:00～17:00

場所：サン・マイクロシステムズ株式会社社会議室

内容：テレワーク導入企業のヒアリング調査について

### (6) 第5回テレワーク利活用検討分科会

日時：2007年2月15日（木）15:00～17:00

場所：コクヨ株式会社デスクット東京日本ビル店会議室

内容：各グループのヒアリング調査報告

(7) 第6回テレワーク利活用検討分科会

日時：2007年3月6日（火）15:00～17:00

場所：伊藤忠テクノソリューションズ株式会社社会議室

内容：各グループの報告書案レビュー

(8) 第7回テレワーク利活用検討分科会

日時：2007年3月28日（水）15:00～17:00

場所：シスコシステムズ株式会社社会議室

内容：報告書内容の確認

(9) テレワーク利活用検討分科会メンバー

<主査>

- ・ シスコシステムズ株式会社

<メンバー（50音順）>

- ・ 伊藤忠テクノソリューションズ株式会社
- ・ 株式会社いわきテレワークセンター
- ・ 株式会社 エス・イー・シー
- ・ NTTコミュニケーションズ株式会社
- ・ 株式会社学習研究社
- ・ 株式会社カルク
- ・ 厚生労働省
- ・ コクヨ株式会社
- ・ 国土交通省
- ・ サン・マイクロシステムズ株式会社
- ・ 総務省
- ・ 株式会社テレジャパン
- ・ 日本アイ・ビー・エム株式会社
- ・ 日本電気株式会社
- ・ マイクロソフト株式会社

<事務局>

- ・ 社団法人日本テレワーク協会

## 【参考資料：テレワーク利活用検討分科会報告書】

(1) 報告書（概要）

中小企業におけるテレワーク普及方策



2007年3月13日  
テレワーク推進フォーラム調査研究部会  
テレワーク利活用検討分科会

1

## テレワーク利活用検討分科会について

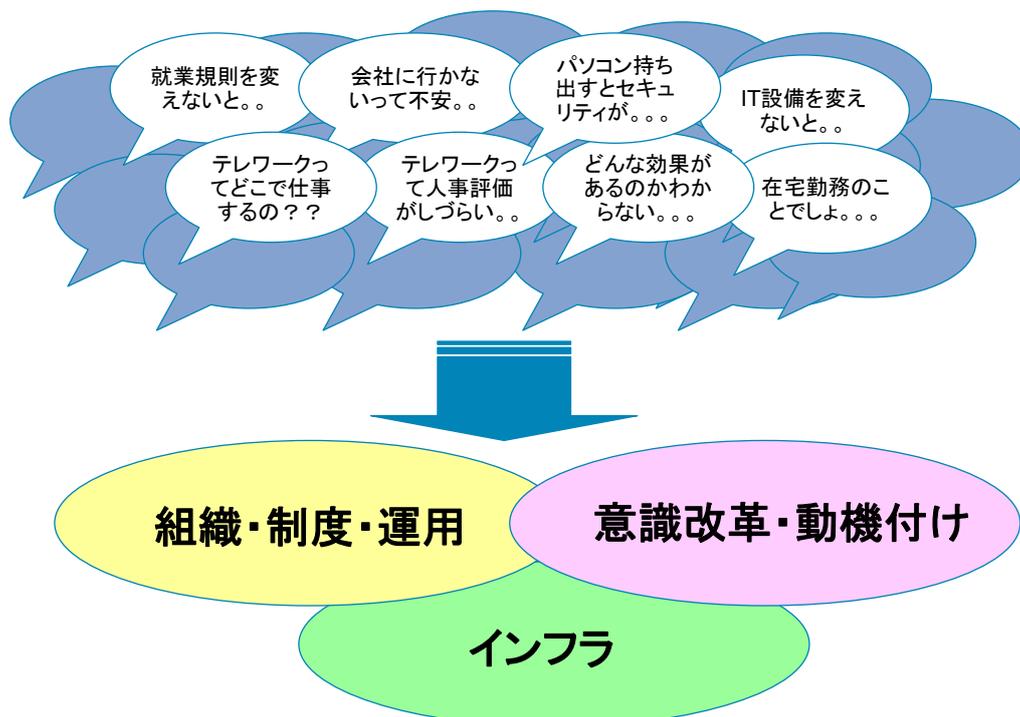
- 中小企業におけるテレワーク利活用促進の方策を模索  
3つの観点・3本柱での研究

# 導入企業へのヒアリング

テレワークを支えるIT技術の現状  
テレワーク導入促進方法の検討

3

## テレワーク導入を阻むものは？



128

4

## 調査研究アプローチ

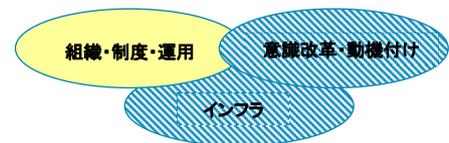
- 導入企業は課題をどうとらえているか？（問題としているか？）また、どう解決しているか？
- これらを調べ、有効な手段を紹介することにより阻害要因を取り除けるのでは？



導入企業へのヒアリングを含め調査・研究

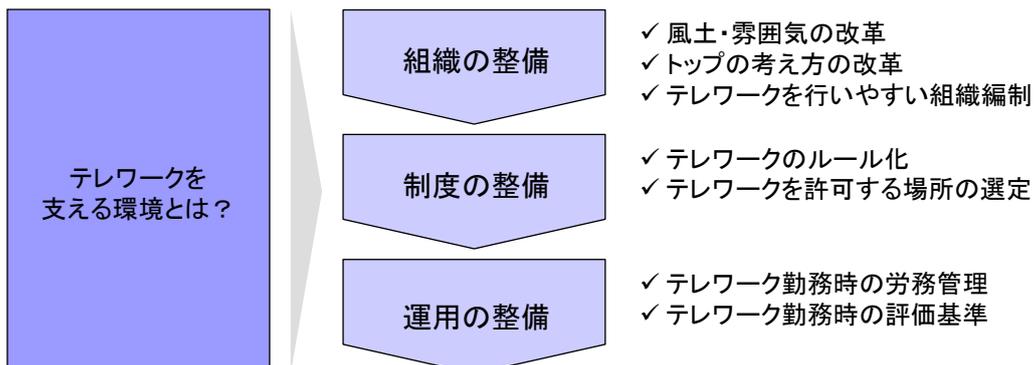
5

## 組織・制度・運用～仮説



### ■ 懸念事項

- 企業がテレワークを導入・推進する際には、それを支える環境を整備する必要があるのではないか？
- 中小企業では、これらの環境整備が進まず、テレワークを推進する上での障壁になるのではないか？



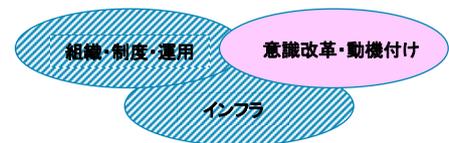
## 組織・制度・運用～ ヒアリング結果からの考察



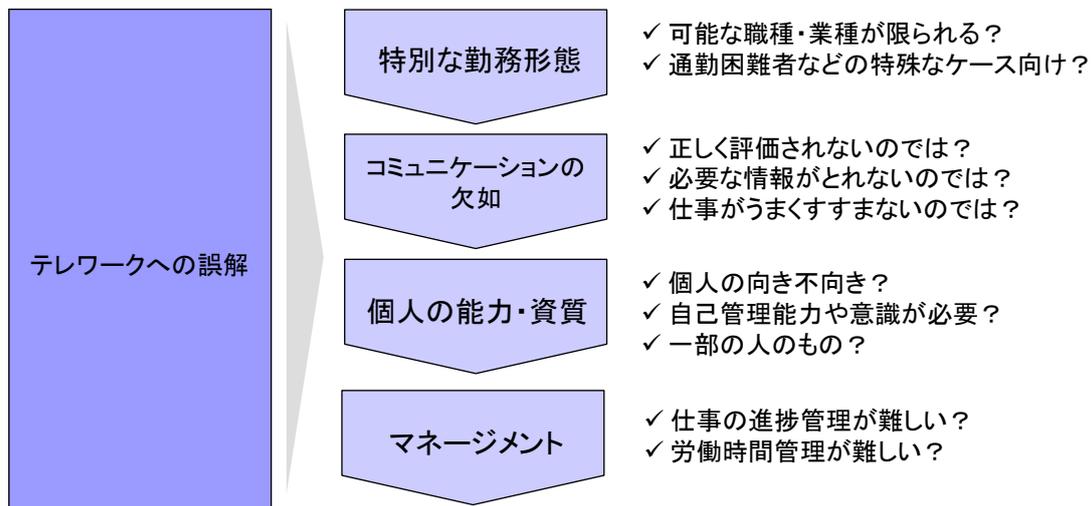
- トップが全体を見渡せている規模においては、テレワーク時の評価、運用制度は、大企業に比して、大きな障害要因とはならない。
- 中小企業がテレワークを行なう場合は、ルール化による管理を優先化するのではなく、個人の自立的な意識が高いと言う特性を生ずることが有効である。
- テレワーク特有の業務管理、評価方法は無く、通常の労働者の管理手法で十分運用は可能である。

7

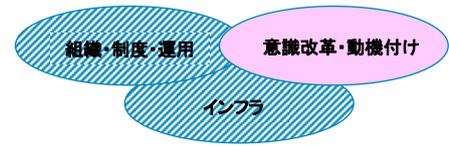
## 意識改革・動機付け～仮説



- テレワークへの誤解(間違ったイメージ)があるのでは？
- 導入の効果が想定しづらいのでは？



# 意識改革・動機付け～ 導入の効果、課題



## ■ 導入企業の動機

- 経営者主導: 業務効率改善、人材の育成および確保、コスト削減
- 社員主導: 環境改善、通勤に関わる障害の撤廃
- 外的要因: ICT革新、普及

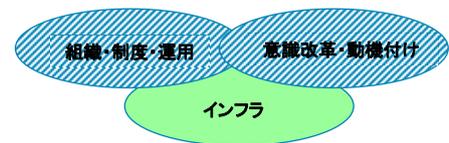
## ■ 導入の効果

- 導入により業務の問題点が明確になった。
- 通勤困難者の雇用、育児期間の従業員の継続雇用が可能になった。
- ワークライフバランスの向上
- 仕事のクオリティの向上(集中できる)
- オフィススペースの削減

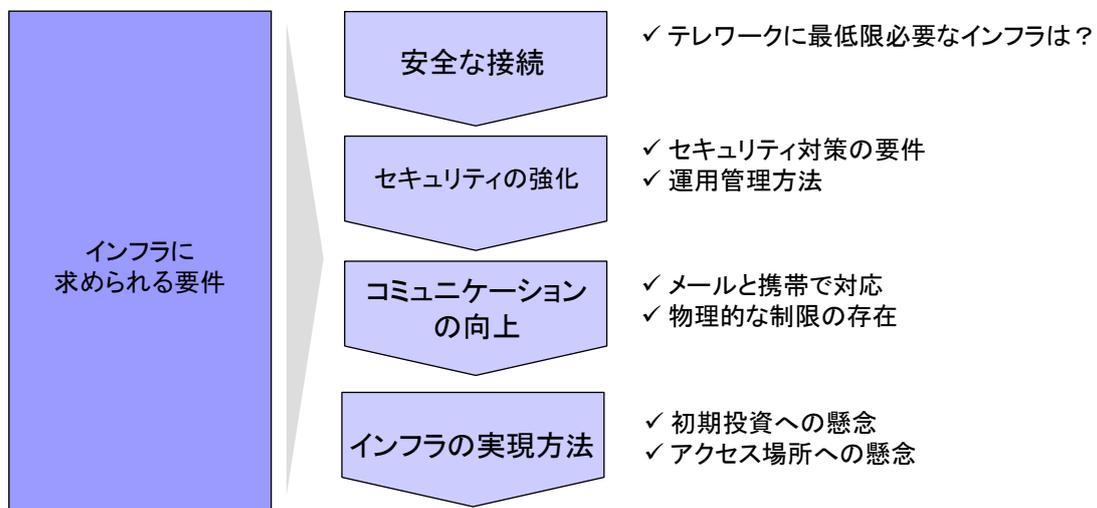
## ■ 導入後の課題

- 公私の切り分け(働きすぎ、時間を忘れる)
- コミュニケーション(インフォーマルなもの、成果に対するプレッシャー、業績や行動のアピール方法)
- 執務環境の整備

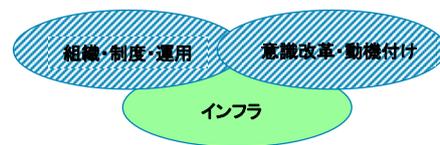
# インフラ～仮説



## ■ ICTインフラをどうすべきかわからない



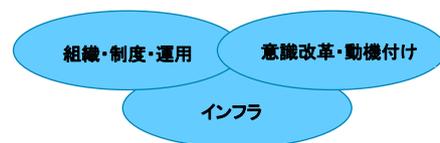
## インフラ～企業を選択肢



- VPN構築でテレワーク導入
- セキュリティへの懸念、利便性とセキュリティの共存  
⇒理想とテレワークインフラとは
- インフラでの解決(コミュニケーション、プレゼンス情報)  
⇒意識改革でわかった現状の課題への対応
- ワークスタイル改革・業務効率の向上  
⇒経営のIT戦略の一環としてのテレワーク
- 初期投資、管理運用負荷の軽減  
⇒テレワークサービス、アクセスセンターの模索

11

## 全体考察～ 三位一体の普及方策へ



- (制度から)ワークスタイルの変革に合わせてのテレワーク導入
- (意識改革から)テレワークの導入効果事例をアピールすることにより、より強い動機付けを⇒普及部会との連携
- (インフラから)インフラの技術による課題の解決案の提示
- ASP型テレワークシステム、テレワークアクセスセンター

# 参加メンバー

## テレワーク利活用検討分科会参加者

(順不同):

・主査

シスコシステムズ

・メンバー

伊藤忠テクノソリューションズ、いわきテレワークセンター、カルク、コクヨ、サン・マイクロシステムズ、テレジャパン、日本IBM、NEC、学習研究社、エス・イー・シー、NTTコミュニケーションズ、マイクロソフト(入会予定)、総務省、厚生労働省、国土交通省

・事務局

日本テレワーク協会



(2) 報告書 (本文)

## 中小企業におけるテレワーク普及方策 調査・研究レポート

2007年3月28日

テレワーク推進フォーラム 調査研究部会  
テレワーク利活用検討分科会

## 目 次

- 1、テレワーク利活用検討分科会に関して
  - 1-1 活動の趣旨
  - 1-2 調査研究のコンセプトおよび本報告書に関して
  - 1-3 分科会メンバー（社名）
  
- 2、本調査の背景
  - 2-1 中小企業を取り巻く現状
  - 2-2 テレワーク実施のための整備課題（検討の視点）
  - 2-3 本調査のアプローチ
  
- 3、組織・制度・体制
  - 3-1 仮説の設定
  - 3-2 組織
  - 3-3 制度
  - 3-4 運用
  - 3-5 この章の結論
  
- 4 テレワークを取り巻く意識（意識改革に関する調査結果）
  - 4-1 テレワークに対する誤解について
  - 4-2 テレワークを導入した動機と結果について
  - 4-3 モデル事例
  
