

平成 23 年度
テレワークの普及推進に向けた調査研究
に係る請負
報告書

平成 24 年 3 月
富士通株式会社

《 目 次 》

1	はじめに	1
1.1	背景	1
1.2	目的	2
1.3	調査概要	2
2	テレワーク普及推進に向けた調査	4
2.1	テレワーク普及推進に向けた調査の概要	4
2.1.1	調査検証の全体像	4
2.1.1.1	調査検証の流れ	4
2.1.1.2	アポイントメント取得の手順	4
2.1.1.3	調査期間	5
2.1.1.4	サンプル数	5
2.1.1.5	調査項目	7
2.2	アンケート集計結果	9
2.2.1	テレワーク事例調査及びヒアリング調査	9
2.2.1.1	回答企業の属性（202社の内訳）	9
2.2.1.2	テレワークの実施概要	9
2.2.1.3	テレワーカーの処遇	11
2.2.1.4	テレワーク導入・実施に当たっての課題	13
2.2.1.5	非常災害時の事業継続・節電対策としてのテレワーク	13
2.2.2	テレワークシステム提供企業状況調査	14
2.2.2.1	回答企業の属性（32社の内訳）	14
2.2.2.2	顧客の導入目的の意識の変化	14
2.2.2.3	テレワーク普及に向けた課題	15
2.2.2.4	東日本大震災による影響	15
2.2.3	テレワーク未導入企業意向調査	17
2.2.3.1	回答事業所の属性（導入実績なし108社、導入実績あり22社の内訳）	17
2.2.3.2	テレワーク導入に当たって考えられる課題	17
2.2.3.3	今後のテレワーク導入・検討意向と廉価なテレワークサービス利用の意向	18
2.2.3.4	テレワーク導入・検討に当たって国に望むこと	19
2.3	アンケートの自由回答及びヒアリング結果（課題の調整のみ）	21
2.3.1.1	情報セキュリティに関する課題	22
2.3.1.2	コミュニケーションに関する課題	23
2.3.1.3	勤務管理・人事管理に関する課題	24

2.3.1.4 テレワークに適した業務・職種の不在に関する課題	25
2.3.1.5 テレワークに関する理解・周知に関する課題	25
2.3.1.6 コストにおける課題	26
2.3.1.7 事前準備における課題	26
(参考) 業種や規模等の違いによる集計	27
1.目的	27
2.言葉の定義.....	27
3.視点と分析方法	29
4.集計結果.....	30
4.1.分析の視点①における結果 ～業種や企業規模の違いによるテレワークの実施形態～.....	30
4.2.分析の視点②における結果 ～目的の違いによるテレワークの実施形態～.....	32
4.3.分析の視点③における結果 ～テレワークの実施形態の違いによるテレワークをしている従業員の割合～.....	33
4.4.分析の視点④における結果 ～業種の違いによるテレワークを実施している職制に差異～	34
4.5.分析の視点⑤における結果 ～導入時期の違いによるテレワークの導入目的～.....	35
4.6.分析の視点⑥における結果 ～導入しているテレワークの実施形態の違いによる課題～	36
4.7.分析の視点⑦における結果 ～企業規模・業種の違いによる、テレワークのメリット・デメリット～	38
4.8.分析の視点⑧における結果 ～業種や企業規模の違いによるテレワークを中止した・導入していない理由～...41	41
4.9.分析の視点⑨における結果 ～テレワーク導入時に期待した効果やメリットとテレワークを中止している理由～...43	43
4.10.分析の視点⑩における結果 ～テレワーク導入/未導入の違いによる、期待もしくは認識しているテレワークの効 果～	44
4.11.分析の視点⑪における結果 ～テレワーク導入/未導入の違いによる、認識しているテレワークの課題～.....	46
4.12.分析の視点⑫における結果 ～企業の業種・従業員規模の違いによる、災害時のテレワーク活用状況/活用意向 ～	48
4.13.分析の視点⑬における結果	

～企業の業種・従業員規模の違いによる、節電対策としてのテレワーク活用状況～	49
3 テレワーク普及に向けた課題	50
4 普及推進方策の提言	51
4.1 推進方策のまとめ	51
4.1.1.1 情報通信業	52
4.1.1.2 情報通信業以外の企業	54
4.1.1.3 国の推進方策	56
4.2 「4.1 推進方策のまとめ」についての詳述	57
4.2.1 情報セキュリティについて	57
4.2.2 コミュニケーション、勤務管理・人事管理について	58
4.2.3 情報セキュリティ・コミュニケーション、勤務管理・人事管理共通	59
4.2.4 テレワークに適した業務・職種の不在について	60
4.2.5 事前準備	60
4.2.6 テレワークに関する理解・周知	62
5 普及推進方策の实地検証	63
5.1 实地検証の概要	63
5.2 实地検証の範囲	63
5.2.1 検証項目	63
5.2.1.1 VPNの認証方式	63
5.2.1.2 労務時間管理の方式	64
5.2.1.3 テレワークの実施場所	64
5.2.2 实地検証システム	65
5.2.2.1 システムの機能	65
5.2.2.2 構成図	65
5.2.2.3 システム利用イメージ	66
5.3 検証結果	67
5.3.1 VPNの認証方式	67
5.3.2 労務時間管理の方式	69
5.4 考察	70
5.4.1 テレワーク環境の導入	70
5.4.1.1 テレワーク利用PCの限定	71
5.4.1.2 データ保存の可否	71
5.4.1.3 PC自体の堅牢化	71
5.4.2 労務時間管理	72
6 テレワークのさらなる普及推進方策の検討	73
6.1 普及推進方策の検討概要	73

6.1.1	対象企業選定理由	73
6.1.2	対象企業	73
6.1.3	作成手順	73
6.2	普及推進方策の検討実績	74
7	テレワーク海外事例調査	75
7.1	調査概要	75
7.1.1	実施手順	75
7.1.2	文献調査概要	75
7.1.3	現地ヒアリング調査概要	76
7.2	文献調査結果	76
7.2.1	調査結果概要	76
7.2.2	アメリカ	79
7.2.3	カナダ	81
7.2.4	韓国	83
7.2.5	スウェーデン	86
7.2.6	フィンランド	88
7.2.7	デンマーク	90
7.2.8	イギリス	93
7.2.9	オランダ	95
7.2.10	ドイツ	97
7.2.11	フランス	100
7.3	現地ヒアリング調査結果	103
7.3.1	アメリカ	103
7.3.1.1	連邦政府人事管理局 (Office of Personnel Management, OPM) (テレワーク推進団体)	103
7.3.1.2	コネチカット州 Telecommute Connecticut (テレワーク推進団体)	104
7.3.1.3	PricewaterhouseCoopers (テレワーク実施団体)	108
7.3.1.4	考察	109
7.3.2	韓国	110
7.3.2.1	韓国行政安全部 (テレワーク (スマートワーク) 推進団体)	110
7.3.2.2	三星電子 (テレワーク実施団体 (スマートワーク利用団体))	111
7.3.2.3	KT (スマートワーク利用団体)	112
7.3.2.4	考察	114
8	おわりに	116

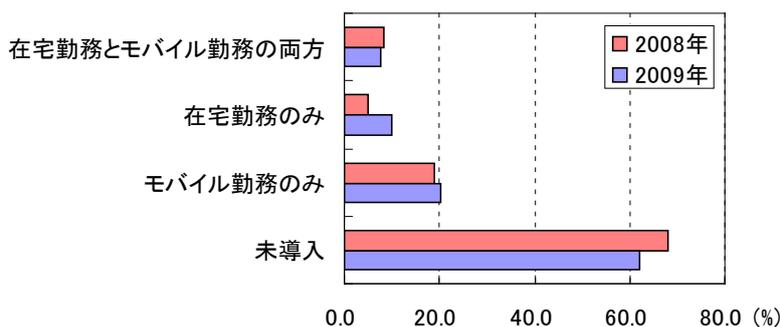
1 はじめに

1.1 背景

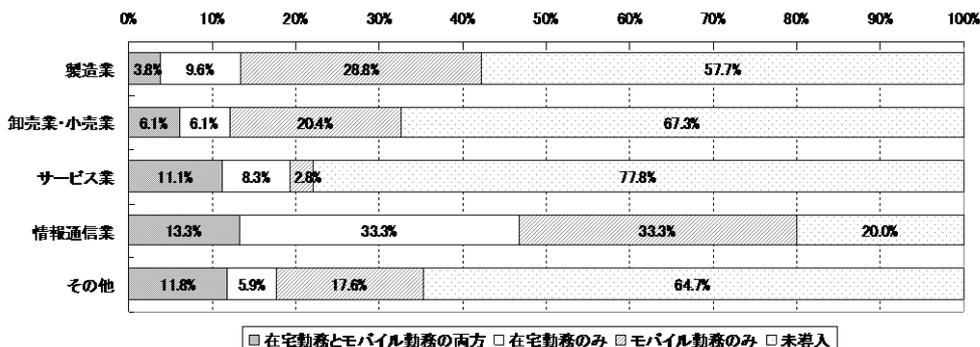
ICT（情報通信技術）を活用した時間と場所にとらわれない柔軟な働き方であるテレワークは、就業者の仕事と生活の調和を図りつつ、個々人の意欲・能力等を発揮することにより業務効率・生産性の向上を実現するものであり、その普及を通して、少子高齢化、地域活性化等の社会的課題の解決に貢献できるものである。

政府では、「新たな情報通信技術戦略」（2010年5月、高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部）及び同戦略工程表（2011年8月）において、高齢者、障がい者、育児期・介護期の女性など、様々な働き方を希望する者の就業機会の創出等に資するテレワークの普及拡大の推進とともに、『2015年までに在宅型テレワーカーを700万人』とする新たな政府目標が掲げられたところであり、一層のテレワーク推進を図ることとしている。

実際に、「平成21年度 働き方の柔軟度と企業経営に関する調査研究報告書（平成22年3月 社団法人日本テレワーク協会）」を参考に見ると、下図に示すとおり、未導入の企業が減り、テレワークを実施している企業が増加している傾向にあることが分かる（「図表1 テレワークの実施状況」参照）。特に、在宅勤務のみの形態でテレワークを実施している企業が増えている。また、業種別（「図表2 テレワークの実施状況（業種別）」参照）を見ると、情報通信業で、テレワークが着実に普及していることが分かる。

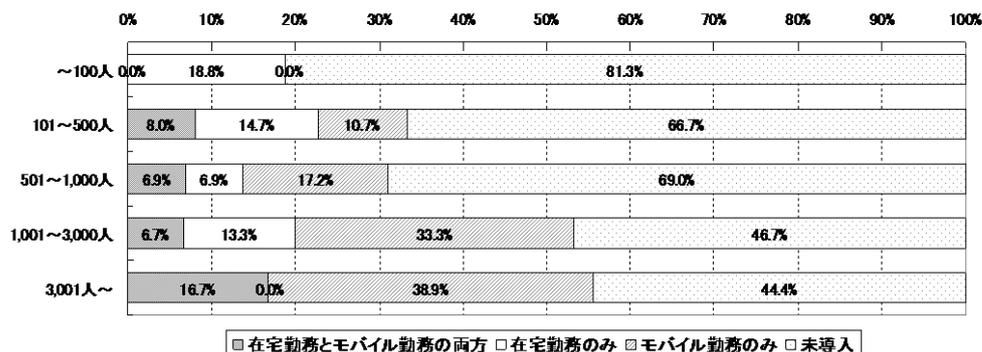


図表 1 テレワークの実施状況



図表 2 テレワークの実施状況（業種別）

さらに、企業規模別（「図表 3 テレワークの実施状況（規模別）」参照）のテレワーク実施形態を見てみると、大企業ほどテレワークが推進されていることがうかがえる。



図表 3 テレワークの実施状況（規模別）

以上の実態等を踏まえ、テレワーク普及推進に向けて企業・自治体等に関する調査研究を実施し、在宅型テレワーカーを中心に、テレワーク導入の効果事例等の収集・分析を実施し、テレワークに対するニーズの明確化、普及推進に向けた課題の抽出を行い、テレワークのさらなる普及方策の検討を行うものである。

1.2 目的

テレワーク普及推進に向けて企業・自治体等に関する調査研究を実施し、在宅型テレワーカーを中心に、テレワーク導入の効果事例の収集・分析を実施し、テレワークに対するニーズの明確化、普及推進に向けた課題の抽出を行い、テレワークのさらなる普及方策の検討を行うものである。

1.3 調査概要

本調査研究において、各企業がテレワークを実施しているか否かといった観点のみならず、潜在的に埋もれているテレワークの実態を把握した上で、新たな効果・課題を抽出し、実態に即した課題解決方法を検討する。また、先般の未曾有の東日本大震災等後、テレワークへの注目が高まっているように、企業の BCP¹、節電対策の観点からの効果を明らかにする。

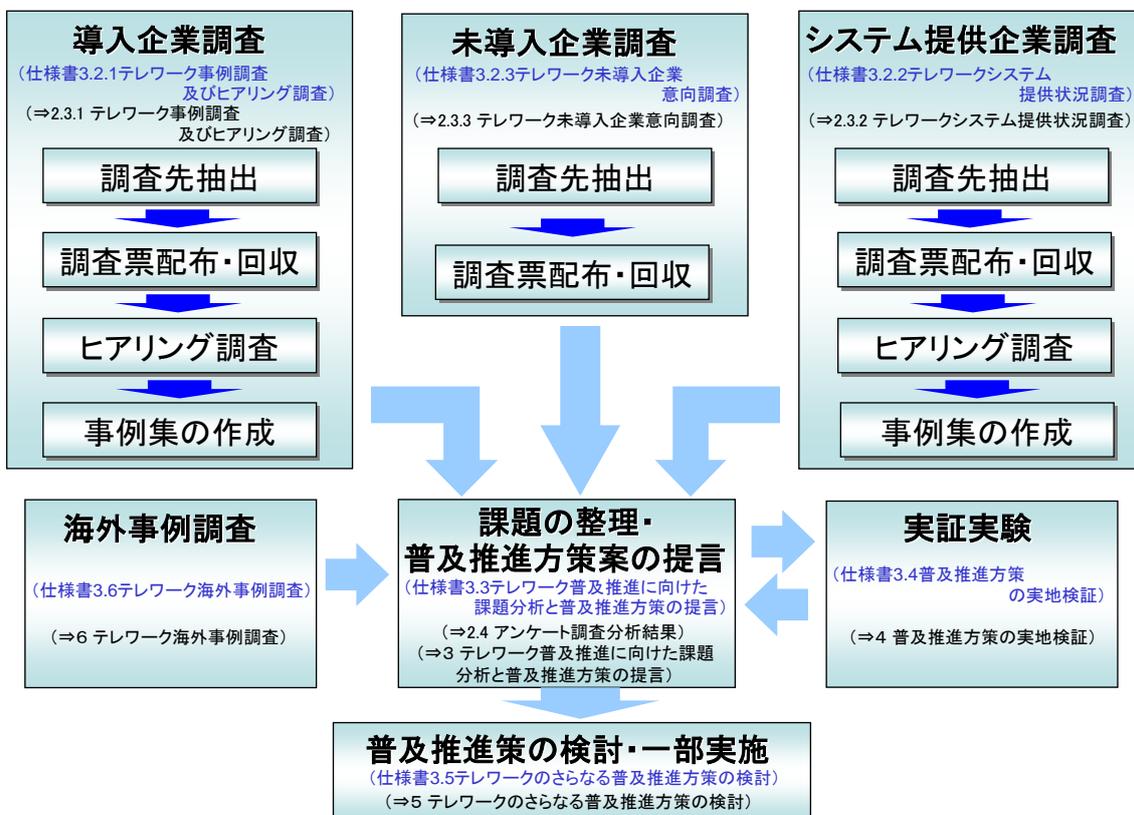
¹ BCP (Business Continuity Plan) 事業継続計画

テレワークを導入している場合も、必ずしも大掛かりなテレワークシステム等を導入しているとは限らず、最低限のセキュリティのみを担保した上で、社員・職員の運用に任せ、低廉にテレワークを実施している場合も多く見受けられる。テレワークを実施している企業のみならず、テレワークシステムの提供者側の観点からも、実態を把握する。