- 5、テレワークのインフラに関して
  - 5-1 VPN アクセス環境の構築
  - 5-2 セキュリティの強化
  - 5-3 コミュニケーションの強化
  - 5-4 理想のテレワークインフラ環境
  - 5-5 インフラ面からのテレワーク普及のための促進方策
  
- 6、全体総括
  - 6-1 調査研究の考察に関して
  - 6-2 今後の課題

## 1、テレワーク利活用検討分科会に関して

### 1-1 活動の趣旨

当分科会はテレワークフォーラム調査研究部会内においてテレワークの利活用を促進する方策を模索すべく有志が集まり構成されています。当分科会の活動開始と前後して大手企業でのテレワーク導入が発表されたことなどから「テレワークの重要性は認識されつつある。普及のキーポイントは自分たちで設備、運営のできる大企業だけではなく中小企業ではないか。」という仮説のもと、いかにして導入のためのハードルを下げることができるかを調査研究すべく、平成18年度の活動テーマを「中小企業におけるテレワーク普及方策」としております。

### 1-2 調査研究のコンセプトおよび本報告書に関して

調査研究部会でのテレワークに関する調査結果や導入企業の事例説明などで得た見識をもとにしたがらのテレワークの普及促進は中小企業におけるテレワーク導入が必須と考え、中小企業でのICTの普及状況や考え方などを日本商工会議所殿にご協力いただき調査させていただくなどのアプローチをいたしました。それらの情報を元に中小企業でのテレワーク導入におけるハードルは何かなどの議論を行い、実際の導入企業へのヒアリングを経てそこから得られる考察を本報告書にまとめさせていただきました。

### 1-3 分科会メンバー（社名）

当分科会メンバー（社名）を以下に記します。（順不同）

#### ・企業

シスコシステムズ、伊藤忠テクノソリューションズ、いわきテレワークセンター、カルクコクヨ、サン・マイクロシステムズ、テレジャパン、日本IBM、NEC、学習研究社、エス・イー・シー、NTTコミュニケーションズ、マイクロソフト

#### ・省庁

総務省、厚生労働省、国土交通省

#### ・関連団体

日本テレワーク協会（事務局）

## 2、本調査の背景

### 2-1 中小企業を取り巻く現状

e-Japan 戦略によるICTインフラの整備は急速に進展し、生活や産業などのあらゆる場面でICTの利用は本格化してきました。さらに政府は2010年度までに自律的IT社会を実現するIT新改革戦略を発表したのを皮切りに、経済成長大綱の決定（平静など中長期の経済政策の戦略を発表しました。この戦略では、国際競争力、所得水準の底上げ、などリスクに強い経済の実現を目指しています。平成19年2月には成長力底上げ戦略が発表され、人

材育成、就労支援、中小企業の底上げ戦略が基本的な施策として盛り込まれています。成長力底上げ戦略では、働く人の底上げや中小企業の IT 経営促進に重点が置かれ、誰でもどこでも職業能力形成に参加でき、各自が持つ能力が十分に発揮できる社会形成が謳われています。

そのような中で中小企業の置かれた環境を俯瞰してみると、急速なグローバル化の進展、少子高齢化の影響、垂直分業型のビジネスモデルの崩壊、地域と都市部での景況感の格差、企業間コミュニケーションのデジタル化など急速な変化にさらされており、ICT を有効に活用したビジネスモデルの変革を伴う経営改革が求められているのが現状です。

対外的には東アジア経済との親交がより緊密となり、モノ作りを基盤としてきた日本の中小企業は必然的に厳しい競争環境にさらされることとなります。近年の中国を代表とする東アジア諸国の経済成長は目を見張るものがあり、協業と競合の狭間で、日本の中小企業の先行きに大きな不安と期待および現実のビジネスへの確実な影響をもたらしています。ビジネスのグローバル化は、垂直分業体制の崩壊につながっており、これまで日本の中小企業を支えてきた“ケイレツ（下請け構造）”という垂直型から、製品やサービス本位の水平型へと変貌しており、一気に国際間での競合が激化してきました。これまで垂直型分業に慣れ親しんできた中小企業においては、設計・製造機能には長けているものの営業機能やマーケティング機能は極端に弱く国際間の競合に生き残るのは容易ではありません。同時に企業間及び企業と顧客間の取引のデジタル化（EDI,EC）も進んでおり、取引を継続及び拡大するためには、急速な ICT 化に対応するための投資と人材育成を迫られています。

中小企業金融公庫が平成 17 年度に発表した中小企業の情報化と電子商取引のレポート（第 185 回中小企業動向調査）によると、情報ツールの導入が進んでいることが確認できます。約 6 割の中小企業においては既に自社ホームページを公開しており、社内ネットワークについても同様に 6 割、モバイル機器の導入はまだ少なく 2 割を下回っているとの報告がなされています。2000 年に同じく中小企業金融公庫が行った調査との差では、自社ホームページが 31.1%から 59.6%へ、モバイル機器が 8.7%から 16.8%へ、社内ネットワークは 53.9%から 59.6%といずれも導入企業が増加しているとの結果であったとのことです。営業やマーケティング機能を補完するために積極的な ICT 投資を行っていることが視えます。導入効果の評価においても、自社ホームページで約 6 割（59.4%）、社内ネットワークで 90.5%、モバイル機器で 84.2%といずれも高い評価が出ているとのことです。効果が高いにもかかわらず導入が遅れているモバイル機器導入への取り組みが中小企業にとって必要であることがこの調査レポートから見るができます。

しかし、単に ICT 機器を導入することの意味はビジネスへの参加権を得ることを意味するのみであり、企業としての持続的な発展を目指すのであれば ICT の利活用をいかに推進するか、業務見直しとビジネスモデルの変革を行うことによりいかに経営改革を実現するか、また、そのための人材をいかに確保し育成するかなど、組織体系の見直し、働き方の

改革等の社内体制の整備を行うことがより高い効果を生み出すことにつながります。

国内事情を見れば、高度成長期に創業した中小企業経営者が大量に引退の時期を迎えているが、世代交代のための後継者不足に悩む中小企業は少なくありません。

少子高齢化の波は当然経営者のみならず従業員の高齢化も意味しており、多くのベテラン従業員が保有する技能継承も同時に大きな課題として顕在化しています。作業の標準化や ICT の利活用促進業務の簡素化など組織の効率化の実現は可能ですが、長年培われてきた経験や勘という目に見えない資産の継承は時間のかかる作業であり、一朝一夕には実現できません。今後起こってくる、経営者と技能の双方の継承問題は、企業自体の事業継承に深刻な影響を与えることになると容易に予想できることです。

また、従業員の確保の観点からは、20 世紀日本の雇用市場をけん引してきた終身雇用制度とそれに併せたキャリア制度は、21 世紀型の実績主義・成果主義に置き換わろうとしています。キャリア制度とそれに併せた従業員育成制度自体も新時代への変革を求められています。この対応への立ち遅れはニートやフリーターなどの若年層の無業化の増加にも影響を与えていると予想されます。魅力があり将来性も感じられる職場作りも緊急のテーマとして取り組むべきものであり、多様性を増すライフスタイルを下支えするための、多様なワークスタイルの形成は緊急の課題の一つです。

## 2-2 テレワーク実施のための整備課題（検討の視点）

2-1 の中小企業を取り巻く現状で見てきたように、現在の中小企業は、企業経営の様々な視点からの改革が求められています。そのテーマは、IT 新改革戦略に基づき、ICT 投資を活発化し、業務プロセスの見直し、時代に対応した組織の変革、人材の確保と育成など事業経営全般にわたっています。

そうした変革に対する期待の波が渦巻く中で、これらの事業イノベーションを達成するための一つの方法として注目されているのがテレワークです。

テレワークは、ワークライフバランスの考え方を実現する有力なツールとして、また 20 世紀型の固定的な労働スタイルから、時間と場所を問わない柔軟なワークスタイルへと変化することで、新しい時代の働き方として、その効果や利点が見直されてきています。そこで、この項では、企業がテレワークを実施する場合の整備課題について整理してみました。

規模の大小に関わらず企業がテレワークを実施するには、そのための様々な環境を整備しなければならないと言われています。

このことは、テレワークという新しい働き方が、企業の従来の組織や制度、運営、あるいは経営者や従業員の意識、さらには情報システム等を変革しないと実現が難しいという、いわば経験から得られたノウハウに基づいての基本的認識を現しているようです。

この問題認識については、「企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック」（2005年国土交通省・総務省・厚生労働省・経済産業省監修）において以下のように記述されていることを見てもわかります。

テレワークを実施するためには……まず、社内のテレワークに関連する仕組みや制度がどのようになっているか、現状を把握し、改革や改正が必要な問題点・課題を把握します。これらの中には、

- ・就業規則及び関連する社内の諸制度（特に就業時間管理制度など）
- ・人事評価制度（目標管理制度や成果に基づく評価制度など）
- ・IT環境
- ・日常的な仕事の進め方
- ・労働組合がある場合には労働組合の考え方（労働組合がない場合には従業員の考え方）

などが含まれます。

出典「企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック」  
（2005年 国土交通省・総務省・厚生労働省・経済産業省監修）第3章から。

但し、今回の分科会では、これらの検討事項は、概ね大企業がテレワークを実施する際に抽出される課題であり、中小企業で実施する場合は 大企業とは別の課題がある筈だという仮説が抽出されました。

分科会の討議を通じて、メンバーの共通した問題意識はこのように、「中小企業がテレワークを実施する場合、大企業がテレワークを実施する場合と比較して、どのような相違点があるのか?」ということにありました。すなわち、「企業の大小によって、テレワークを実施する場合の導入プロセスに違いはあるのか?」という問題認識を基盤に討議したわけです。

例えば、企業にとってのテレワーク導入効果にはどんなものがあるのか? 改めてメリットを整理し、そのメリットが企業の大小によって差異が生じるのかどうかについて検討しました。

企業がテレワークを導入する効果には、大きく分けて①企業経営にとっての効果、②オフィスワーカーにとっての効果、③社会にとっての効果という3大効果があると言われていきます。（前出 企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック等から）。

この中で、企業経営にとってのテレワーク導入効果には、以下のものがあります。

(業務の生産性・効率性の向上) (営業効率の向上・顧客満足度の向上)  
(組織のプロ集団化) (優秀な人材の確保) (人材の活用)  
(コストの削減) ⇒ オフィススペースコストの削減  
⇒ 通勤定期代などの交通費の削減  
(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)

出典「企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック」

(2005年 国土交通省・総務省・厚生労働省・経済産業省監修) 第2章から項目を整理して掲載。

この中で、特に企業の構造改革のための戦略とテレワークとの関連については、

「企業は競争力の維持拡大のために、社内組織、仕事の仕方、人事制度などを改革する動き（いわゆるリストラクチャリング）を日常化させています。テレワークのような柔軟な働き方は、こうした企業の構造改革にも効果を発揮します。

企業によっては、全社的な改革を進める中にテレワークの導入を位置づけ、組織や仕事の仕方を変えると同時にテレワークを導入するといった例も見られます。（中略）テレワークの導入には、社内の制度や仕組みを変えることが必要となってきます。従って、テレワークを構造改革の中に位置づけることは、効果的な導入に極めて有効なやり方です。」

と指摘されています。

また、本分科会では、テレワークの導入プロセスについても着目しました。

テレワークの導入にあたっては、各種の環境整備が求められるということであれば、導入時点で解決しておかなければならない課題とは何かを整理し、その課題テーマを中小企業に当てはめる必要があったからです。

例えばコストの削減という目標は、どの企業にとっても重要な課題です。数千、数万人規模の企業にとっては、テレワークを実施することによってオフィスコストを低減する効果には大きなものがあります。

一方で、300人以下の従業員の企業におけるオフィスコストを見た場合、同様のコスト削減効果が得られるか疑問です。通勤コストの削減の場合も同じです。

そこで、以下のテレワーク導入・運用ガイドブックに標準的に記載されているテレワーク導入プロセスについても中小企業でテレワークを実施する場合、この導入プロセスがそのまま必要とされるかどうかという課題を検証することも重要だという認識に達しました。

参考 テレワーク導入のプロセスと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 関連部門 テレワーカー	プロジェクトチームに参加し検討を進める
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・運用	

出典「企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック」

(2005年 国土交通省・総務省・厚生労働省・経済産業省監修) 第3章から。

以上のように、テレワーク導入にともなうメリットは大きなものがあり、同時に導入のプロセスごとに解決しなければならない課題があることが理解できました。

そこで今回の研究では、これらの課題を整理し、三つの視点から解決の方法について検討することにしました。

### 2-3 本調査のアプローチ

調査・研究の切り口となる3つの視点は以下になります。

#### ①制度・体制に関するもの

テレワークを導入するには就業規則の変更や評価基準の見直しなど企業における制度・体制の変更が必要でありその問題が中小企業ではクリアできないのではないかと。

#### ②意識改革・動機付けに関するもの

テレワーク＝在宅勤務といった極端なイメージから漠然とした不安を招いているのではないか、またこのようなイメージの違いにより導入のメリットが見出せないなどの状況があるのではないか。

#### IT インフラの整備に関するもの

テレワーク導入をする際にサーバ、ネットワークなどに関して何をしなければならないか、セキュリティなどの留意点に関して情報がなく踏みきれないのではないか。

次項からはこの3つの視点ごとの調査・研究から得られる考察を記述いたします。

### 3、組織・制度・体制

#### 3-1 仮説の設定

この章では、テレワーク実施環境整備に関する検証課題の中から、中小企業がテレワークを実施する場合の組織・制度・体制の観点から、まず以下のような仮説を設定しました。そして、この仮説を検証するために中小企業の代表にヒアリングを行い、その結果から組織・制度・体制の課題について整理しました。

まず設定した仮説は、2-1で整理した背景の検討の中から、以下の二つを抽出しました。

仮説1 企業がテレワークを導入・推進する際には、それを支える環境を整備する必要がある

仮説2 中小企業では、これらの環境整備が進まず、結果的にテレワークを推進する上での障壁になっているのではないか？

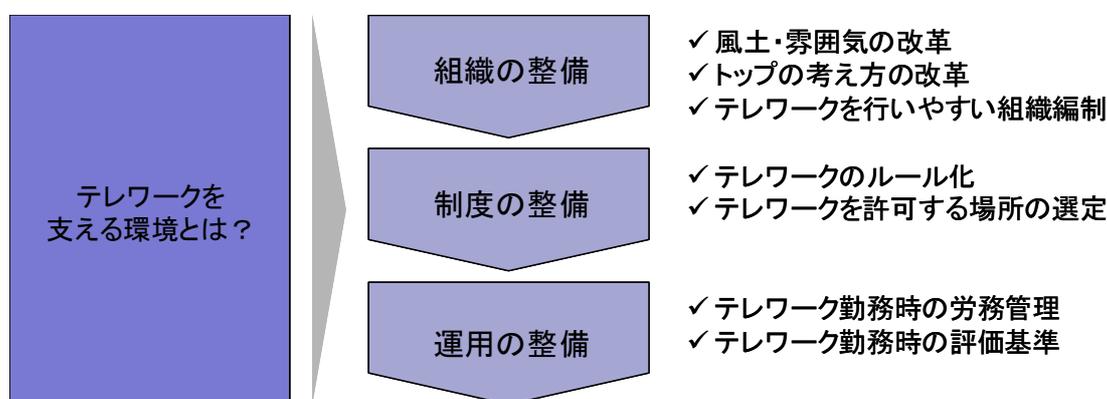
テレワークを支える環境とは何か？ ここでは、特に組織・制度・運用の観点で、その内容を整理しました。