また、現在、テレワークを導入していない企業も、今までテレワークを全く実施してこなかった企業、一度はテレワークに取り組んだが何らかの理由によってやめてしまった企業に分け、それら企業の状況等をきめ細やかに調査することにより、今までの調査とは異なった観点でのテレワークの効果、普及推進上の課題を抽出する。そこから抽出された課題に対して、技術的に解決できるものについて、実証実験を行い検証した。

以上のように、国内の実態をきめ細やかに調査するとともに、今後どのような方向性が望ましいのか、今後テレワークを浸透させるためにはどのような施策が効果的なのか、海外先進国での事例を参考にするため、海外事例調査を実施する。

テレワークの普及・推進の具体的な手法の一つとして、テレワーク導入企業等の事例を当該企業のテレワーカー本人に出演頂き、紹介するDVDの作成等を行い、有効なPR方法等も合わせて実施していく。



図表 4 調査の流れ

2 テレワーク普及推進に向けた調査

2.1 テレワーク普及推進に向けた調査の概要

2.1.1 調査検証の全体像

2.1.1.1 調査検証の流れ

テレワーク普及推進に向けた調査の手順は、以下のとおり。本調査では、現在テレワークを導入している事業所等に調査を行う「導入企業調査」、テレワークを行うための ICT 等を提供している事業所等に対して行う「システム企業調査」、テレワークを行っていない事業所（行ったことがあるが、現在は行っていない事業所も含む）に対して行う「未導入企業調査」を実施する。以下に、アポイントメント取得から、アンケート調査票の回収・内容の確認までの手順を示す。なお、ヒアリング調査を実施した企業に対しては事例集の作成及びその内容の確認までの手順を示している。

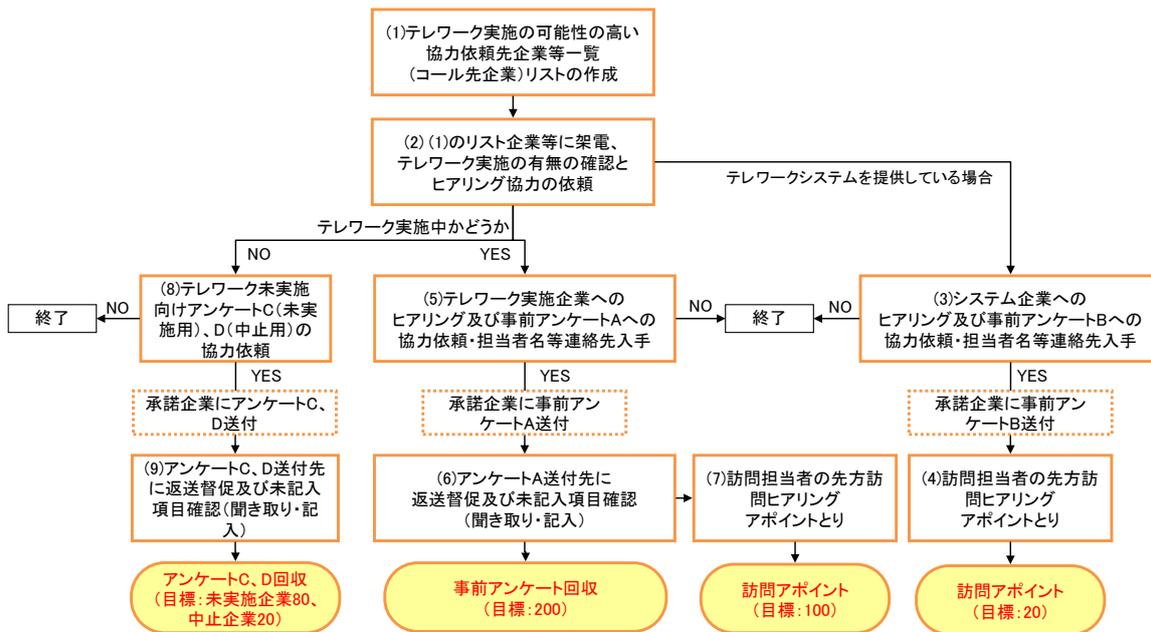


アポイントメント取得の手順

図表 5 調査検証の流れ

2.1.1.2 アポイントメント取得の手順

テレワークを実施している可能性の高い企業のリストを作成し、テレワークの実施の有無とヒアリング協力の可否について電話で確認を行った。テレワークを実施している場合は調査票 A、テレワークを未導入の場合は、過去に実施していたか否かによりそれぞれ調査票 C、D を配布した。また、架電の中で、システム提供している企業であれば調査票 B を配布した。調査票 A、B の場合はヒアリング協力の可否についてもあわせて確認した。その作業をそれぞれの目標数まで繰り返し行った（詳細は「図表 6 調査協力のアポイントメント取得の手順」参照）。



図表 6 調査協力のアポイントメント取得の手順

2.1.1.3 調査期間

導入企業調査	アンケート調査：2011年6月～2012年2月 ヒアリング調査：2011年6月～2012年3月
システム企業調査	ヒアリング調査：2011年6月～2012年2月
未導入企業調査	アンケート調査：2011年6月～2011年10月

2.1.1.4 サンプル数

種類		アンケート調査	ヒアリング調査
A票	導入企業調査	202社	102社 ※アンケート調査の内数
B票	システム企業調査	32社	20社 ※アンケート調査の内数
C票	未導入企業調査	過去の実績なし	108社
D票		過去の実績あり	22社

A票 導入企業調査のアンケート調査202社中102社、B票 システム企業調査のアンケート調査 32社中 20社に対してヒアリングを実施した。ヒアリング調査にご協力いただいた事業所の一覧は図表 7 のとおりである。企業名等については、公開の可否のご意向に合わせている。具体的な内容については、事例集としてまとめている（「添付資料1」参照）。

【ヒアリング内訳】

A票 導入企業調査 ヒアリング調査 (102社)

建設業 2社 / 製造業 13社 / 情報通信業 26社 / 運輸業・郵便業 1社 / 卸売・小売業 4社 / 金融・保険業 1社 / 学術研究、専門・技術サービス業 4社 / 宿泊業、飲食サービス業 1社 /

平成 23 年度テレワークの普及推進に向けた調査研究に係る請負 報告書

教育・学習支援業 1 社 / 複合サービス業 1 社 / その他のサービス業 15 社 / 公務 2 社 /
その他 3 社 / 非公開 29 社

B 票 システム企業調査 ヒアリング調査 (20 社)