下図にあるように、組織の整備に関しては、組織形成における企業トップの考え方をはじめとして、当該組織の歴史、風土、カルチャーなどに着目し、テレワークを実施する場合はそれらの組織の現状を改革する必要があるということ。

また、組織が改革されることに伴って、社内の制度を変更し、誰もが全社の承認のもとにテレワークが実施される環境を整備する必要があるということ。

同様に組織・制度が整備された段階では、具体的な運用の手順書が必要となるため、テレワーク実施者の勤務管理制度や人事評価制度が整備されることが望ましいこと。

図表3-1 テレワークを支える三つの環境



以上の仮説を検証するために、今回は、ヒアリング対象者として、株式会社アニモ 服部一郎氏（代表取締役）／田中慎一氏（営業本部 VSS 第二営業部長）を選定し、三つの課題の現状について調査しました。

以下は、ヒアリング調査から得られた組織・体制・運営に関するまとめです。

### 3-2 組織

テレワークを実施する場合の組織面の整備は、大企業では極めて重要な課題です。何故ならテレワークの対象者が数万人に及ぶ場合には、単に、部分的な専門組織だけの整備にとどまらないからです。

一方、中小企業の場合は、対象者の従業員数も限られており、大企業のような組織そのもののあり方に触れることがなくてもテレワークは実施できるという結論になりました。

以下の図は、組織に関するヒアリング結果の内容を抽出したものです。中小企業のテレワークは、トップの意識によって実施できるかどうか決定されると言っても過言ではないようです。（むしろ従業員サイドに不安感が強い）

図表3-2 組織におけるテレワーク実施の課題

#### 中小企業での実態(ヒアリング結果より)

組織	風土・ 雰囲気	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 極めて高い自立性が求められるという認識で働いている</li> <li>✓ そのことが結果として、テレワークを必ずしも歓迎しない風潮に結びついている</li> <li>✓ 中小企業の社員は、コミュニケーションロスに対する心理的不安感が大企業と比較して高いといえる</li> <li>✓ 社員の側の方がテレワークに対する抵抗が大きい</li> </ul>
	トップの 考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ トップはテレワークの実施にポジティブ</li> <li>✓ ほとんど社員がどのような動き方をしているかをつかめる範囲にある</li> <li>✓ 100人以下の企業であれば、社員の動き一つで、何が問題か、どのように行動しているか、マインドがどうか理解することができる。</li> </ul>
	組織編成	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ほぼ全員が外に出て仕事をしており、毎日テレワークを実践している組織であるともいえる</li> <li>✓ 総務などの管理部門では、テレワークに対する価値を明確に出せないというのが実感</li> </ul>

ヒアリング結果から、組織においては以下のような仮説の検証結果が得られました。

- ①トップから全員の顔が見えるため、テレワークに限らず中小企業のトップの考え方は柔軟
- ②テレワークに関しては、むしろ社員の側に抵抗感が存在する
- ③企業規模自体が小さいため、組織編成上の問題はない

### 3-3 制度

次に制度面について見てみます。

一般的にテレワークを実施する場合の制度とは、テレワークという働き方を導入した場合の就業規則をはじめとして、人事制度（対象者は誰か?）、評価制度（テレワーク実施の成果をどう評価するのか?）、ICT 関連機器管理制度や社内のルールづくりなどを含めた概念で整理されています。

以下の表は、前出の企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブックに掲載されている制度や社内ルール化のアイテム一覧です。

参考 テレワーク導入に必要な社内のルールや制度

ルール・制度	内容	関連法規	その他
テレワーク ポリシー	テレワーカーと 非テレワーカーの均等処遇、 テレワーク参加の任意性等		他のルールから 重要事項を まとめる
就業規則	就業時間の規程、 就業場所の通知、 就労時間管理制度、 業務評価の公平、 教育訓練機会の均等、 従業員の安全衛生等	労働基準法 労働安全衛生法	これらは 第 6 章で述べる
情報通信 支援制度	情報通信システムに関する 問題発生時の支援		
セキュリティ ポリシー	情報セキュリティ確保に 関する遵守事項		
情報セキュリティ支 援制度	セキュリティ確保手段の提供、 セキュリティ問題発生時の 連絡体制		
コミュニケーション支 援制度	社内周知等の電子メール配布や電子掲 示板への記入、 社内手続きのオンライン処理		

今回のヒアリングでは、制度的な整備がなされないとテレワークは実施されないのか？という疑問に対しては、下図にあるように、中小企業においてはこの仮説は該当せず、むしろトップの方針でテレワークを実施する場合は、まず実践ありきであり、その後必要に応じて制度面の整備を実施するというのが一般的であるという回答でした。

図表3-3 制度におけるテレワーク実施の課題

中小企業での実態(ヒアリング結果より)

制度	ルール化	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 制度的に整備されないとテレワークは進まないのかといわれるとNOだと思う</li> <li>✓ 社員が自分の活動について、最も効果的、効率的な動き方をしたいといえば、それを了解しているというのが実態</li> <li>✓ テレワークを実施すると、常に所在確認や報告義務がつきまとうので、逆効果なのではないか？ という印象もある</li> </ul>
	場所	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 外回りの顧客訪問が多い営業部門では「キンコース」や「デスク@」のような、事務処理ができる空間は必要</li> <li>✓ しかし、自社でサテライトオフィスは必要としない</li> <li>✓ サテライトは開設すると、当初の目標どおりに運営されない場合が多いから</li> <li>✓ 自宅での仕事の環境が完全に整っているわけではない</li> <li>✓ 家での家族とのコミュニケーションなどにより、仕事の能率は落ちるという実感がある</li> </ul>

以上のように制度面の検証結果についてまとめると以下ようになります。

- ①社員が効率的な働き方としてテレワークを選択すれば、それを認める
- ②営業など、現時点でもテレワーク的な働き方をしている社員はいる
- ③制度化は必須条件ではない
- ④自宅を対象に入れる場合は、道具の整備など、もう少し検討が必要

### 3-4 運用

最後に運用の視点から中小企業におけるテレワークの実施の課題について仮説検証します。

下図にあるように、中小企業においては、労務管理上の運営課題が解決しないとテレワークはやりにくいのか？ という仮説は当て嵌まらないという結果になりました。

特に、労務管理や評価基準の設定は、テレワークとは別の管理指標であり、テレワークによって、従来から実施している労務管理や評価基準が変更されることはないという認識の所在が注目されます。

これらは、単に運用上の問題であるという指摘は、中小企業におけるテレワークの実施に関する重要に視点として捉えても良いようです。

図表3-4 運用におけるテレワーク実施の課題

中小企業での実態(ヒアリング結果より)		
運用	労務管理	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ テレワークを実施する場合の課題と残業や労務管理との問題は関連しない</li><li>✓ それらは、単なる運用上の問題</li><li>✓ 時間の有効活用は、個人の裁量で行われるべき</li><li>✓ 社員個々人のほうが、自分の主張をしたいという潜在的なニーズがあるため、監視をする必要もないのが実態</li></ul>
	評価基準	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 中小企業の場合は、管理という概念はなく、働き方より働いた人の成果で見ていく</li></ul>

以上のように、運用面の検証結果をまとめると以下ようになります。

- ①社員個人の意識が高いため、厳しい管理をする必要はない
- ②働いた人の成果で評価しているため、テレワークになったからといっても評価の課題は発生しない

### 3-5 この章の結論

以上本章では、中小企業がテレワークを実施する場合の、組織・体制・運営の視点から、中小企業に対するヒアリング調査を通じて仮説検証しました。

結論は以下の通りです。

トップが全体を見渡している規模においては、テレワーク時の評価、運用制度は、大企業と比較して大きな阻害要因とはならない。むしろ小規模であることの柔軟性、意志決定の早さはテレワークの実施に馴染みやすい。

- 中小企業がテレワークを行なう場合は、ルール化による管理を優先するのではなく、個人の自立的な意識の高さや行動力特性を生ずることが有効である。勿論ルール化をまったくしない状態でテレワークだけが先行することを推奨するわけではない。
- 中小企業がテレワークを実施する場合、一般的なテレワーク固有の課題、例えばテレワーク専用の業務管理、テレワークに関する評価方法などの必要性はなく、通常の労務管理手法で十分運用は可能である。

いずれにしても、中小企業においては、仕事そのものがトップの方針や熱意に依存する傾向が強く、テレワークにおいてもまた、トップの意向次第で実現可能性が開けるという結論です。

そのため、次章で取上げる「意識改革」によって、中小企業におけるテレワークの実現性が決定づけられることが明らかとなりました。

(注) 今回の仮説検証のために実施したヒアリングは、一件のみです。IT系ベンチャー企業のトップにのみヒアリングした結果であるため、今後は、ヒアリング対象を別の業種・業態に広げてさらに検証を進めていく必要があることを付記しておきます。

## 【参考】ヒアリング対象者の概要

### 〔ヒアリング概要〕

- ◆日時 2007年2月7日(水)15時から16時半
- ◆場所 株式会社アニモ 会議室  
(〒231-0015 神奈川県横浜市中区 尾上町 2-27 朝日生命横浜関内ビル 4F  
TEL: 045-663-8640 FAX: 045-663-8627 <http://www.animo.co.jp>)
- ◆対象 服部一郎氏(代表取締役)／田中慎一氏(営業本部 VSS 第二営業部部長)
- ◆参加 岩崎 充(厚生労働省労働基準局 勤労者生活部企画課 企画第二係長)  
浜口直彦(日本電気株式会社 UNIVERGE ソリューション推進本部  
ブロードバンドオフィス推進部 マネージャー)  
三浦拓馬(社団法人日本テレワーク協会 主席研究員)

### 〔調査対象企業 概要〕

#### ●概要・企業ポリシー

株式会社アニモは富士通株式会社のベンチャー第一号企業として1994年8月に創業。「音・音声」をキーテクノロジーとしたマルチメディア・ソフト、サービス及びソリューションを開発、販売している。「音・音声」技術の適用分野は音声認証、音声合成、音声認識、音声・音響検索、音声・音響分析ほか多岐にわたっている。同社では自社技術をコアに、「音・音声」に関する総合的な経験、ノウハウを駆使してこの分野の多様なニーズにお答えすることを使命と考えているとしている。ちなみに、「アニモ」はポルトガル語で「元気」の意味。

●設立 1994年8月5日 ●資本金 271百万円 ●社員数 35名

●業務内容 音・音声関連ソフトウェア、ソリューション開発・販売(別紙添付資料参照)

●役員(敬称略)

代表取締役 服部 一郎／取締役副社長 木村 晋太／取締役 松田 慎治 鈴木 晃

監査役 加藤 晃／顧問 松島 茂／米本 恭三／経産省特定新規事業第189

●最近の業績

2006年 地域新生コンソーシアム研究開発事業 受託(\*継続)(関東経済産業局様)

「音声と触覚を活用した文書情報の高速提示インターフェース研究開発」

(共同開発:株式会社アニモ、東京大学、株式会社ティジー)

2005年 地域新生コンソーシアム研究開発事業 受託(関東経済産業局様)

「音声と触覚を活用した文書情報の高速提示インターフェース研究開発」

(共同開発:株式会社アニモ、東京大学、株式会社ティジー)

第17回「中小企業新技術・新製品賞」ソフトウェア部門優良賞受賞(りそな中小企業振興財団様)

「Voice Tracking」

## 4 テレワークを取り巻く意識（意識改革に関する調査結果）

### 4-1 テレワークに対する誤解について

「テレワーク」という用語自体は古くから用いられてはいますが、企業の人事部門やワーカー自身にある種の誤解があることも事実です。これは、テレワークというワークスタイルの社会的な理解度や周知度が低いレベルにとどまっていることに起因しているともいえますが、こうしたある種の誤解がテレワークの導入や拡大を阻んでいるとも考えられます。特に多く見られる意見をあげると以下のようになります。

#### 《職種などによる導入可否》

- ・テレワーク、特に在宅勤務は一部の限られた職種や業種でのみ実施することが可能であり、一般的には論じられない。
- ・在宅勤務は通勤困難者など一部の限られたケースにのみ適応される働き方である。

#### 《コミュニケーション不足に陥る》

- ・テレワーク、特に在宅勤務をしていると、上司や同僚とのコミュニケーションがとれないために、仕事がうまくいかない。

#### 《個人の能力・資質に依存する》

- ・テレワークという働き方は、合う人、合わない人がいる。自己管理能力や意識がある人にしかできない。

#### 《上司のマネジメント面》

- ・テレワークは、仕事の進捗管理や労働時間管理等のマネジメントがむずかしい。

こうした意見の背景にはさまざまな誤解が潜んでいると考えられますが、第一には、テレワーク特に在宅勤務を実施するといった途端に、1ヵ月30日、1年間365日継続して自宅で仕事をする働き方であると思いきってしまうという点があげられます。

実際に在宅勤務を導入している企業の事例を見れば、在宅勤務は週に1~2日程度を自宅で仕事を行うといったものが大半を占めていることがわかります。一方、身体障がい者や育児・介護を抱える人などの通勤困難者のための在宅勤務では、長期にわたるケースもありますが、通常オフィス業務を行っているスタッフ系の在宅勤務では、多くの場合、週に1~2日程度であるのが実態です。またモバイルワークをする中での在宅勤務は、1日のうちの午前中とか、得意先からの帰宅後といったケースが多いようです。

こうした実態についての認識が一般的にはないために、在宅勤務を実施すると「常時、家で仕事ができるわけではない」との判断が先に来てしまいます。その結果、日本企業における現状の仕事の仕方の中では、テレワーク、特に在宅勤務は向いていないという決めつ

けが起こってしまう状況がみられます。この誤った認識は、企業側（＝経営者）のみならず、実際にテレワークを行うワーカー側やそのマネージャーにも根強くみられる点が特徴です。

たしかに、長期にわたって継続的に在宅勤務を実施するに当たっては、仕事の内容、コミュニケーションの方法などに工夫が求められることも事実といえますが、週に1～2日程度の在宅勤務を実施することによって、即座にコミュニケーション不足に陥るという考え方は、情報通信技術がこれだけ発達した状況にあって時代錯誤的な発想とも言えます。特に、上司がテレワークだから管理ができないというケースがありますが、現状の在宅勤務の実態は週1～2日程度であり、週の殆どは通常のワークスタイルをとっている。またITを充分活用することによって目の前に部下がいなくても管理は可能です。このような上司にとっての誤解が生じる原因は、テレワークという働き方の管理になれていないための不安から生じるものと考えます。このような不安を払拭するためにも、上司自らがテレワークを実践する必要があるでしょう。

また、テレワークや在宅勤務は一部の限られた職種や業種でのみ実施することが可能であるとの指摘もあります。これは確かに職種や業種によって向き・不向きという点があるのは事実ですが、テレワークや在宅勤務の実態が非常に多様化しており、自分の今の業務をどのような就労形態でおこなうのがベストかを考えた場合、職種や業種で制限する考えは一種の誤解と言えます。次にテレワークには合う人、合わない人がいるとの指摘もあります。営業職のモバイルワークの場合、業務効率向上のためにベテランセールスであろうが新人セールスであろうがこのワークスタイルはとらざるを得ません。しかし、プライベートと紙一重なワークスタイルである在宅勤務は、自己管理能力がある程度必要となります。このような点から言うと、その時その時の自分の業務に最もあったワークスタイルを選択できるということが重要な点であり、何だったら出来る、または出来ないという制約を加えるべきではありません。

テレワークに対する誤解として一番良く言われることに、テレワーカーに対して評価が難しい、また情報セキュリティ確保が難しいと言うことがある。通勤を殆どしないテレワーカーに対しては、その評価は成果がすべてであり、その点からはマネージャーより反対にテレワーカーにとって非常なプレッシャーになっています。しかし現状のテレワーク、特に在宅勤務は週一日程度の頻度のため、そのために評価が難しくなるというのは当たらないと言えます。また、情報セキュリティ確保がテレワークの問題点として必ずあがるが、そもそも情報セキュリティ確保は企業にとってテレワークであろうがなかろうが必要な要件です。その基本的な考えの上に、テレワークの場合には特に注意すべき内容を付加すれば良いでしょう。この辺も一種の誤解と言えます。

## 4-2 テレワークを導入した動機と結果について

実際にテレワークを導入した結果、企業経営視点、従業員視点のそれぞれで、導入の動機と実際の効果、導入前に懸念していた事項と実際に課題となったことは何かを検証します。

### 4-2-1 企業経営から見たテレワーク導入の結果

#### 導入の動機

テレワークのタイプは企業経営という視点から導入目的により

- ・ BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）タイプ
- ・ CSR（コーポレート・ソーシャル・レスポンシビリティ）タイプ

のタイプに分けられます。これらを後押しした要因としては、ICT（情報通信技術）の進歩・普及、ブロードバンド環境の整備、進展が欠かせないと思われま

す。BPR タイプでは企業経営者からのトップダウンで全社的・部門的に包括的に実施され、実施の頻度も高くなる傾向があります。

#### ・業務改善（顧客サービスの向上、業務の効率化等）

現在の日本経済の状況、また昨今の消費者価値の多様化等を考えた時に、どの企業においても従来のやり方では、生産性向上において行き詰まり感を抱いていることは否めません。そこで、ICT を活用した業務プロセスの変革により、生産性の向上を目的としてテレワークの導入を考える経営者が多いようです。

昨今誰もが持ち歩くようになった携帯電話があれば、営業職の社員は、社内外の人間と場所、時間に制限されることなく連絡を取ることができます。携帯電話を持たせ、営業社員をモバイルワーカーとして稼働させることにより、移動時間の削減、顧客対応の迅速化・効率化などへの期待が大きいようです。

また、テレワークを導入するにあたっては、社内の情報を紙面ベースのものから電子データ化しなければならないので、ICT は導入していても、まだまだ企業内に根強く残っている紙文化を排除することにより、従来改善できなかった業務プロセスの革新を図る目的もあるようです。

#### ・オフィスコストの削減

ICT 導入企業においては、情報の電子化が進めば、社内においてもフリーアドレス制を導入するなどし、オフィス面積及び設備の削減を可能にします。テレワーク導入により、最終的には支店全廃に至るようなさらなるオフィスコストの削減を期待して導入するケースもあります。

CSR タイプでは従業員からのボトムアップで、育児・介護などの通勤困難等の理由の従業員に限定的に適用され始めることが多く、実施頻度も週1回程度となる傾向にあります。

#### ・人材の確保及び流出の防止

従来なら出産・育児などを理由に退職せざるを得なかった優秀な人材を継続雇用するひとつの手段として、導入するケースも多いようです。

女性社員に対しては、産休・育児休暇、時短勤務など子育てと仕事を両立する制度が従来導入されていましたが、それらは、ある限られた期間に制限されるものであって、継続的に子育てと仕事を両立する手段として、テレワークは大変有効な手段であると考えられます。

また、通勤が困難な身体障害者を雇用しようと考えた際に、在宅で就労できる環境、制度を整えることにより、テレワークの導入で障がい者であっても優秀な人材を雇用する道を開くことができるようです。

テレワークを導入することにより、性別、年齢、居住地、障害の有無等を問わず、多様な人材の確保、育成した社員の流出を防ぎ、人材発掘領域の拡大をねらいとしているようです。

#### 導入後の実際効果

実際に導入した企業はそれぞれの目的に対してどのような効果があったのでしょうか。

#### ・業務改善

ーモバイルワークにより移動時間が削減されたため、顧客訪問時間が増加した。

ーモバイルワークによって顧客へのレスポンスが早くなった。

#### ・オフィスコストの削減

ー支店を全廃し営業社員全員を対象に在宅勤務としたことでオフィスコストが削減できた。その分、ITツールへの投資を行うことができた。

ーメインオフィスのフリーアドレス化によりオフィス面積が減少した。

#### ・人材の確保及び流出の防止

ー通勤困難者（身体障害者）であるが優秀な人材を雇用することができた。

ー育児期間中の親が退職をせずに継続して勤務することができた。

これらより初期の目的は達成しているといえます。

また、当初の目的以外に、テレワークを実施するための施策やテレワーク自体が結果的に効果をもたらした事項は、

#### ・業務改善

ーテレワークでは紙ベースの情報の共有が難しいため、紙ベースの情報を削減し、IT化した。情報の伝達が早くなり、事業所単位でなく全社的に共有できるようになった。

－各自で機器を完備することが難しいため、印刷、コピー、製本、スキャニングなどの作業をセンターに集約することで、営業社員が単純作業に割く時間を削減した。

－在宅勤務時は電話や打合せ等による業務・思考の中断がほとんどないためあらかじめ準備された業務に集中できる。

－在宅勤務日の開始時、終了時にタスクの進捗を報告するので、仕事の「見える化」が進んだ。

社内では電話、打ち合わせなども多く、雑務に追われるなど、なかなか集中して自分の抱える業務がこなせないということも多く聞かれる問題点のひとつです。

社員の意識として、週に1日であっても社内以外の環境で、自分の業務に集中できる時間を作ることは、業務が効率的にこなせ、創造性、実力を発揮することが可能になるようです。

#### ・社員の意識改革

－「会社に来るのが仕事」から「お客様のところに行くのが仕事」という意識に社員が変わってきた。

依然として日本企業の中には、「仕事をする事」＝「会社にいること」という意識があり、管理職においても、目の届く範囲内での指導・評価をしたがる傾向はまだまだ拭い去れないのが現状ですがテレワーク導入により、ICT を駆使したユキビタスな働き方を社員ひとりひとりに意識させ、業務におけるプロセス管理能力、業務遂行のスピード化、コミュニケーション能力向上など、社員の能力を向上させ、ひいては、成果・結果重視の評価へ導くことができる手段となりうるようです。

#### 導入時の懸念事項

また、テレワーク実施の際に懸念された事項と事前に各社が講じた対策です。

#### ・セキュリティ

－VPN（バーチャル・プライベート・ネットワーク）の構築。

－シンクライアントの導入。

－セキュリティポリシーの社員教育。認定制度など。

－紙の情報は扱わないルール。（持ち帰り、プリント不可）

#### ・コミュニケーション

－社内ポータル、情報共有サイトの構築。

－Web ミーティングの構築。（Web カメラ等を使用）

－ソフトフォンの使用。（社外でも内線電話が取れる）

#### ・勤怠管理

－メールで執務開始時、終了時に連絡。

－PC へのログイン時の記録。

－プレゼンス共有。

ーみなし残業制度。

・評価

ー勤務形態の違いを前提とした評価は行わない。

ーもともと全員が目標管理による成果報酬型。

・執務環境

ー自宅のブロードバンド対応。

ーモバイルワークに適したスペースとの法人契約を検討。

など、共通の課題ではありますが各社の状況に応じて環境を整えています。大きく対応が分かれるのは「勤怠管理」です。「テレワーク＝裁量労働」という枠組みで捉えられることがあります。導入した企業の多くは、既存の勤務形態の中で「勤務場所が自宅」「勤務場所がモバイルスポット等で外出の延長」と扱う傾向があります。

**導入後の課題**

では、導入後、事前の懸念事項は課題として残ったのでしょうか。

・セキュリティ

ーセキュリティ強化と利便性は相反する部分もある。社員がオフィスにいても情報漏洩は防げない。テレワークに限定せず社員のモラルを高めることが必要。

・コミュニケーション

ー週1回程度の在宅勤務であれば、支障はない。

ーオフィスでない場所でグループミーティングを行っている。

ーかえって支店だけの情報共有でなく、他のロケーションの社員との情報共有が広がった。(D社)

・勤怠管理

ーオフィスで目の前に居れば仕事を見ているとは言えない。適切な指導をするためには顧客先に同行する頻度を高めたほうが効果的だ。

・執務環境

ーモバイルワークに適した環境が社会インフラとして整備されていない。

ー支店を全廃しているので、グループミーティングはファミリーレストランなどを使用している。

上記のように、まだまだ解決が必要な課題は残っているようです。しかしそれによりテレワークの継続を再考するというよりも、テレワークをより円滑に進めるための課題といえるでしょう。

**企業経営から見たテレワークの結果のまとめ**

従来、従業員がオフィスでまとまって仕事をしていたときには、暗黙知に頼り、職務の区分が明確でなく、タスクの進捗管理が不明瞭であっても、「その場で聞く」「その場で頼

む」ことで企業経営に支障をきたすことはありませんでした。しかし今日、輻輳するタスクや海外を含む社内外のメンバーなど従来の業務の方法では対応できない環境の変化があります。テレワークの導入を検討すると自らこれらの問題に直面します。結果的に遠からず問題となる事項がテレワークの導入により、より早く顕在化するといえます。テレワーク導入を検討することが業務改善の足がかりとなることは間違いのないと言えます。また、若干気がかりなのは、セキュリティに対して企業により温度差があることです。従業員が安心してテレワークできる環境の構築が望まれます。

#### 4-2-2 従業員から見たテレワーク導入の結果

##### 導入前の期待効果

###### ・働きやすい環境作り

昨今のライフスタイルが多様化してきた状況において、仕事も生活も双方を重視した「ワークライフバランス」を社員自身が考えるようになってきています。

結婚、出産後も勤務を継続する意思を持った女性が増加したこと、父親の子育て参加意識の高まり、また ICT を駆使すれば、身体に障害があっても社会参加については就労が可能になったことなどが背景にあると思われます。

子育てと仕事の両立においては、子供の年齢が、時短勤務が可能である未就学年齢を超えた時点から退職を考えてしまう女性社員が多いのが隠された現状です。

仕事と生活のはざまにおけるストレスを回避し、ワークライフバランスを保てることは、生活の質の向上、仕事に対するモチベーションの向上、働きがい・やりがいの向上につながり、それを実現できる手段として、場所と時間に制約されない働き方である「テレワーク」の導入に至ったと考えられます。

###### ・通勤に関わる障害の撤廃

時差出勤やフレックスタイムなどにより、ラッシュ時における通勤負担の軽減などはなされてきましたが、通勤時間自体を削減することはできませんでした。自宅で勤務する日を作ることにより、時間的な余裕が生まれ、身体的・精神的負担も軽減することができます。

社屋の移転にともない、通勤が困難になった社員に対して、テレワークを導入した企業のケースもあります。

##### 導入後の実際効果

では実際に、導入後どのような効果があったのでしょうか。

###### ・働きやすい環境づくり

一週1度でも子供も喜んで、家で一緒に勉強するようになった。

一仕事と子育ての両方に支障をきたせずに済ませることができた。

#### ・通勤に関わる障害の撤廃

- ー通勤時間の減少によりストレスが軽減した。
- ー通勤時間の減少により、家族と過ごす時間が増えた。

また、当初の期待効果の他に以下のような効果がみられました。

#### ・作業効率、成果の向上

- ー仕事の創造性が向上した。
- ー在宅時には電話や打合せによる業務・思考の中断がなく、予め用意された業務に集中できる。
- ー在宅時には雑用を頼まれないので集中できる。

#### ・自律性の向上

- ー在宅勤務時とオフィス勤務時に適した業務を割り振ることでメリハリのついた業務配分ができ、1週間単位で仕事のサイクルを組めるようになった。
  - ー在宅時にはタスクの進捗を報告するので、オフィスで勤務するときにも同様に、仕事の「見える化」を行うようになった。
  - ー往復2時間の通勤時間が削減された分で自己啓発を行うようになった。
- など、自分自身の働き方を向上するよい効果が挙げられています。

#### 導入前の懸念事項

テレワーク実施の際に従業員が懸念した事項です。

#### ・コミュニケーション

テレワークにより上司や同僚とのコミュニケーションが不足し、業務が円滑に進まないのではないかという心配があります。

#### ・評価

テレワークを実施することにより、上司への業績のアピールの機会が減る、重要な仕事を任せられないなどの理由により、評価が下がるのではないかという懸念を抱いています。

#### ・公私の切り分け

特に、自宅でのテレワークを実施予定の方が、家族がいると仕事に集中できないという懸念を抱いており、それに対して在宅勤務中であっても保育所の利用は通常通り行う等の対策を講じています。

#### 導入後の課題

では、導入後、事前の懸念事項は課題として残ったのでしょうか。

#### ・コミュニケーション

- ー週1回程度なら影響は少ないが、インフォーマルなコミュニケーションがとりにくい。

ー上司、同僚とのコミュニケーションが難しい。

#### ・評価

ートイレなどの数分の離席も職務怠慢と思われるのではないかとプレッシャーを感じる。

ー成果に対するプレッシャーを感じる。

ー上司は勤怠について心配している。

ー業績アピールの機会が減る。

#### ・公私の切り分け

ーつい働きすぎる。

ーせっかく削減された通勤時間の分、残業してしまう。

ー家族とのコミュニケーションが業務の阻害になる。

など、課題は残っています。このなかでもコミュニケーションに関してはICTツールの活用によりフォーマルな情報共有の問題は解決されてきているようですが、ちょっとした立ち話のような「わざわざするまでもない」コミュニケーションができないことが懸念されています。

また事前に想定していたこと以外では

#### ・執務環境の整備

ー在宅作業時の自宅での作業環境を最適なものにする必要がある。空調、机、椅子、照明など身体に負担の軽いものにする。

ーサーバーの障害が出ると仕事に支障をきたす。

在宅勤務とはいえ働く環境として、整えていく必要があることがわかりました。

#### 従業員から見たテレワークの結果のまとめ

テレワークにより「コミュニケーションが難しい」「自律が必要」「成果に対するプレッシャーを感じる」ことを不安に感じる声も聞かれます。しかし、これらは「会社員」でなく「プロフェッショナル人事」が求められる今日においては、身につけるべき能力のひとつといえるかもしれません。実際にテレワークを導入した企業において社内アンケート等で「この制度を継続させるべきか」という質問に対し、ほとんどの従業員は継続の意向を示しています。(A社では100%、B社では74%、C社では95%、D社では97%)

また、所感として寄せられたなかに、「在宅勤務によって、罪悪感のない仕事と子育ての両立が可能になると思いました。」という声があり、仕事と子育ての両立は、身体的、時間的な苦痛以上に、双方に対する罪悪感という精神的ストレスが切実な問題であるということがわかりました。他に複数寄せられた意見として「家に仕事をする場所がない」というものがあります。

子供部屋はあっても書斎はない住宅事情を反映していますが、この意見は望んでテレワークを導入したCSRタイプのテレワーカーよりも、BPRタイプに聞かれる意見です。「オ

フィス以外の場所＝自宅」ではない体制を提供する必要があるようです。

\* 文中のコメントは、テレワーク推進協議会利活用検討分科会でのヒアリング調査および社団法人日本テレワーク協会主催の「テレワークシンポジウム」における発表内容による。