情報通信業 16 社 / 学術研究、専門・技術サービス業 1 社 / その他のサービス業 1 社 / 非
公開 2 社

	企業名	ヒアリング日時	業種	規模	事例集の有無
1	アクセンチュア株式会社	2011年7月6日	その他サービス業	3,001人～	○
2	(非公開)	2011年7月25日	情報通信業	101～500人	○
3	株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ	2011年11月21日	情報通信業	3,001人～	○
4	(非公開)	2011年8月9日	(非公開)	(非公開)	×
5	(非公開)	2011年11月28日	(非公開)	(非公開)	○
6	(非公開)	2011年7月8日	情報通信業	3,001人～	○
7	(非公開)	2012年1月13日	運輸業	3,001人～	○
8	(非公開)	2011年6月23日	(非公開)	(非公開)	×
9	(非公開)	2011年7月11日	製造業	3,001人～	○
10	(非公開)	2011年8月30日	製造業	3,001人～	○
11	日本ユニシス株式会社	2011年6月1日	情報通信業	3,001人～	○
12	(非公開)	2011年8月10日	(非公開)	(非公開)	×
13	株式会社ニチレイフーズ	2011年7月15日	製造業	3,001人～	○
14	株式会社神戸製鋼所	2011年7月20日	製造業	3,001人～	○
15	(非公開)	2011年6月29日	(非公開)	(非公開)	○
16	トレンドマイクロ株式会社	2011年8月9日	情報通信業	101人～500人	○
17	株式会社日立製作所	2011年7月20日	製造業	3,001人～	○
18	(非公開)	2011年6月30日	(非公開)	(非公開)	×
19	(非公開)	2011年11月10日	(非公開)	(非公開)	×
20	(非公開)	2011年9月1日	(非公開)	(非公開)	×
21	(非公開)	2011年7月15日	情報通信業	101人～500人	○
22	(非公開)	2011年6月24日	(非公開)	(非公開)	×
23	NTTアイティ株式会社	2011年6月24日	情報通信業	101人～500人	○
24	(非公開)	2011年7月11日	情報通信業	3,001人～	○
25	NTT持株 日本電信電話株式会社	2011年7月5日	情報通信業	1,001人～3,000人	○
26	日本マイクロソフト株式会社	2011年7月12日	情報通信業	1,001人～3,000人	○
27	広島市役所	2011年10月5日	公務	3,001人～	○
28	(非公開)	2011年9月28日	(非公開)	(非公開)	×
29	(非公開)	2011年7月11日	(非公開)	1,001人～3,000人	○
30	(非公開)	2011年7月19日	(非公開)	(非公開)	○
31	(非公開)	2011年7月13日	情報通信業	～100人	○
32	三協立山アルミ株式会社	2012年3月15日	製造業	3,001人～	○
33	株式会社 SIM24	2011年7月14日	その他のサービス業	～100人	○
34	(非公開)	2011年7月26日	その他	(非公開)	○
35	サイボウズ	2011年7月26日	情報通信業	101人～500人	○
36	MSD株式会社	2011年7月27日	卸売・小売業	3,001人～	○
37	(非公開)	2011年7月22日	情報通信業	～100人	○
38	(非公開)	2011年7月15日	(非公開)	(非公開)	×
39	株式会社ベネッセコーポレーション	2011年7月28日	教育・学習支援業	3,001人～	○
40	コニカミルタホールディングス株式会社	2011年8月26日	製造業	3,001人～	○
41	ノバルティスファーマ株式会社	2011年7月25日	製造業	3,001人～	○
42	株式会社 沖ワークウェル	2011年7月20日	情報通信業	～100人	○
43	日本アパリア株式会社	2011年7月22日	情報通信業	101人～500人	○
44	(非公開)	2011年7月21日	製造業	101人～500人	○
45	(非公開)	2011年7月26日	情報通信業	3,001人～	○
46	株式会社キャリア・マム	2011年10月14日	複合サービス業	～100人	○
47	(非公開)	2011年7月19日	(非公開)	1,001人～3,000人	○
48	(非公開)	2011年7月20日	(非公開)	(非公開)	○
49	株式会社コソコト	2011年7月25日	その他のサービス業	～100人	○
50	(非公開)	2011年8月11日	その他のサービス業	101人～500人	○
51	(非公開)	2011年7月26日	その他のサービス業	～100人	○
52	(非公開)	2011年7月22日	その他のサービス業	3,001人～	○
53	レノボ・ジャパン株式会社	2011年8月5日	製造業	101人～500人	○
54	(非公開)	2011年8月22日	(非公開)	(非公開)	×
55	(非公開)	2011年8月8日	(非公開)	(非公開)	×
56	(非公開)	2011年7月26日	(非公開)	(非公開)	×
57	AGS株式会社	2011年8月18日	情報通信業	501人～1,000人	○
58	(非公開)	2011年8月11日	その他のサービス業	101人～500人	○
59	ユナイテッドインテリジェンス	2011年9月20日	その他サービス業	～100人	○
60	株式会社システムズ	2011年8月12日	学術研究、 専門・技術サービス業	101～500人	○
61	(非公開)	2011年8月8日	製造業	1,001人～3,000人	○
62	(非公開)	2011年8月24日	建設業	～100人	○
63	(非公開)	2011年8月31日	その他のサービス業	501人～1,000人	○
64	(非公開)	2011年8月25日	(非公開)	501人～1,000人	○
65	(非公開)	2011年9月1日	情報通信業	～100人	○
66	株式会社横浜クレセール	2011年9月6日	その他	～100人	○
67	株式会社うるる	2011年9月13日	情報通信業	～100人	○
68	フオジンジャパン株式会社	2011年9月12日	その他のサービス業	～100人	○
69	(非公開)	2011年9月13日	卸売・小売業	101～500人	○

平成 23 年度テレワークの普及推進に向けた調査研究に係る請負 報告書

	企業名	ヒアリング日時	業種	規模	事例集の有無
70	(非公開)	2011年9月26日	(非公開)	(非公開)	×
71	(非公開)	2011年9月15日	(非公開)	(非公開)	○
72	(非公開)	2011年9月26日	卸売・小売業	501人~1,000人	○
73	シスコシステムズ 合同会社	2011年9月26日	情報通信業	1,001~3,000人	○
74	(非公開)	2011年9月28日	(非公開)	(非公開)	×
75	(非公開)	2011年9月29日	建設業	3,001人~	○
76	(非公開)	2011年10月17日	(非公開)	(非公開)	×
77	JSR 株式会社	2011年10月5日	製造業	501~1,000人	○
78	(非公開)	2011年10月6日	情報通信業	501~1,000人	○
79	(非公開)	2011年10月11日	学術研究、専門・技術サービス業	~100人	○
80	(非公開)	2011年10月5日	(非公開)	(非公開)	×
81	(非公開)	2011年10月12日	(非公開)	(非公開)	×
82	(非公開)	2011年10月3日	宿泊業、飲食サービス業	101人~500人	○
83	有限会社 ナカノジョイントカンパニー	2011年10月3日	その他のサービス業	~100人	○
84	(非公開)	2011年9月27日	その他のサービス業	3,001人~	○
85	株式会社JTB情報システム	2011年10月11日	その他のサービス業	101人~500人	○
86	(非公開)	2011年10月17日	製造業	~100人	○
87	株式会社テレワークマネジメント	2011年10月13日	学術研究、専門・技術サービス業	~100人	○
88	株式会社 オプトピア	2011年10月19日	情報通信業	~100人	○
89	(非公開)	2011年10月11日	(非公開)	501人~1,000人	○
90	ジョブサポートパワー株式会社	2011年10月20日	その他のサービス業	~100人	○
91	特定非営利活動法人 バーチャルメディア工房ぎふ	2011年10月27日	その他	~100人	○
92	(非公開)	2011年10月28日	(非公開)	(非公開)	×
93	(非公開)	2011年10月20日	(非公開)	(非公開)	×
94	AIU保険会社	2011年11月2日	金融・保険業	1,001~3,000人	○
95	株式会社ワイズスタッフ	2011年11月18日	情報通信業	~100人	○
96	(非公開)	2011年10月24日	情報通信業	3,001人~	○
97	(非公開)	2011年9月14日	(非公開)	(非公開)	×
98	株式会社ラビット	2011年9月14日	卸売・小売業	~100人	○
99	パワードプロセスコンサルティング株式会社	2011年10月6日	情報通信業	~100人	○
100	有限会社フジカワ	2011年12月7日	その他のサービス業	~100人	○
101	株式会社ユーディット	2011年12月21日	学術研究、専門・技術サービス業	~100人	○
102	ウェルネット株式会社	2012年1月10日	情報通信業	~100人	○

図表 7 A 票 導入企業調査 ヒアリング調査先一覧

	企業名	ヒアリング日時	業種	規模	事例集の有無
1	NTTコミュニケーションズ株式会社	2011年10月25日	情報通信業	3,001人~	○
2	日本マイクロソフト株式会社	2011年7月12日	情報通信業	1,001人~3,000人	○
3	株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ	2011年11月21日	情報通信業	3,001人~	○
4	日本電気株式会社	2011年7月8日	情報通信業	3,001人~	○
5	サイボウズ株式会社	2011年7月26日	情報通信業	101人~500人	○
6	(非公開)	2011年7月15日	情報通信業	101人~500人	○
7	日本ユニシス株式会社	2011年6月1日	情報通信業	3,001人~	○
8	ソフトバンクテレコム株式会社	2011年11月10日	情報通信業	3,001人~	○
9	NTTアイティ株式会社	2011年6月24日	情報通信業	101人~500人	○
10	(非公開)	2011年7月8日	情報通信業	3,001人~	○
11	株式会社富士通ワイエフシー	2011年7月25日	情報通信業	101人~500人	○
12	日本ビューレット・バックカード株式会社	2011年6月29日	情報通信業	3,001人~	○
13	(非公開)	2011年7月11日	情報通信業	3,001人~	○
14	ブロードアース株式会社	2011年7月13日	情報通信業	~100人	○
15	(非公開)	2012年1月17日	(非公開)	(非公開)	×
16	(非公開)	2011年7月26日	(非公開)	(非公開)	×
17	シスコシステムズ 合同会社	2011年9月26日	情報通信業	1,001~3,000人	○
18	株式会社テレワークマネジメント	2011年10月13日	学術研究、専門・技術サービス業	~100人	○
19	株式会社マサイチネット	2011年12月7日	その他のサービス業	~100人	○
20	日本アパイヤ株式会社	2012年1月17日	情報通信業	101人~500人	○

図表 8 B 票 システム企業調査 ヒアリング調査

2.1.1.5 調査項目

導入企業調査、システム企業調査、未導入企業調査毎にアンケート及びヒアリング調査項目の概要を示す。■は、「2.2 アンケート集計結果」で結果報告する。詳細は、「添付資料4」参照。

項目	内容
事業所について	業種、従業員規模など
テレワークの実施概要	テレワークの形態、背景、目的、活用システム（実施機器、通信環境、承認方法）、費用、テレワーカーの人数、対象業務など

項目	内容
テレワーク実施職員の処遇	規定の有無、賃金、実施前後の業務変化、社内昇進、今後の継続意向など
テレワーク導入・実施に当たった課題	課題、テレワーカーのメリット・デメリット、管理者のメリット・デメリットなど
非常災害時の事業継続（BCP テレワーク）	東日本大震災時の活用の可否、人数、BCP テレワークの効果や課題、今後の検討意向など
節電対策としてのテレワーク活用	節電対策としてのテレワークの活用意向、テレワークの位置づけなど
その他	自由回答
効果データ	※ヒアリング時に可能な範囲で収集

図表 9 導入企業調査項目

項目	内容
事業所について	業種、従業員規模など
テレワーク関連機器・システムサービスの提供状況	製品概要、東日本大震災前後での問合せ状況とその内容など
サービス普及に向けた課題	サービス提供状況、企業・自治体の導入目的の変化、セキュリティ対策、テレワーク普及に向けた課題など
低廉サービス提供の検討状況	低廉サービスの提供状況、クラウド・ASP サービスのメリット・デメリットなど
BCP 対策、節電対策のテレワーク	震災後の問い合わせ状況、節電に向けた取組状況など
その他	自由回答

図表 10 システム企業調査項目

項目	内容
事業所について	業種、従業員規模など
テレワークへの期待	テレワークの認知度など
テレワーク利用ニーズ	テレワーク導入意向、低廉サービスの利用意向など
導入しない理由	導入にあたっての課題など
その他	国に望むこと、自由回答

図表 11 未導入企業（過去の実績なし）調査項目

項目	内容
事業所について	業種、従業員規模など
テレワーク実施の概要	テレワーク概要、効果など
導入していない理由	中止した背景、再導入意向、低廉サービスの利用意向など
その他	国に望むこと、自由回答

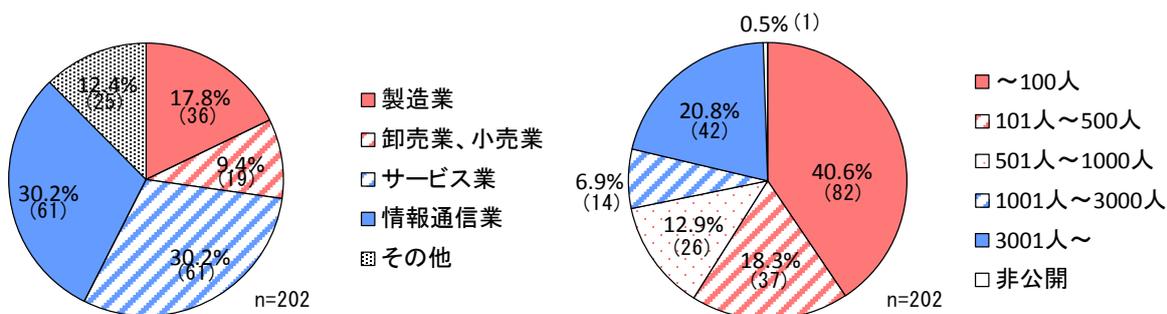
図表 12 未導入企業（過去の実績あり）調査項目

2.2 アンケート集計結果

アンケート調査結果のうち、特徴的な結果のみを掲載し、アンケート調査の単純集計結果については別紙でまとめている（「添付資料 3」参照）。

2.2.1 テレワーク事例調査及びヒアリング調査

2.2.1.1 回答企業の属性（202 社の内訳）



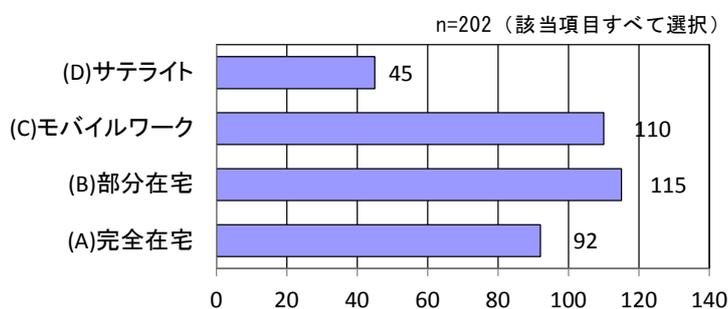
図表 13 業種（一部事業所も含む）

図表 14 従業員規模（一部事業所も含む）

2.2.1.2 テレワークの実施概要

(1) 導入しているテレワークのパターン

テレワーク導入企業のテレワーク形態についてアンケートを行ったところ、「(B) 部分在宅」の割合が最も多く 202 社中 115 社という結果となった。次いで「(C) モバイルワーク」が 202 社中 110 社という結果となった。