#### 4-2-3 導入効果、課題に関するまとめ

テレワーク導入による期待効果については、企業経営という視点からも、従業員の視点からも概ね満足いく結果が得られているようです。実施方法や対象範囲には企業によりさまざまな例がありますが、今回の調査より明確になったことはフルタイムのテレワークでなくても効果が得られるということです。テレワークに関する誤解の部分でも触れましたが「テレワーク＝フルタイムの在宅勤務」と捉えられがちで、そのことを前提にした問題点からテレワーク導入を躊躇する場合が見受けられます。しかし、実際に導入された結果から見るとまずは週に1回程度の導入でも効果は体感できるということ、そのことにより、テレワークに対する意識が前向きなものになってくるということがわかりました。実際に導入された企業にも課題は残されていますが、それらはテレワークという働き方を否定する根本的な課題というよりもむしろ、テレワーク得られた効果を持続させるために、より安心して継続的にテレワークを実施するための課題といえるでしょう。またセキュリティ面での ICT や作業環境の課題に対する意識は、大企業と中小企業の間では温度差が見られます。企業のセキュリティに対するリスクを従業員だけに負担させることがないよう、中小企業をサポートする ICT 及び作業環境のサービス提供が望まれます。

### 4-3 モデル事例

ここでは、ヒアリング等した結果を踏まえて、モデルケースを紹介します。テレワークは敷居が高い、テレワークは育児中の女性、障害者など特別な人のためのもの、テレワークは完全在宅といった意識を捨て、このモデルケースを参考に、簡単に導入できることから初めてみてはどうでしょうか。

(モデルケース1)

「直行直帰でテレワーク」

～自宅から顧客先、顧客先から自宅へ、オフィスコストの削減～

〔経営課題〕 業務改善に伴う顧客サービスの向上、生産性向上

〔テレワーク導入にあたっての検討、導入したもの〕

- ・ 目標管理に基づく成果主義（評価対象は成果のみ。プロセスは評価しない。）
- ・ 目標管理の透明化。（全社員の目標を公開し、異議申立を受付ける）

〔導入後の効果〕 当初の課題であった業務改善は解決。

- ・ オフィスコストの削減とそれに伴う IT 投資へのシフト
- ・ 意思決定のスピードアップ
- ・ 情報共有の全国化、スピードアップ
- ・ 顧客への訪問時間の増加
- ・ 生産性の向上、企業の経営力の強化



☆まずは、セキュリティを確保した社内接続が可能なモバイル端末を社員に持たせ、直行直帰な勤務形態からはじめてみよう。

☆単なる事務作業のために、オフィスに戻るという無駄をなくしてみよう。

(モデルケース2)

テレワークで家族満足度を向上させよう

～週1日から始めるテレワーク～

〔経営課題〕 人材流出防止（会社移転に伴う社員の通勤時間増加による仕事と育児の両立が困難に）

〔テレワーク導入にあたっての検討〕

- ・在宅で可能な業務の明確化
- ・事前計画書の作成
- ・社内システムに安全に接続できるシステムの導入 等

〔導入後の効果〕

- ・育児との両立が可能に（在宅制度がなければ会社を辞めようとしていた人も続けていく希望がもてた等）
- ・在宅勤務者以外の者（社内のライン）も業務が明確化し、業務進捗管理の向上、余裕をもった業務計画が実現等全体で業務の効率化
- ・人材の確保、家族とふれあいの時間が増加によるワークライフバランスの向上

☆まずは、月1日や、週1日から始めてみよう。

☆就業規則の改定などの制度整備を行う前に、テレワーク体験、試行を行うことで、多くの社員がメリットを感じられるようにしてみよう。

☆普段の業務を漫然と行うのではなく、計画立てて、打合せが必要な作業と、集中できる作業に分けてみよう。

## 5、テレワークのインフラに関して

日本のブロードバンド普及率は世界的にみてもかなり高い位置にあり自宅や出先などから会社のネットワークにアクセスし、業務を行うテレワークを導入するに上で好条件下にあるといえます。

そこで本章ではこのインフラを有効活用し、テレワークを効果的に導入するためのインフラ整備として必要となるものを段階的にご説明いたします。

テレワーク導入にあたり、最初に必要となるのが確実な認証や暗号化による安全な接続です。その上でセキュリティの拡充や物理的な距離という点を克服するためのコミュニケーション・ツールの導入などを検討していく必要があります。ただし、これらは導入企業の業態や規模にあわせたバランスで導入していくことが重要です。特にセキュリティに関しては社員からのアクセスであっても外部からのアクセスになることなどを鑑み、慎重に対策することが必要です。

また、5-4では理想のテレワークシステムとして大企業において採用されている統合システムの概念を解説しております。これは接続、セキュリティ、コミュニケーションといった要素を統合したシステムの紹介になりますのでここから必須となる要件、必要に応じて実装していく要件などを中小企業において検討する材料としてご利用ください。

### 5-1 VPN アクセス環境の構築

ネットワークシステムを構築しており更にテレワーク環境を導入しようとする企業において必要となるのは外部公衆ネットワークを経由して社内ネットワークに安全にアクセスできる環境になります。このような環境を構築するための技術としてはVPN（バーチャル・プライベート・ネットワーク）があげられます。VPNにより社内ネットワークにアクセスする際の認証や外部ネットワークを経由する際のデータ秘匿性を確保するためのデータの暗号化が可能となります。VPN環境を構築するには社内ネットワーク側には外部からのVPNアクセスを受ける装置としてVPN終端装置が必要となります。

また、VPNによる外部接続環境を構築することによりオフィス内外からの接続において同様の情報入手環境が構築可能ですが後述のセキュリティ要件と絡めて『どこまでを可能とするのか』を導入企業において決定していく必要があります。

VPNには大別して2種類あり、一般的にはIPsec方式が一般的です。この方式では端末にクライアントソフトを実装する必要がありますが接続後は社内LANに接続しているのと同様に情報取得が可能となります。このようなフルアクセスのリモート接続では接続時のセキュリティではなく、接続し得られた情報をノートPCなどの携帯端末で持ち運べることによりその情報の漏洩などが懸念されますので端末の状態情報を管理するソフトウェアの導入などの方策が必要となります。

もう一つのVPN方式としてはSSLVPNがあげられます。この方式ではウェブブラウザを利用して認証を行うため端末にクライアントソフトウェアを実装する必要がないため出

張者が自分の端末を接続できない状況でホテルのビジネスセンターなどに設置してあるパソコンからアクセスするなどの自由度を高めることが可能になります。SSL VPN 方式ではウェブブラウザ経由でのアクセスとなるため使用するアプリケーションが WEB ベースになっている必要があるなどの制限がありましたが最近ではトンネルモードなどの技術により SSL VPN で確立した接続上ですべてのアプリケーションを使用することが可能となってきており VPN の選択肢として選択されるケースが増えてきております。また、セキュリティへの対応として SSL VPN で接続された端末に仮想的なデスクトップ環境を構築しその接続の解除とともにアクセスで得られたすべての情報を消去するといったシンククライアント的な接続も可能とする技術も登場しており情報管理の面で注目されています。

このように VPN による安全なリモート接続技術の熟成によりテレワーク導入の際の遠隔地からの接続という課題はクリアできる状況にあると考えることが可能です。よってリモート接続が容易なるという利便性の向上とともにセキュリティの確保や社員同志のコミュニケーションのクオリティ維持をいかに実現して行くことがテレワークの普及を考える上での重要な項目となります。

## 5-2 セキュリティの強化

テレワークを実践するにあたり、情報漏えいや不正アクセス等に代表されるセキュリティ上の問題への対応を事前に考慮しておく必要があります。セキュリティ上の問題は、テレワークの実践に関わらず以前から存在していますが、情報が電子化された現在、イントラネット、インターネットを通じて配布やコピーが簡単に行えるようになり、さらにはウイルス感染や悪意を持ったプログラムにより、知らないうちに情報が流出する事態が発生しています。一度、情報漏えいの問題を起こすと、社会的信用や金銭的問題に発展します。自社の情報及び顧客の情報を守るために問題が起こる前に事前に対策を立て情報漏洩のリスクをできるかぎり極小化し、かつ万が一の漏洩時の対応方法を構築しておくことが重要です。

テレワークにおいては施設の外からのアクセスを許可する為、安全性の確保が必須となります。社外から社内システムへのアクセスという意味では VPN 環境による接続が一般的ですが、ネットワーク要件となる VPN 環境の構築はあくまでも接続のためのベースとなるものであり、多様なテレワークを実施するためには、その運用方法を含めたセキュリティ対策、セキュリティポリシーの作成が重要となります。

### 5-2-1 セキュリティポリシー

昨今では個人情報保護の観点など情報の取り扱いに関して企業の責任が厳しく問われており、そのためテレワークに限らず、社内ネットワークにおいて共有される情報に関しては、その情報の格付け、およびそれに応じた情報取得可能者の制限などの管理が必須となっています。

テレワーク環境では遠隔地からのアクセスで簡単に情報取得が可能になることから情報を入手する上で規則の厳守や制限を適切に行っていく必要があります。これは利便性の向上と反比例することになりますのでいかにして利便性を損なわずにセキュリティを高めていくかの検討が必要となります。

このような状況の中で、セキュリティに関して全社的な取り決め（ルール、行動指標など）を決定する必要があります。これを「セキュリティポリシー」と呼びます。セキュリティポリシーには、画一的な物はありません。業種が異なればセキュリティへの考え方も異なりますが、考え方の基本は同じです。

また、テレワークを実施する場合は、ネットワーク、インフラ等の構成を精査する必要があります。テレワークのネットワーク、インフラ等に関するセキュリティ対応項目はいくつかあります。セキュリティポリシーの作成に際しては以下のようなセキュリティ項目を総合的に検討する必要があります。

図表 5-1 セキュリティポリシー作製における検討項目

		事象						
		不正アクセス	侵入	ウイルス ワーム	情報漏洩	盗聴	改竄	
区分	全般	社員への教育の実施、徹底						
		セキュリティポリシーやコンプライアンスの定義						
	サーバー	ハードウェアセキュリティパッチ適用など				重要ファイル 暗号化		
		利用者の認証とアクセス制御		アンチウイルス 対策	利用者の認証とアクセス制御			
		入退出管理	脆弱性 監査		ログ管理	メール監査	改竄検知・ 防止	
	ネットワーク	利用者の認証とアクセス制御			利用者の認証と アクセス制御			
		接続機器の適正検査・検疫			通信ログ管理			
		FireWallによるゾーニング遮			通信暗号化			
	クライアント PC	利用者認証		パーソナル FireWall	入出力デバイス 利用制限 機能制限			
				アンチウイルス 対策	一時持ち出し			
		適切なセキュリティ設定の管理 (セキュリティパッチ適用\$Wパスワード設定など)				操作ログ管理		
				セキュリティ パッチ	Mail/URL フィルター	添付ファイル 暗号化		
				重要ファイルの暗号化				

さらに、セキュリティを考える上で、大切なことは、「ルール」、「人」、「技術」の3つです。どんなに、強固なシステムを最新の技術で構築しても、それを使う人がセキュリティに無関心であれば、情報漏えい等の事故は無くなりません。

テレワーク環境においては様々な脅威や脆弱性が存在します。組織におけるシステムや機密情報等の重要な情報資産を守るための情報セキュリティの対策ポイントは、「ルール」・「人」・「技術」の三位一体のバランスがとれた対策が実施されていることです

#### 「ルール」

基本方針に従った対策基準や実施内容において、「人」に対するセキュリティ対策、「技術」に対するセキュリティ対策を適用及び運用していく上での決まり事です。ルールに従い対策を適用することにより、実施内容の形骸化や不履行を防ぎセキュリティレベルを維持することが重要です。

#### ● 組織として遵守すべきルール

テレワークのセキュリティに関する管理体制及び責任の所在を明確にすることは重要なことです。また、テレワーク環境においてもセキュリティルールが正しく遵守されているか、現場の状況に適合しているかなどについて、定期的なチェック（監査）を実施することで、セキュリティルールの見直し及び定着を図ります。監査は不正な行為の抑止効果としても有効です。

#### ● システム管理者に遵守させるべきルール

悪意を持つ第三者が本人に成り代わって、社内システムへの認証アクセス権の申込みや、通信経路の申込み・移転等を行った場合、社内システムへの不正なアクセスは容易に可能となります。そのため、テレワーク端末を企業側から貸し出す場合においては利用状況等について適正な管理を行い、また、通信経路の申込み・移転・廃止についても、明確なルールを定め、セキュリティ事故発生への早期対応に備える必要があります。

#### ● テレワーク勤務者に遵守させるべきルール

テレワークは時間・空間的束縛から開放された多様な就労・作業形態を可能にする利点がありますが、不特定多数の人目に触れる場所等では周囲の環境に十分配慮する必要があります。テレワーク端末は、組織内環境と異なり、様々な場所での設置が想定され、その分、悪意のある第三者が侵入しやすい環境でもあります。なお、テレワークは、誰もが最初からスムーズに実施できるとは限りません。ルールが遵守されるためにも、個々人の現在の業務スキル、セキュリティに関する知識や意識等に配慮し、適切な教育を行っていくことが重要です。

#### 「人」

対策基準や実施内容等の規則を守るのは面倒と思われがちですが、人的ミスも重大なセキュリティ事故につながります。各個人レベルでのセキュリティに関する知識や認識を高く保つことが重要です。一般的に、組織で行われているセキュリティ対策は、テクノロジー

一への投資に偏重しており、「人」に対する投資は十分に行われていない場合も見受けられます。しかしながら、セキュリティ事故を未然に防ぐためには、積極的に「人」への投資（情報セキュリティ管理者教育、従業員教育・啓発活動）を行うことが重要です。

- セキュリティ教育・啓発活動

従業員のセキュリティに関する認識を確実なものにするために、教育・啓発活動は欠かすことができません。セキュリティ教育・啓発活動は一過性のものではなく、日々の活動及び定期的な実施が重要です。

- 規則・契約による管理

自社の従業員であっても、些細なミスや内部不正行為が大きな企業損失に拡大することもあります。テレワークは、様々な環境で業務を行うことが可能になることから、機密情報の外部流出を防ぐための機密保持規定を設けるとともに、抑止効果としてルールに違反した場合の罰則規定を設けることも有効です。

- セキュリティ事故発生後の対応

情報セキュリティ事故が発生した場合は、迅速な対応策をとれるように連絡体制を整えたり、訓練（予行演習）をしたりしておくことも重要です。早期発見／早期対応することにより、セキュリティ事故の影響を最小限に抑えることが可能です。また、セキュリティ事故の原因を分析し、再発防止に努めることも重要となります。

### 「技術」

ICT 技術の進歩により、様々なセキュリティ対策技術が開発され、数多くの製品・サービスがあります。守るべき情報資産に合わせ、適切な技術対策を選択することが重要です。

- テレワーク端末における対策

テレワークの特徴でもあるテレワーク端末では、社内環境と異なり、情報セキュリティ対策に関して「管理しづらい」または「管理できない」状況に陥りやすく、様々な脅威が存在します。パソコンをテレワーク端末として使用する場合に必要となる対策は、セキュリティ管理者やシステム管理者等の指示のもとで統一的に実施することが重要です。また、パソコンのセキュリティ管理（ウイルス定義ファイル更新やOSパッチ適用等）は、ひとりひとりが対応するには困難な場合があるため、ソフトウェア等を自動的に管理する仕組みを導入し、対策をより強化することが効果的です。