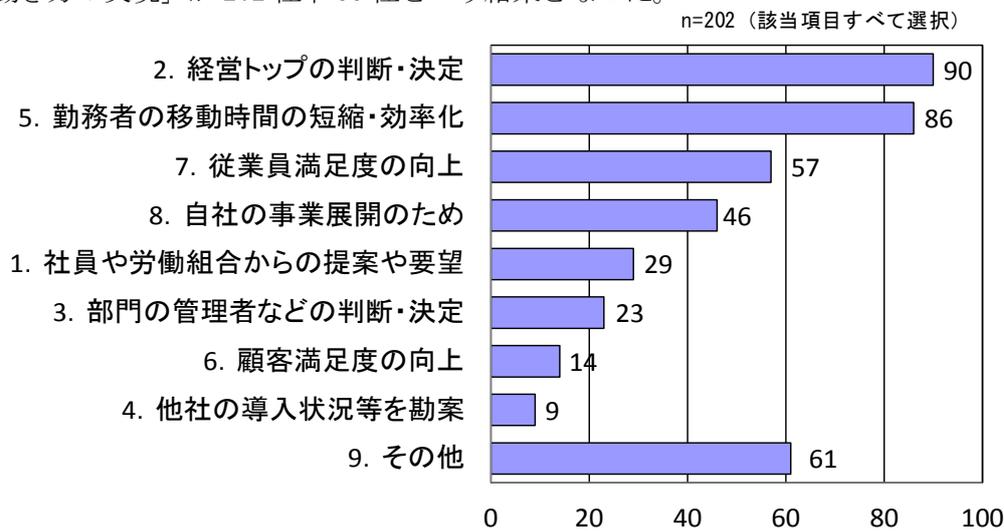


図表 15 導入テレワーク形態

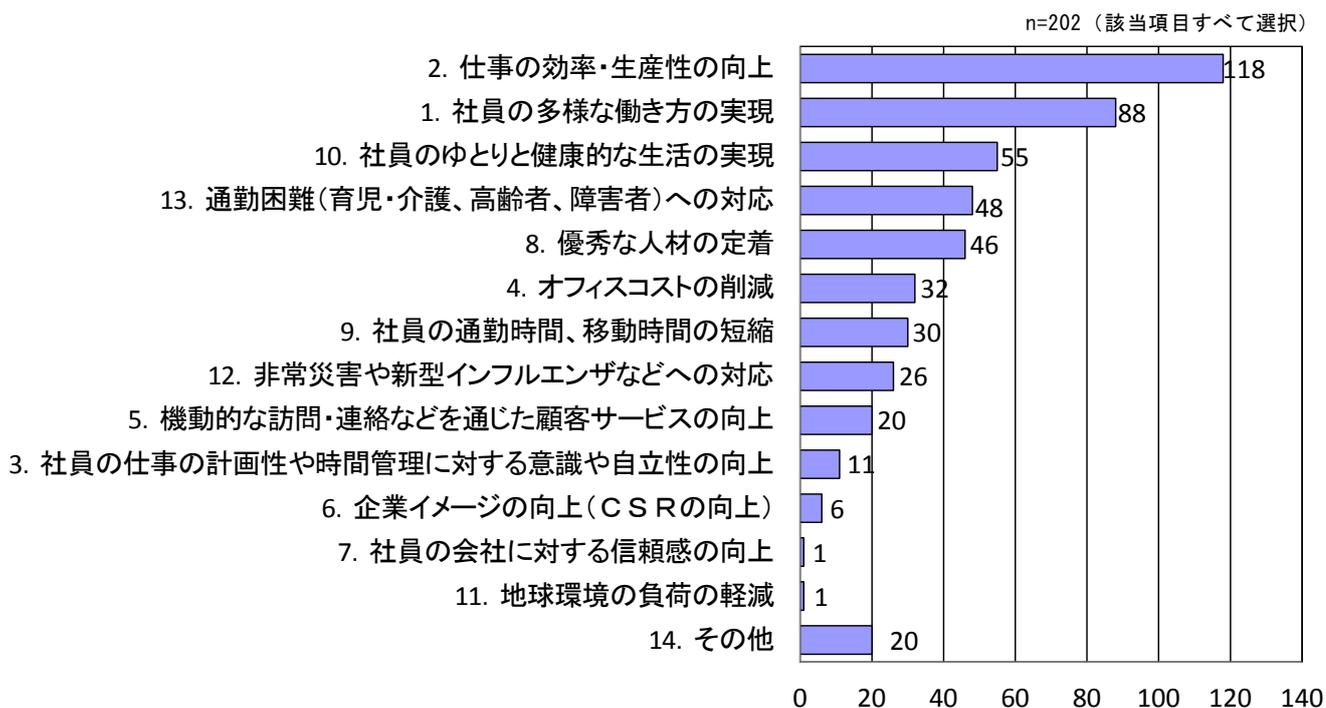
(2) 導入した背景と目的

テレワーク導入企業の導入背景についてアンケートを行ったところ、「2. 経営トップの判断・決定」の割合が最も多く 202 社中 90 社という結果となった。次いで「5. 勤務者の移動時間の短縮・効率化」が 202 社中 86 社という結果となった。

また、テレワーク導入企業の導入目的についてアンケートを行ったところ、「2. 仕事の効率・生産性の向上」の割合が最も多く 202 社中 118 社という結果となった。次いで「1. 社員の多様な働き方の実現」が 202 社中 88 社という結果となった。



図表 16 テレワーク導入背景



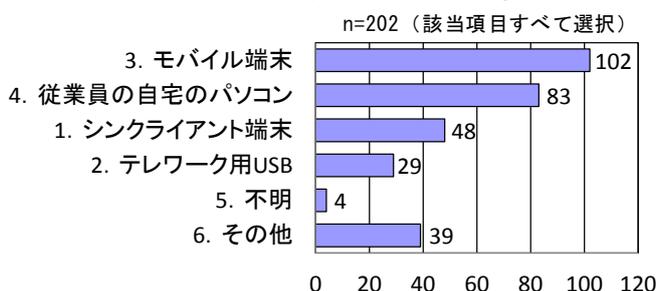
図表 17 テレワーク導入目的

(3) 利用システム

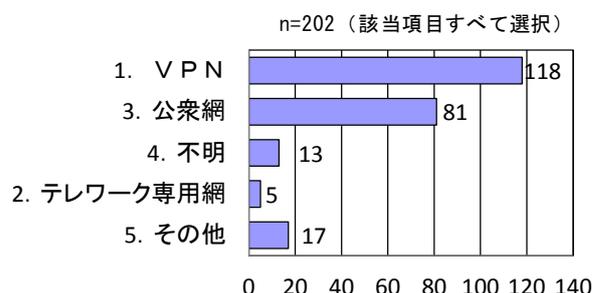
テレワーク実施の機器についてアンケートを行ったところ、「3. モバイル端末」の割合が最も多く 202 社中 102 社という結果となった。次いで「4. 従業員の自宅のパソコン」が 202 社中 83 社という結果となった。ここで言う「モバイル端末」は、会社から貸し出しされている一般的なノートパソコン等を、「シンククライアント端末」はシンククライアント専用端末を指している。「従業員の自宅のパソコン」は、従業員の個人用のパソコンを指している。

テレワーク実施の通信環境の仕組みについてもアンケートを行ったところ、「1. VPN²」の割合が最も多く 202 社中 118 社という結果となった。次いで「3. 公衆網」が 202 社中 81 社となっている。

また、テレワーク実施の認証方法の仕組みについてもアンケートを行ったところ、「ID/パスワード」の割合が最も多く 202 社中 175 社という結果となった。次いで「PKI³認証」が 202 社中 21 社という結果となった。



図表 18 テレワーク実施機器



図表 19 テレワーク時の通信環境



図表 20 テレワーク時の承認方法

2.2.1.3 テレワーカーの処遇

(1) 賃金・業務・昇進について

テレワーカーの賃金についてアンケートを行ったところ、「1. 通常勤務職員と同等の賃

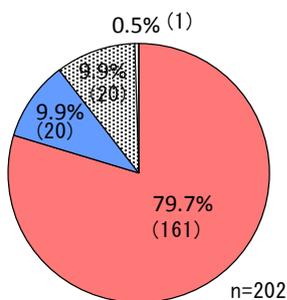
² VPN (Virtual Private Network) 仮想プライベートネットワーク。インターネット等の公衆網において暗号技術を用いて、専用線のように利用することができる技術。

³ PKI (Public Key Infrastructure) 公開鍵基盤。認証局が発行した公開鍵証明書と IC カード等に格納された秘密鍵を用いて認証を行う仕組み。なりすましが困難で不正アクセス防止効果が高い。

金である」の割合が最も高く 79.7%という結果となった。

また、テレワーカーがテレワークを実施する前後で、テレワークを行うことで担当する業務の変化についてもアンケートを行ったところ、「1. 変化があった」の割合が最も高く 79.2%という結果となった（アンケートの自由記述で、「本社の対応業務が減った」「情報収集や記事出稿・チェックが効率化された」という意見が具体的にあがった）。

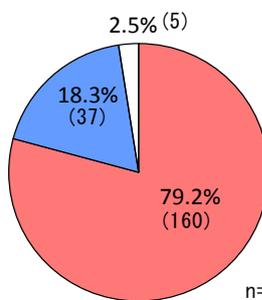
テレワーカーと通常勤務職員の社内昇進の差異についてアンケートを行ったところ、「1. 差異はない」の割合が最も高く 91.6%という結果となった。



1. 通常勤務職員と同等の賃金である
2. テレワーカー用の賃金水準を設けている
3. その他
不明

n=202

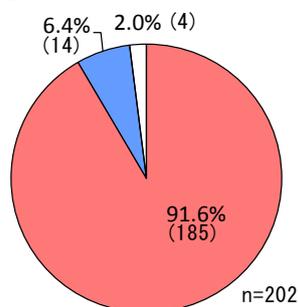
図表 21 テレワーカーの賃金状況



1. 変化があった
2. 変化はなかった
対象外・不明

n=202

図表 22 テレワーク実施前後の業務変化



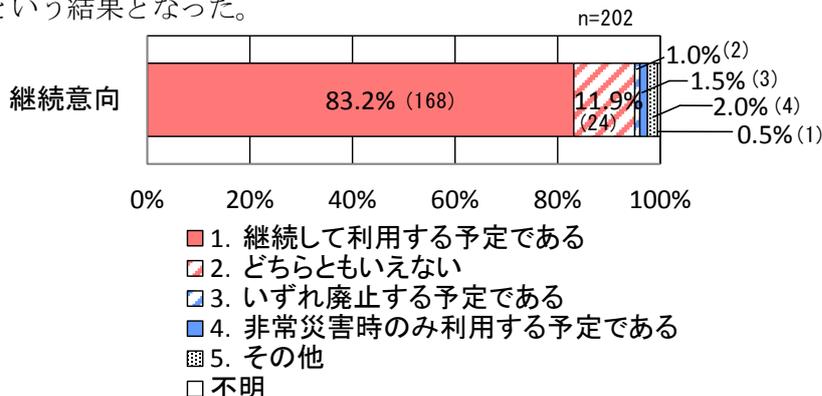
1. 差異はない
2. 差異を設けている
対象外・不明

n=202

図表 23 テレワーカーと通常勤務職員の社内昇進の差異

(2) 継続利用意向

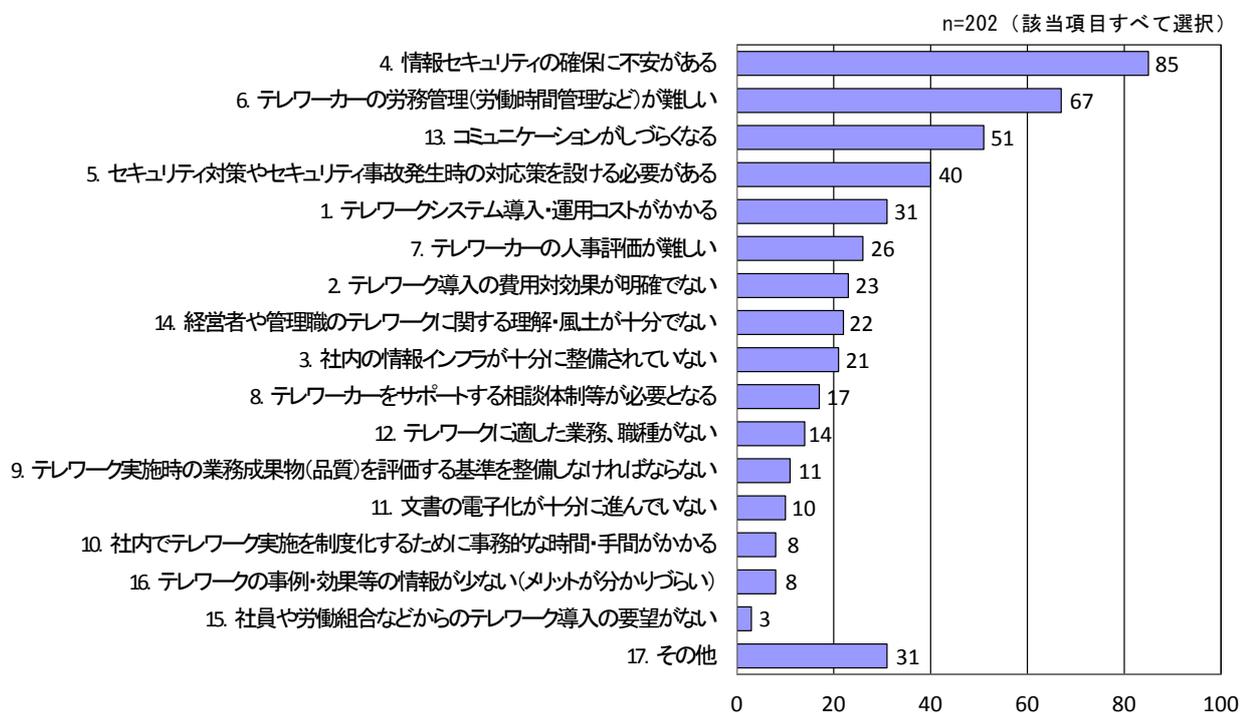
テレワークの継続利用の可能性についてアンケートを行ったところ、「1. 継続して利用する予定である」の回答率が最も高く 83.2%となっている。次いで「2. どちらともいえない」が 11.9%という結果となった。



図表 24 テレワークの今後の継続の可能性

2.2.1.4 テレワーク導入・実施に当たっての課題

テレワーク導入・実施に当たっての課題についてアンケートを行ったところ、「4. 情報セキュリティの確保に不安がある」の回答率が最も多く 202 社中 85 社という結果となった。次いで「6. テレワーカーの労務管理(労働時間管理など)が難しい」が 202 社中 67 社という結果となった。なお、「その他」が 31 票あり票数の観点からは 5 位であるが、主だった意見がなかったため、特筆していない。

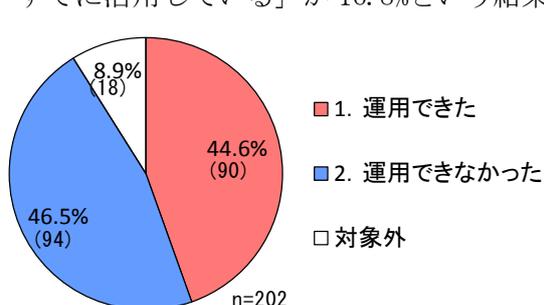


図表 25 テレワーク導入・実施における課題

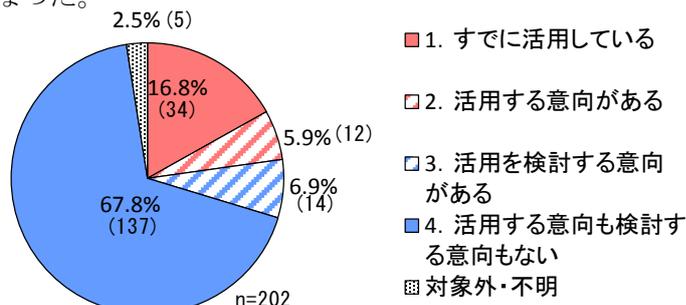
2.2.1.5 非常災害時の事業継続・節電対策としてのテレワーク

テレワークの事業継続としての利用についてアンケートを行ったところ、「2. 運用できなかった」の回答率が最も高く 46.5%という結果となった。次いで「1. 運用できなかった」が 44.6%という結果となった。

テレワークの節電対策としての利用についてアンケートを行ったところ、「4. 活用する意向も検討する意向もない」の回答率が最も高く 67.8%という結果となった。次いで「1. すでに活用している」が 16.8%という結果となった。