➤ ウイルス・ワーム感染防止対策

ウイルス対策ツール	メール、Web、CD-ROM 媒体等の外部からのデータ受取時に、ウイルスの検出～駆除までを実施します。
アンチスパイウェア	スパイウェアの混入を検知し、排除等の対策を実施します。
検疫ネットワーク	端末がネットワーク(LAN)へ接続する際にセキュリティ状態を確認し、基準を満たさない場合は隔離・治療を実施します。
パッチ管理ツール	OS やアプリケーションのバージョン状態を管理し、セキュリティ基準を満たす状態に強制します。

➤ 端末等の紛失・盗難対策

ハードディスク暗号化	ハードディスクが第三者に流用されることを防ぎます。
ファイル暗号化	万一、端末へログインされても、ファイルに記載された内容を盗聴されることを防ぎます。
USB キー、生体認証	認証により端末の所有者以外からの利用を防御します。

➤ 不正侵入・踏み台対策

パーソナル・ファイアウォール	端末へのアクセスを制限します。
パーソナル・IDS/IPS	パーソナル・ファイアウォールでは許容されてしまう不正アクセスを検出・防御します。
キー・ロガー	第三者から端末が踏み台にされているかを検出し、報告をあげます。

➤ 情報の外部持出し、書き込み、ダウンロード、コピー制限、禁止

URL フィルタリング	Web 閲覧を監視し、不適切な閲覧を禁止します。
統合アイデンティティ管理システム	アカウント毎に最適なアクセス権限を付与することで、不適切なシステムやサイトへのアクセスを抑止します。
端末利用制限ツール	利用者が不正な操作を行えないように、端末機能を制限します。

● 通信経路における対策

テレワークでは、主にインターネットを利用した電子データの送受をすることが想定されることから、電子データの盗聴、搾取、改ざん等の可能性があるため、暗号化された通信等、安全性の高い通信経路を確保する必要があります。

➤ 安全な接続

IPSEC	PCなどの端末にクライアントソフトウェアを実装して使用します。クライアントソフトウェアと社内のVPN装置の間のやり取りで認証および通信の暗号化を行います。接続後は社内LAN接続をしているのと同様のアクセスが可能になります。
SSL VPN	クライアントソフトウェアは必要とせずWebブラウザを用いて社内のVPN装置にアクセスします。Webブラウザで認証を行うため使用できるアプリケーションが限定されます。ただ、最近ではトンネルモードなどの新しい技術によりWebブラウザで認証したあとにその接続を利用してLAN接続と同様の情報アクセスが可能となるものや、仮想的なデスクトップ環境を構築しシンクライアント的に動作するものなどがあります。

● 社内システムにおける対策

社内システムには企業にとって守るべき電子データが多く存在します。テレワーク環境の特徴とも言える脆弱性を狙った不正侵入・不正アクセス、または社内システムからウイルスを蔓延させてしまう脅威などに対して十分な対策を行う必要があります。

➤ ウイルス・ワーム感染防止対策

ウイルス対策	メール、Web、CD-ROM媒体等の外部からのデータ受取時に、ウイルスの検出～駆除までを実施します。
セキュアOS	サーバOSのレベルで、ウイルス等の攻撃からサーバを防御します。

➤ ウイルス・ワーム蔓延防止対策

パッチ管理ツール	OSやアプリケーションのバージョン状態を管理し、セキュリティ基準を満たす状態に強制します。
検疫ネットワーク	端末がネットワーク(LAN)へ接続する際にセキュリティ状態を確認し、基準を満たさない場合は隔離・治療を実施します
ワーム・不正アクセス防御システム	ウイルスやワームに感染した端末やサーバを検出して隔離・防御します。

➤ 不正侵入・不正アクセス対策

ネットワーク・ファイアウォール	外部ネットワークから内部へのアクセスを制限します。
IDS/IPS	ネットワーク・ファイアウォールでは許容されてしまう不正アクセスを検出・防御します。
アプリケーション・ファイアウォール	ネットワーク・ファイアウォールでは許容されてしまうアプリケーションの隙を突く攻撃を防御します。
ファイル改ざん検知	ファイル改ざんを検知・報告することで、悪意ある第三者によるコンテンツ改ざんを防ぎます。
統合ログ解析・監査	システム内の状況を一括して収集します。状況解析の結果および対策をシステム管理者へ報告され、早期に脆弱性対策を実施できるようにします。
セキュアOS	最少特権機能や強制アクセス制御機能により、OSレベルでアクセスレベルをコントロールできます。

➤ 情報漏えい対策

ファイル暗号化	万一、サーバへログインされても、ファイルに記載された内容を盗聴されることを防ぎます。
メールフィルタリング	メールの本文や添付ファイルを監査し、機密や不適切な情報が外部に流出することを防ぎます。
URL フィルタリング	Web 閲覧を監視し、不適切な閲覧を禁止します。
スパムフィルタリング	スパムメールの流入を防ぎ、フィッシング詐欺などのセキュリティ事故を抑制します。
アーカイブ	機密文書などを長期間安全に保管するストレージシステムです。書き込みが出来ず、読み出しのみで、アクセス記録を取ります。

➤ 適切なアカウント管理

統合アイデンティティ管理システム	様々な形態・運用を持つ企業組織体に即したアカウント体系を構築するシステムです。年次の組織変更等にも柔軟に適応します。
ディレクトリ管理	アカウント情報を格納するシステムです。
シングルサインオン	複数システム認証を単一化・統合化する仕組みです。ユーザは一度ログインして認証を受けると、個々のシステムやサービス毎にログインする必要はなくなります。

➤ 適切なアクセス権限の付与

統合アイデンティティ管理システム	アカウント体系に則したアクセス権限を付与します。
アクセス監査	アクセスを監視し、不適切なアクセスを検知すると報告をあげます。
ドキュメント管理ツール	アカウント体系に則したアクセス権限を各ファイルに付与することで、不正なユーザによるドキュメント閲覧を防止します。

## 5-2-2 情報、ユーザの分類、格付け、端末の使い分け

セキュリティを考えた場合、「必要な人」が「必要な情報だけ」にアクセス出来る環境を作る事が重要です。すべての組織内の人が、組織のすべての情報にアクセスする正当な理

由は、組織の長を除いて、見当たりません。業務に関連した情報だけに限定すれば、セキュリティの対応が非常に軽減されます。また、「情報」には、セキュリティ区分を設定し管理する必要もあります。顧客情報（個人情報）と一般書籍から簡単に入手できる情報は、管理する重要度がおのずから異なってくるはずですが、これらを、まとめて管理すると、極端な話、すべてが「最重要情報」として扱うか、「重要性の無い情報」として扱う事になりがちです。

また、重要情報（個人情報等）に該当する情報などは企業のネットワークにおいてその情報へのユーザの属性情報や権限に応じてアクセス権を設定することで対応可能ですが、テレワーク環境においてはそれが社外からアクセスされかつノート PC などの携帯端末からアクセスされることが想定されるため携帯端末の紛失などの過失によって情報が漏洩するリスクが存在します。このような懸念事項への対応としては使用者の意識を高めると同時に端末側にデータを残せない仕組みをもつシンクライアントの採用や万一 PC が第三者に渡って場合でも、情報にアクセスできないように PC および HDD にパスワードを仕掛ける事や、情報を暗号化する、もしくは、社内システムへの接続が切断されると同時にそこで使用していたデータが消去される仕組みなどを導入し情報とユーザのレベルに応じて使い分けていく必要があります。

代表的な端末の種類と特徴を示します。

端末の種類	特徴	用途	注意事項
専用端末によるシンクライアント	データやアプリケーションは社内のサーバにあり専用クライアントから情報を閲覧する。ファイルの書き換えなどの作業はサーバ上で行う。管理者は端末毎のメンテナンスが不要であり、ユーザはこれまでと同様の感覚で個々のデスクトップ環境を利用できる。	専用端末を使用するため不特定多数のユーザが利用するサテライトオフィスや在宅勤務者など社外の特定の場所で勤務する人間に適す。 また、情報漏えい対策としてはもっとも強固となるため契約社員や派遣社員など情報の取り扱いを徹底しづらい雇用者に適す。また外部業者への委託作業などの端末としても効果的である。	データ、アプリケーションはサーバ上にありそこで作業も行うためネットワーク接続ができないときには作業ができない。
PCによるシンクライアント	社内ネットワークへの接続時にPC上にシンクライアント環境を作りそこで作業を行う。アプリケーションは端末にインストールされたものを使うためネットワーク接続がない状態で作業を行いその結果をサーバに反映させることができる。	通常のPCを使用してアクセスを行うためモバイルへの対応がし易い。顧客ファイルを扱うユーザなどに適す。また、PCを使用し且つ情報を残さないため不特定の端末(ホテルのビジネスセンターの設置端末など)からの安全なアクセスが可能。	PC上に仮想端末を構築するためアプリケーションによってはパフォーマンスの低下が懸念される。
PCによるフルアクセス	遠隔地からのアクセスであっても社内ネットワークに接続しているのとまったく変わらない接続が可能。	社外で様々な業務をこなすモバイルワークに適す。自分の端末を持ち歩きそれを遠隔地から接続することにより場所にとらわれずオフィスにいるのと同じクオリティの仕事が可能。	端末内にアクセス権のある、すべての情報を取得することも可能であるため使用者の意識向上もしくは社内システム側でリスクの高い情報はダウンロードさせないなどの対策が必要。

いずれも、長短はあるものの状況や組織のポリシーに応じた利活用が可能です。

「利便性」と「セキュリティ」のバランスが大切です。

### 5-2-3 端末の管理

テレワークにおいてはリモートからのアクセスが多くなるため端末の状態管理が重要な項目になります。通常、端末においてはOSのセキュリティパッチの徹底、アンチウイルスソフトウェアのバージョンなどを的確に管理していく必要があります。これらの端末の状態情報を取得することにより社内ネットワークに接続しても良い端末か否かを判断する必要があります。

また、新種のウイルスなどへの対応や端末の操作状況の把握、制限のために専用のソフトウェアを使用することも検討対象となります。

端末を管理する上で、上級管理者は端末使用者に対して「状態管理を的確に！」と号令をかける必要もありますが、人手に任せていてはセキュリティは担保出来ません。なぜなら、「人は物事を忘れる、楽をしたがる生き物」だからです。特にセキュリティパッチやウイルス対策は、1人の人間が対応しなかったために、組織内に被害を蔓延させる可能性があります。

被害を未然に防ぐためにも、自動化できる部分は、自動化させることも十分に検討しなければなりません。幸い、現時点で殆どの事が自動化できます。尚、シンクライアントの場合はソフトウェアの更新やセキュリティ対策はサーバ側で一括して実施することができるため端末管理負荷が軽減されます。

自動化できる機能（例）

- HDDのバックアップ
- MACアドレスの監視
- BIOS/HDD/OS等のパスワード設定状況確認
- OSレベルのチェック
- セキュリティパッチの導入状況チェックおよび自動導入
- 業務上必要の無いプログラム、データの自動削除
- ウイルスチェックプログラムの実行状況
- セキュリティポリシーに合致しないPCのネットワークからの切断
- ファイアウォールの設定状況チェック
- PC使用場所の特定
- パスワードの文字列のチェック
- パスワードの変更履歴および警告

また、テレワークという勤務形態を考えると、PCやインフラ等にトラブルがあった場合、手助けしてくれる人（いわゆる社内サポートセンター）の存在が重要になります。通常の勤務時間外でも気軽にサポートしてくれると、利用者は無駄な時間を費やすことなく、業

務に時間を割り当てることができます。

さらに、端末の管理で重要な側面があります。それは、端末が個人用か業務用なのか明確に区別することです。

- 個人の PC を会社に持ち込んだためにウイルスが社内に蔓延した。
- 個人の PC を会社に持ち込み、資料を HDD にコピーし自宅に持ち帰ったら P2P ソフトによりインターネット上に流出した。

この 2 つはよく聞くケースです。もともと個人の PC ですから、会社のセキュリティポリシーに準拠する必要はありません。しかしながら、業務で使用するなら完全に会社のセキュリティポリシーに準拠させる必要があります。それは、会社と自分自身を守る事を意味します。それができないのなら、個人の PC を業務で使用する事を止めるか禁止すべきです。

同様に、会社の PC を持ち帰ったゆえに、被害にあったケースもあります。この場合は、「PC にセキュリティポリシーに基づく対応がなされていなかった」、もしくは、「セキュリティポリシーそのものが無かった」かです。

テレワークの実施をセキュリティの側面から考える事は、インフラ環境をはじめ、社内外の情報アクセス、機器・端末管理、ルールの設定など、日ごろあまり気にしない部分に対する大きな見直しの機会です。

### 5-3 コミュニケーションの強化

テレワークを導入する際に留意すべき事項として円滑な意思疎通、協調作業環境の実現が考えられます。コミュニケーションではお互いの顔を見て、相手の状態、感情などのニュアンスで感じ取ることは非常に重要であり、メールや電話などの通信のみでは意図がうまく伝わらないというリスクが存在します。また、業務を遂行していく上で他の人間と協調作業をする際に、必要な相手といかに迅速にコンタクトを取るか、そのコンタクト方法として最適なものは何かなどの情報を的確に捉えられるプレゼンス管理、遠隔地からコンタクトする際に資料などをいかにして共有するかなどが検討すべき事項となります。

また、顧客とのコンタクトが発生する職務の人間がテレワークする際に通信費用の増加や顧客がその社員へのコンタクトの際に携帯電話なのか会社の固定電話にするのかなどの選択を強いることはサービスレベルの低下となりますのでテレワーク社員がどこにいても同一の電話番号でコンタクトが取れるようなシステム構築が必要となります。

また、テレワーク環境を導入することによりオフィスに不在の人間が増えるため電話の取次ぎ、伝言業務の増加なども懸念されます。

これらの問題を考慮するとテレワーク環境でのコミュニケーション・ツールに以下のよ

うな機能が必要と考えられます。

- IP ネットワーク上での内外線通話（音声、テレビ電話）
  - ディレクトリ検索からワンクリックでの通話。
  - Web カメラとの併用で **Face to Face** のコミュニケーション。
  - どこにいても同一の電話番号でのアクセス
  - PC 上のソフトウェアでの電話機能の実現
  - ボイスメッセージング
- Web 会議によるデータ共有
  - 通話中から必要に応じて Web 会議を行うことでデータをシェアしながらの会話を実現。
- プレゼンス管理
  - ログイン、ログオフによる出退勤管理
  - 自分の状態をメッセージとして表示（離席中、食事中など）
- ランニングコスト無しのコミュニケーション

テレワーカーが業務を行う際に公衆インターネットを経由し PC を使うケースを考えると他の人間とコンタクトする際の手段はメールやチャットなどの文字を使ったコミュニケーションが主体となります。電話でのコンタクトとしては携帯電話などで行うこととなりますが社員同士の通話などテレワーク導入とともに発生する通信費用となりコストの増加を招きます。また顧客がテレワーカーに電話でコンタクトする際に当然不在となり「掛けなおしをさせます。」「携帯にお電話してください」などの取次ぎ、伝言業務が増えるため業務効率の低下も懸念されます。テレワークという業務形態の導入はこのような事態への対応が課題となると同時に全社的なコミュニケーションの改善・業務効率の改善といった課題に取り組む機会と捉えることができます。

テレワーカーの使用する端末に社内ネットワーク設置される IP コミュニケーションのサーバと連携することによりこれらのコミュニケーションに関する課題に対応する環境を構築可能です。

テレワーカーの使用する端末に電話機能を実装し、社内で使用する電話番号を持ち歩くことによりテレワーカーがどこにいても十分なネットワークアクセスさえあればその電話番号でのコンタクトが可能になりテレワーカーがどこにいるかを考えることなく常にコンタクトが可能な環境を構築することが可能です。また、サーバとの連携が可能であるため端末からのディレクトリ検索からそのまま電話を掛けることが可能となりテレワーク時の業務効率の改善、ストレスの軽減に効果が期待できます。さらにはプレゼンスの考え方の導入によりテレワーカーは自分の状態や望むコンタクト方法などを表示することにより電話を何度も掛けてもつながらず結局用件が伝わらないなどのコンタクトに使用する無駄な

時間を削減することも可能となります。

また、PC と連携し電話などの通信をすることによりテレビ電話や資料などを共有しながら電話を行うなどのコミュニケーションへの拡充が展開しやすくなります。このような電話やメールから始まり、必要に応じてテレビ会議や WEB 会議を行っていくいわゆる「リッチメディアコミュニケーション」は電話で話をしてきたが「込み入った話になってきたので会って話しましょう」という現在の業務における一般的な展開を IP ネットワーク上で即時性をいかしつつ、場所の制限を受けずに行うことが可能となります。よってテレワークの導入の促進とともにテレワーク以外の社員も含め、ワークスタイルを変革し業務効率を上げていくというシナジー効果が期待できます。

#### 5-4 理想のテレワークインフラ環境

テレワークに求められる各機能（ネットワーク・セキュリティ、コミュニケーション）を一部大企業では社内システムとしてデータセンターに統合して導入しています。ここでは、「次世代型ワーク環境」と呼ぶことにして、以下に説明します。

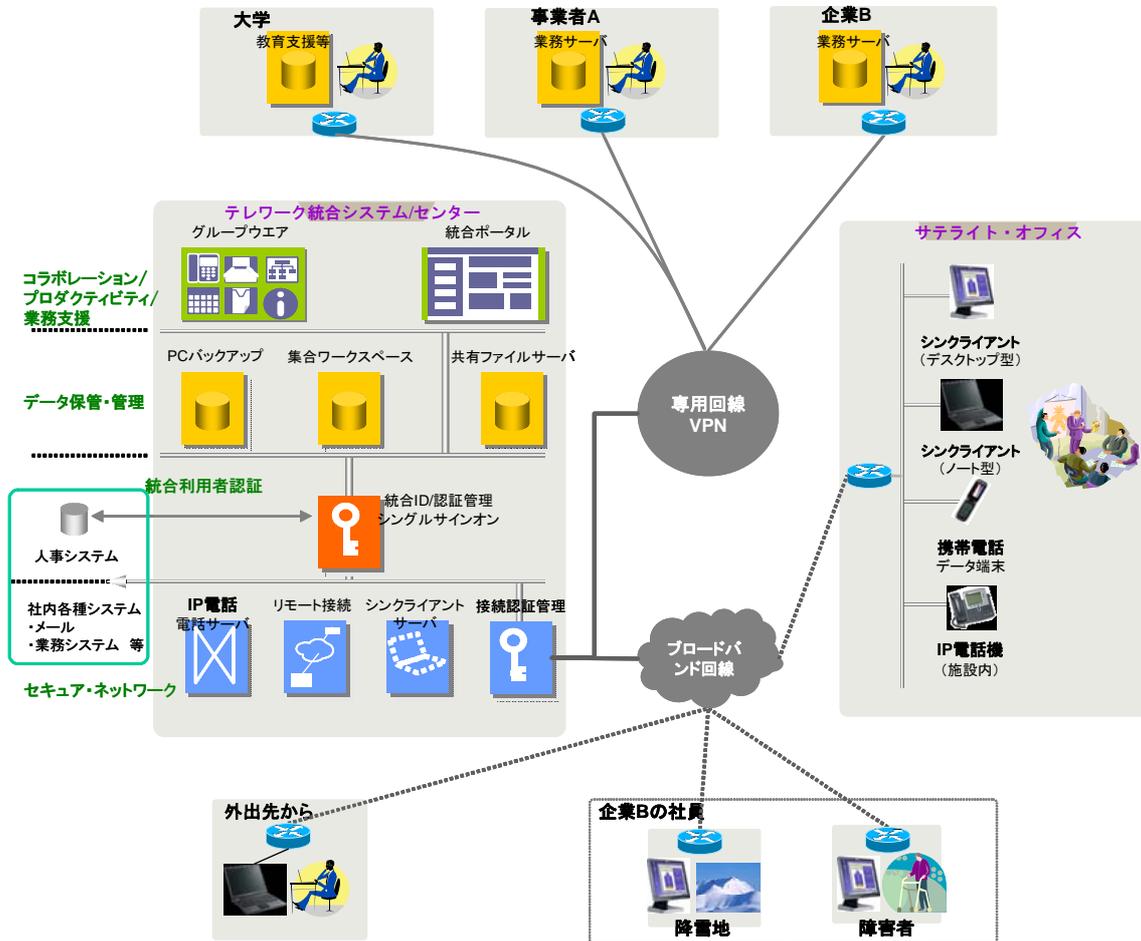
##### 5-4-1 「次世代型ワーク環境」システムの全体像

次世代型ワーク環境の全体システムは、センター環境と利用者環境の2つの要素があります。センターは、セキュリティ・ネットワーク・コミュニケーションおよびその他付加価値機能を集約します。センターの運用者は、集中管理により、各設備の稼働やセキュリティの状態を常時監視することで、安定・安全な IT サービスを提供する仕組みです。利用者環境としては、セキュアかつ設置も容易なネットワーク機器とシンクライアントだけを利用します。

利用者がセンターを利用してテレワークを行うには、端末から接続認証管理システムにアクセスして認証を受けます。利用者の用途に応じて、センター内の共有設備や利用者が所属する企業および提携するサービス事業者等が保有するシステムへ、ネットワーク仮想化・暗号化技術を用いてセキュアに接続されます。

これらのセキュリティ技術によって安全な環境を構築しているため、様々な企業のワーカークが共有で利用できるサテライトオフィスの実現も可能です。（企業での試験提供事例もあります。）これらの仕組みを通じて、利用者は安全な環境を簡単に準備することができ、安定稼働する様々な IT サービスを通じて、安心して業務に専念することができます。

図表 5-2 「次世代型ワーク環境」システム全体像



#### 5-4-2 システムの各機能について

システムを構成する各機能について分野別に説明します。システムは利用者サービスとセンター運用の2つに大別されます。以下、利用者サービス、センター運用を構成するそれぞれのコンポーネントについて解説します。

##### I. 利用者サービス

###### □ Web サービス

###### (A) 統合ポータル (テレワーク業務の窓口サイト)

- ・ 社内情報の集約化による情報検索時間の短縮、流通の促進を実現します。
- ・ 経営メッセージやニュースの迅速な伝達を行い、社内の情報統制を図ります。

###### (B) グループウェア (テレワーク業務支援ツール)

- ・ 共同作業の総合的な支援 (スケジュール管理、施設予約、伝言、電子会議室等) を

提供します。

- ・ 電話帳機能と IP-Phone の連携による利便性の向上により、インターパーソナル・コミュニケーションの効率化を図ることができます。

#### □ コミュニケーション・ツール

##### (A) IP 電話 / ソフトフォン

- ・ 社内の内線電話と同様の環境を実現します。例えば、社内ワーカーがテレワーカーに電話をかけると、テレワーカーの宅内にある IP 電話機を慣らして会話することができ、テレワーカーが社外にいることを意識することなくコミュニケーションが図れます。
- ・ ソフトフォンを利用することで、外出先や自宅などの社外の環境に電話機がなくても、通話を行うことが可能になります。
- ・ IP 電話とソフトフォンは、利用者環境にあわせて、使い分けをすることが可能です。
- ・ IP 電話同士の内線通話にかかる電話代は 0 となるため通信コストの節減になります。
- ・ 音声通話だけでなく、映像もともなう TV 電話も利用できます。遠隔地にいながらビデオ会議を実現することで、より円滑なコラボレーションを行うことができます。  
□ビデオ会議をシンクライアントで行う場合、技術的な利用上の制約があります。

##### (B) SNS (ソーシャル・ネットワーキング・サービス)

- ・ SNS によりテレワーカー間のつながりを促進・サポートする、テレワーク・コミュニティの会員制のサポート・情報共有サービスです。利用者間コミュニケーションの活性化を図ることができます。
- ・ Blog や Wiki、QA コミュニティなどのコミュニケーション・ツールを組み合わせることでテレワーク活用に関するナレッジを蓄積することができます。日常業務の中で生まれるコミュニケーションを通じて結果的にナレッジが蓄積されていくため利用者に負担を掛けず効率的にナレッジの蓄積ができます。

##### (C) 共有ファイルサーバ

- ・ グループ間での情報共有のためのファイルサーバ。フォルダ所有者による柔軟な情報共有を提供します。
- ・ 情報統制 (ファイルアクセス管理、ログの記録と監査機能等) を有し、グループ関係者以外への情報漏洩や不適切なファイルアクセスを防ぎます。

### 3 出退勤管理

- ・ 利用者はタイムカードと同様の感覚で日々の始業～就業時間の報告および有給休暇

や休日出勤等の申請を行うことができます。

- ・ 管理職等の監督者は、従業員の残業時間を週・月・年次のレポートで把握することができます。これにより監督者は就業時間が過度に長い従業員等を把握して適切な処置を行うことができます。

#### □ スキル管理機能

- ・ 利用者が抱える問題をテレワーク・コミュニティで解決するための機能です。質問に対して誰が回答可能か地域の支援者の中から、スキルやスケジュールを検索して適切な人を見つけ出すことができます。

#### □ 端末

##### (A) シンククライアント・システム

###### ■主な機能

- ・ セキュアで安定した標準デスクトップ環境の実現するため、全てのテレワーカーが同一の操作方法で利用できます。
- ・ どの端末からでも、同じ個人環境が再現できる利便性とモビリティを持ち合わせています。
- ・ データを一切現場に滞留させないことで情報漏洩を防止します。
- ・ クライアント端末の管理コスト軽減（テレワーカーがクライアントの管理を必要としないだけでなく、運用管理者もセンターにて一元的に運用管理可能です。）

###### ■その他機能

- ・ スマート・カードによる認証機構を装備可能
- ・ 省エネルギー

###### ■シンククライアントの種類

- (1) 画面転送方式
- (2) サーバ・ベース・コンピューティング方式
- (3) ネットワーク・ブート方式
- (4) 仮想空間方式（RAM、USB等のメモリ上での仮想空間）

##### (B) 集合ワークスペース（PC デスクトップイメージ）

- ・ シンククライアント・システムにおいて各個人の作業スペースをセンター内に設置した統合ストレージ（ディスク）にて提供します。
- ・ 他人の作業スペースを閲覧・書込することが出来ないように、アクセス制御を用いたセキュアなスペースです。

### (C) PC バックアップ

- ・ ディスクを保有するタイプのクライアントに対して、万一ディスクが故障しても復旧できるようにバックアップ環境を提供します。

#### □ヘルプセンター機能

- ・ テレワークのシステムに関する問い合わせおよびその回答は SNS を通じて行われます。回答者は選任のオペレータおよび既知の利用者間のナレッジとして共有されます。SNS のナレッジデータベースが成長すれば、利用者は SNS を直接検索して即座に回答を得ることができます。
- ・ ヘルプセンターのシステムは、IP 電話と CTI の連動したコールセンターシステムにて構成されます。
- ・ 口頭や文面では表現が難しい課題に対しては、選任のオペレータが利用者と同じ画面を共有することにより、迅速かつ的確に対応することができます。

## II. センター運用機能

#### □ 認証、アクセス制御

##### (A) 接続認証管理 および 統合 ID 認証管理／シングルサインオン

- ・ ユーザ、所属組織などの認証用情報を一元管理し、社員の異動、休職、退職への迅速かつ一貫性のある対応を実現します。
- ・ 個人情報分散化の防止によるセキュリティ強化と利便性を確保します。
- ・ 統一された認証基盤の上に各種サービスを実装するため、利用者は1つの管理情報で各種サービスを利用することができます。

##### (B) ネットワーク認証

- ・ システム利用に関係の無い機器の接続を拒否し、情報漏洩／ウイルス感染を防止します。
- ・ 個人認証（パスワード）＋個体認証（IEEE802.1X）による厳重な審査を行います。
- ・ 登録機器情報は、情報機器資産管理システムから取得します。

##### (C) リモート接続

- ・ 社外から安全に統合ポータル内のサービスを利用することで、業務の効率を維持します。
- ・ 厳密な機器認証（対象機器の使用を検査）、SSL-VPN 等の暗号化ネットワーク技術で通信内容を保護しており、公衆回線を利用した場合もセキュアに利用できます。
- ・ リモート接続時に PC で行った作業は、全て仮想領域に隔離され、作業終了後（または、作業中断で一定時間過ぎた後）は環境をクリーンアップします。

□ 課金管理機能

- ・ テレワーカーによるセンター設備利用時はセンターにて監視され、ネットワークの接続時間やアプリケーションの利用時間等、利用状況に基づいて課金を行うことができます。利用者は必要な分だけ利用料を支払えばよい料金モデルを確立できます。

□ サービス監視、資源管理、自律修復機能

- ・ 統合管理システムにより、センター内のシステムはサービスの稼動やリソース（資源）の状態を集中管理・監視できます。
- ・ センターのシステムやシンクライアントは統合管理システムと協調動作することにより、不具合が出た際には人手を解さず自動的に自己修復を行うことができます。

□ ネットワーク管理機能

- ・ 利用者のテレワーク利用はネットワーク管理機能により監視されており、トラフィックの流量やアクセス先のアプリケーション等の利用状況の統計を取ることができます。センター運用者は、この統計状況を元にシステム増設を計画的に実行することができます、安定したシステム運用を実現します。

### 5-4-3 「次世代型テレワーク環境」システムまとめ

テレワーク導入によるメリットは認識しつつもその効果を最大限に生かすためには多岐にわたる留意点を解決していかなければならないことも事実です。また、この作業負荷を大企業以外でこなして行くにはハードルが高いことが懸念されます。

加えて機器導入のための初期コストをいかにして軽減するかも課題となりVPNアクセスのみを構築しセキュリティに関しての対策が十分にされていないケースが懸念されます。

このような状況への対応としてテレワークに必要なインフラ、セキュリティ、コミュニケーションの要素を包括的に提供するASP型テレワークセンターへの要望があります。

企業は共同利用センターへVPNにより接続し、その企業のテレワーカーはセンターを入り口として自社のシステムにアクセスすることになります。この形態のサービス利用することにより企業はサービス使用料の支払いでテレワーク環境を実現可能となります。

### 5-5 インフラ面からのテレワーク普及のための促進方策

テレワークの導入はオフィスと物理的に離れた場所で働くことになるため、社外でも円滑に仕事を進めることができるように社内文書へのアクセスや電子メール利用など情報通信システム（テレワークシステム）の活用が不可欠となります。

しかし、テレワークシステムの整備には初期投資を伴い、特に中小企業にとって大きな負担となります。また、中小企業の情報セキュリティに対する意識も大企業に比べると低

く、情報セキュリティに関しての対応が十分になされないままテレワークが実施されるケースも懸念されます。また、中小企業では大企業のように役割分担が明確でなく、テレワーク導入によりコミュニケーションロスが生じ、仕事を任される機会を失うかもしれない、上司に自己アピールする場が少なくなるといった、職員の心理的な不安を解消することも重要です。さらに、テレワーカーがネットワークにアクセスできる場所の確保も懸案事項となります。

このような状況を解決する方策の一つとして、サービスモデルの「ASP 型テレワークシステム」、社外オフィスモデルの「テレワークアクセスセンター」の実現が期待されます。

#### 5-5-1 ASP 型テレワークシステム

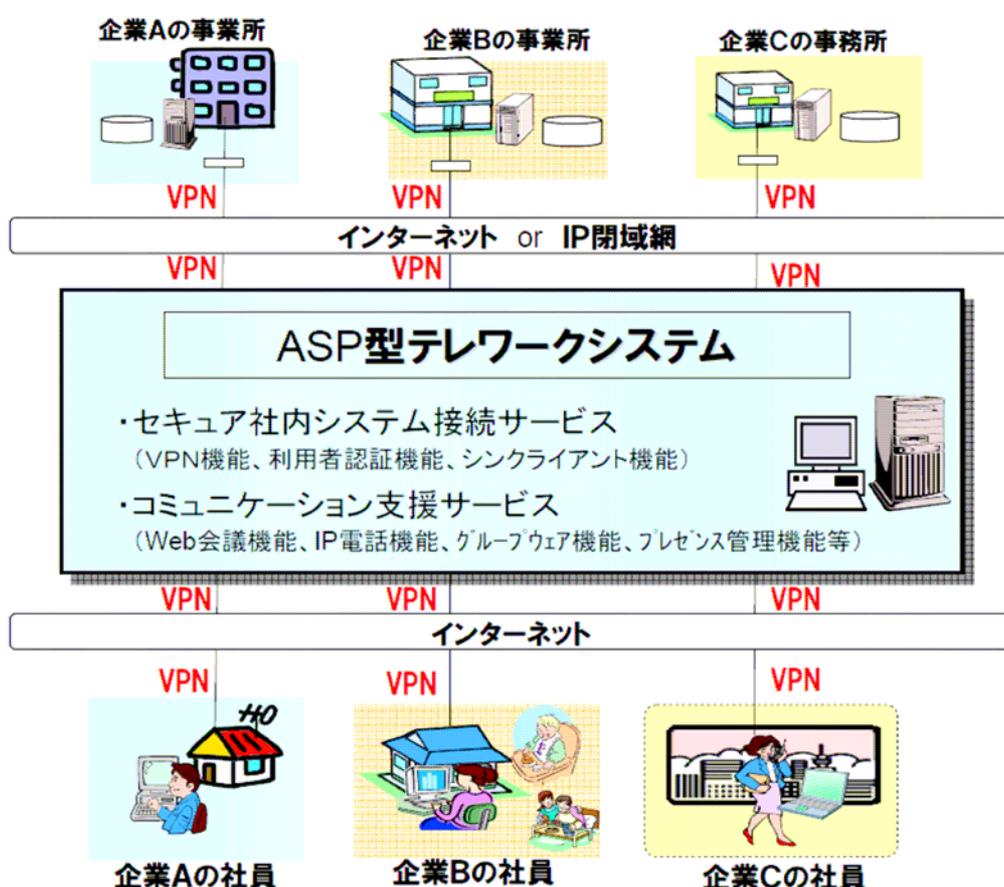
ASP 型テレワークシステムとは、テレワークに必要なインフラ、情報セキュリティ、コミュニケーションの3つの要素を包括的に提供する情報通信システムです。

企業は ASP 型テレワークシステムを提供するセンターへ VPN により接続し、その企業のテレワーカーはセンターを入り口として社内システムに接続することになります。この形態のサービスを複数ユーザでシェアして利用することにより、企業は安価な使用料で安全・便利なテレワーク環境を実現できるようになります。また、初期投資を抑え、費用を平準化できるだけでなく、システムの維持管理のためのシステム要員を抱え込むこともなくなります。

ASP 型テレワークシステムでは、シンクライアント機能を VPN 機能と利用者認証機能と一体で提供し、安心・安全に社内システムに接続でき、テレワーク端末にデータを残さない環境を構築することが有効と考えられます。ただし、ブロードバンド化は急速に進展しつつありますが、現状においては回線の帯域の確保等の問題から、動きが大きい動画の配信や細かいイメージデータの編集作業など、シンクライアントが不得意な業務もあります。業務にあわせて、利便性とセキュリティのバランスを考え、たとえば SSL-VPN 装置のキャッシュクリーナー機能を活用し、テレワーク端末にデータを残さない仕組みを用意するなど、いくつかのセキュリティレベルを設けて運用することで対応することも考えられます。

また、電子メールや Web 会議、スケジュール管理等のコミュニケーション機能を充実させ、「誰がどこから接続しているのか」を識別するプレゼンス機能と連携して提供することも有効と考えられます。端末や回線の種類、位置などの情報を把握した上で、機密性が高いデータにはアクセス制限をかけるといった措置がとれるようになります。また、通信相手の場所や状態がわかれば、電話や電子メールといったいくつかある連絡手段から、その相手に最適なものを選ぶことが可能となります。

図表 5-3 ASP型テレワークシステムの概念図



### 5-5-2 テレワークアクセスセンター

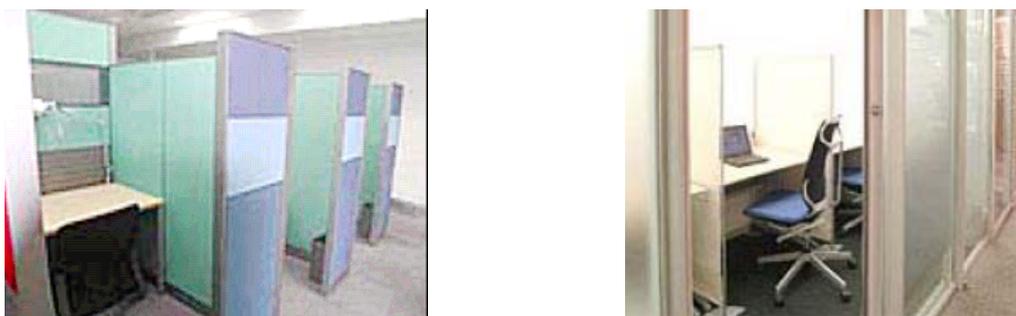
カフェやレストランなどネットワークアクセスを提供するホットスポットから社内システム等にアクセスすることも可能ですが、現時点においてはアクセスできる場所を探さなければならないのが実情です。より場所の制限をなくすためには、町などのエリア全体をホットスポット化するなどでテレワーカーの利便性を向上させることが可能となります。

また、他人の目を気にすることなく見積もり、契約書、製品スペック等の機密性を要する書類を広げたいときや、テレワーカー同士で集合して会議を行う必要があるときなどへの対応として、たとえば駅や郵便局等にタッチダウンオフィス（出張者や外回りしている営業マン等が気軽に立ち寄ることができるワークスペース）として使用できるテレワークアクセスセンターをASP型テレワークシステムと連動して設置することも有効と考えられます。

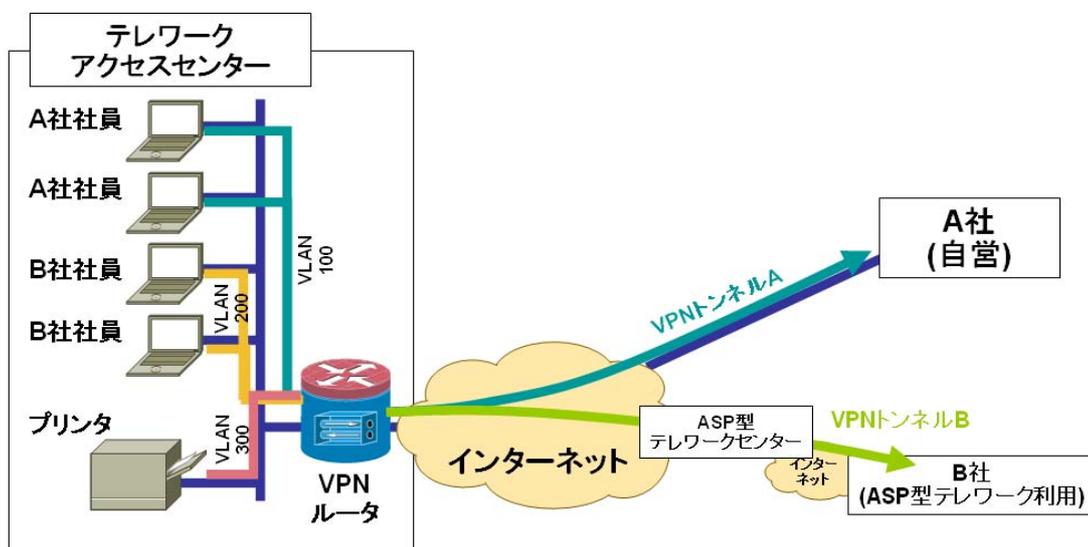
外勤の営業員を多く抱える業態の企業などではこのような設備をうまく利用することによりエリアの営業所などのオフィスコストを削減することも可能になります。このような効果によって得られるコスト削減も企業がテレワークを積極的に利用していく上での重要な事項となりえると考えます。さらに、テレワークアクセスセンターにコピー、プリント

アウト、スキャンなど紙を使う業務の代行サービスなどの機能を持たせることによりテレ  
 ワーカーの利便性をさらに向上させることが可能となります。

図表5-4 テレワークアクセスセンター概念図



執務環境イメージ（出所：コクヨ(株)のビジネス  
 レンタルスペース「デスクカット」HP）



## 6、全体総括

### 6-1 調査研究の考察に関して

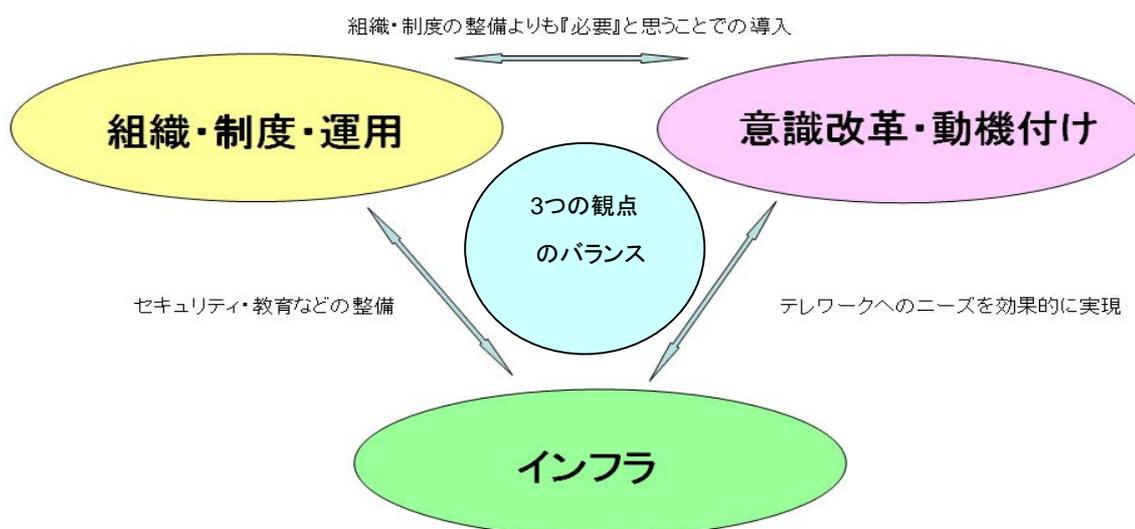
組織制度体制に関しては社長の求心力の強いベンチャー企業であるという特色はあるものの特にテレワーク導入に際して制度・体制・組織を特別に考えるという感覚はなく業務にあった仕事方法を行っていった結果テレワークの形態も取り入れていたというのが現状のようです。つまり業務効率の改善の一つの手法としてテレワークを選択していたことになり、これは意識改革・動機付けでのテレワーク導入の動機と一致しています。よって制度・運用・組織を整備しテレワーク導入の環境作りとするよりは意識改革・動機付けに関する調査で得られた導入の動機とその効果を積極的にとりあげ、テレワークのメリットを積極的にアピールしていくことが普及促進の方策と考えられます。

一方、意識改革・動機付けの調査において導入企業の感覚として評価や自分の業績アップの方法などを含めてコミュニケーションのとり方に関しての不安を現状のテレワークの問題点としているケースが見受けられます。これらの対策には IT ツールなどを効果的に活用していく必要がありインフラのカテゴリでのテレワークに適した IT 環境の普及などによりその解決策を模索していく必要があります。また、セキュリティに関しても制度・運用・組織の観点では現状のシステムに外部からの接続を安全に行うことによりテレワークを導入しているのが現状ですのでインフラの観点でテレワークをきっかけとしたセキュリティポリシーの見直しをその方法も含めて中小企業に案内していただくことが肝要です。その中にはセキュリティの強化と利便性の低下という反比例する事項のバランスをとるためにセキュリティに関する教育を行い社員一人一人の意識を高めることが必要となります。

インフラの整備に関しては初期投資に対する費用対効果の問題は存在しますのでテレワークに必要なインフラ条件をサービスとして提供する ASP 型のテレワークセンターの構築やテレワークで問題となるワークスペース機能を持ったアクセスポイントの整備が普及の上でのポイントになりえます。

このような3つのカテゴリでの問題をクリアしていくにそれぞれで補完しあう部分が多く見受けられますのでこの3つのバランスを考えつつテレワーク導入のメリットや問題解決方法を広く紹介していくことが重要と考えられます。

図表 6-1 3つの観点のバランス



## 6-2 今後の課題

本調査・研究の今後の課題としては以下の事項が考えられます。

- ・ ヒアリングサンプルの増加

仮説に対してヒアリングによる検証というアプローチでの調査・研究であるためさらにヒアリングを行うことにより正確な現状把握やあらたな観点の発見などが期待できます。今後もテレワーク導入企業へのヒアリングを行うことにより、より効果的なテレワーク普及のための訴求ポイントの発見が可能と思われれます。

- ・ テレワークのメリットの効果的なアピール方法の模索

今回の調査ではテレワーク導入のメリットや問題点の解決方法などをレポートしておりますが、今後はこれらをより効果的にアピールしていく方法論の模索が必要であると考えます。今後普及部会との連携などによりその方法論の議論などが重要と考えます。

- ・ ユーザ教育体制の研究

今回の調査でヒアリングした導入企業においては導入の動機とともに試行錯誤とともに運用をおこなっておりますが、さらなる利活用のためには現在使用可能な技術をユーザが使いこなすための教育環境が必要となります。これは技術面と意識改革の両面で行うことが必要です。今後はどのような教育が効果的であるかの調査・研究が必要と考えられます。

平成 18 年度総務省請負事業

テレワークの推進のための調査研究  
報告書

平成 19 年 3 月

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

TEL : 03-3221-7260 FAX : 03-5211-8834

本報告書内容の無断転載、引用、複写を禁じます。