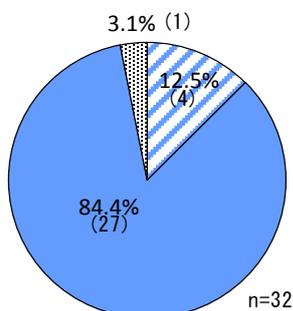
図表 26 BCPとしてのテレワーク運用



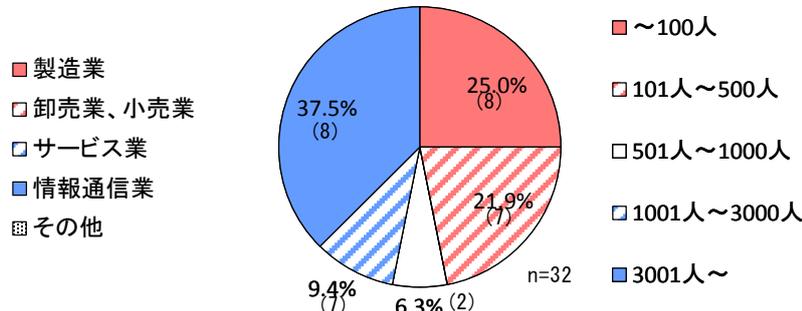
図表 27 節電対策としてのテレワーク活用

2.2.2 テレワークシステム提供企業状況調査

2.2.2.1 回答企業の属性（32 社の内訳）



図表 28 業種（一部事業所も含む）

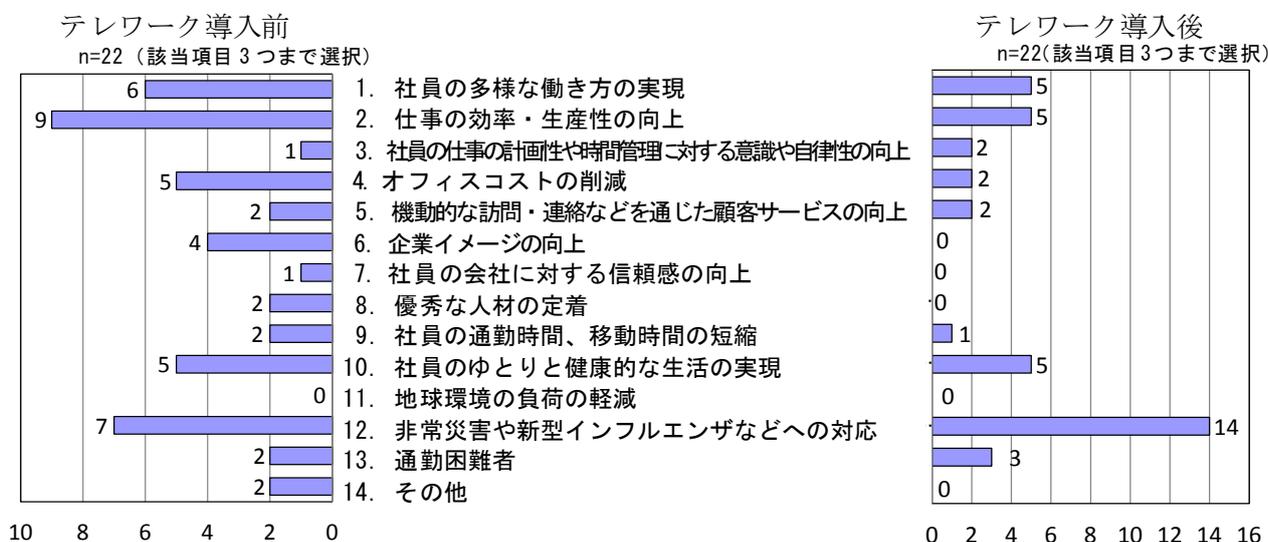


図表 29 従業員規模（一部事業所も含む）

2.2.2.2 顧客の導入目的の意識の変化

企業・自治体の導入目的や意識の変化を捉えるため、テレワーク導入前後の顧客の課題についてアンケートを行った。テレワーク導入前では、「2. 仕事の効率・生産性の向上」の回答率が最も多く 22 社中 9 社という結果となった。次いで「1. 社員の多様な働き方の実現」「12. 非常災害や新型インフルエンザなどへの対応」が 22 社中 7 社という結果となった。

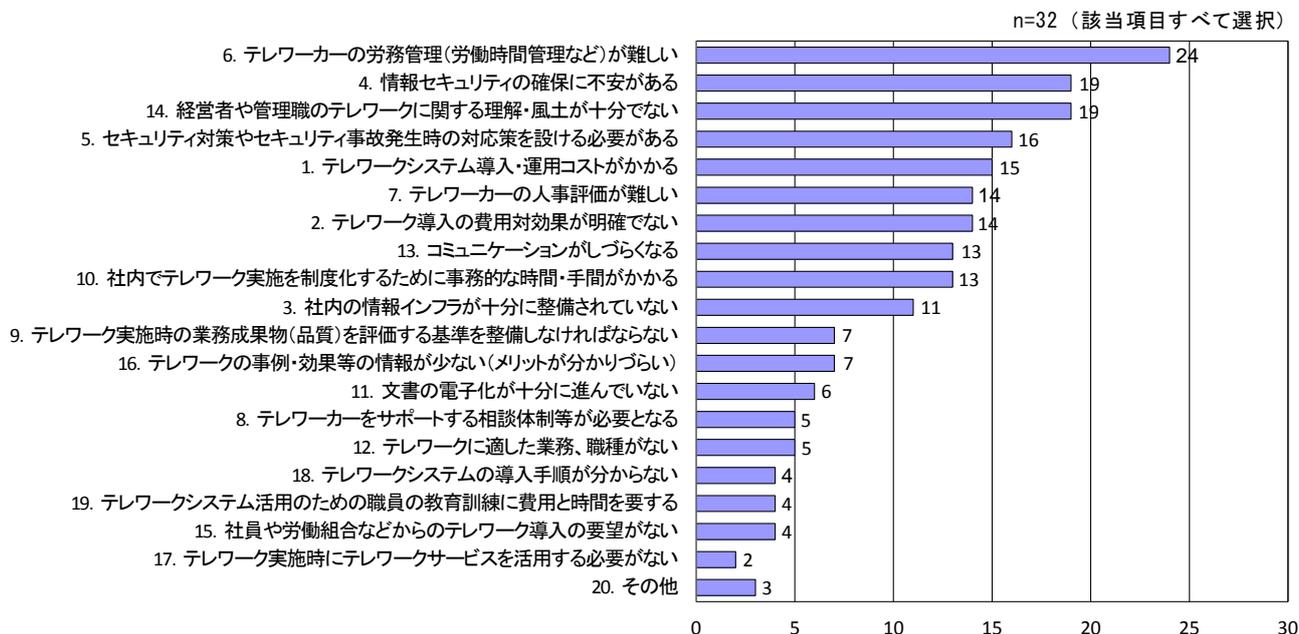
一方、テレワーク導入後では、「12. 非常災害や新型インフルエンザなどへの対応」の回答率が最も多く 22 社中 14 社という結果となった。次いで「1. 社員の多様な働き方の実現」「2. 仕事の効率・生産性の向上」「10. 社員のゆとりと健康的な生活の実現」が 22 社中 5 社となっている。



図表 30 テレワークシステム提供企業側から見る顧客のテレワーク導入目的の変化

2.2.2.3 テレワーク普及に向けた課題

テレワークシステム提供者の立場から、企業・自治体において十分にテレワークサービス利用が進んでいない理由を調査するために、テレワークシステム提供者に対してテレワーク普及に向けた課題についてアンケートを行ったところ、「6. テレワーカーの労務管理（労働時間管理など）が難しい」の回答率が最も多く 32 社中 24 社という結果となった。次いで「4. 情報セキュリティの確保に不安がある」「14. 経営者や管理職のテレワークに関する理解・風土が十分でない」「14. 経営者や管理職のテレワークに関する理解・風土が十分でない」が 32 社中 19 社という結果となった。



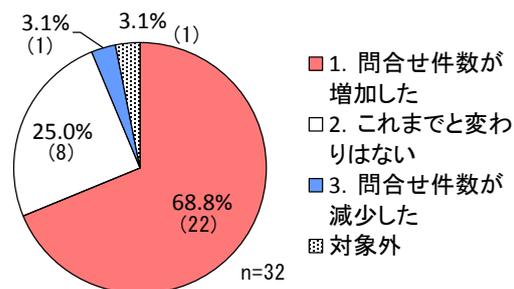
図表 31 テレワーク普及に向けた課題

2.2.2.4 東日本大震災による影響

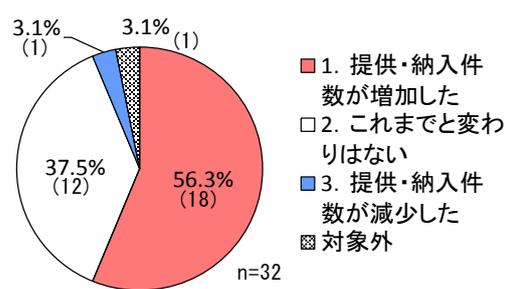
(1) テレワークサービスに関する問い合わせ及び提供・納入状況の変化

震災後のテレワークサービスに関する問い合わせ状況についてアンケートを行ったところ、「1. 提供・納入件数が増加した」の回答率が最も高く 68.8%という結果となった。次いで「2. これまでと変わりはない」が 25.0%という結果となった。

また、震災後のテレワークサービスの提供・納入状況についてアンケートを行ったところ、「1. 問い合わせ件数が増加した」の回答率が最も高く 56.3%という結果となった。次いで「2. これまでと変わりはない」が 37.5%という結果となった。



図表 32 震災後の問い合わせ状況



図表 33 震災後の提供・納入状況

(2) テレワークサービスの具体的な問合せ内容

問合せ内容についてアンケートを行い、分類を行ったところ、テレワーク全般についての問い合わせが多く、目立った傾向はつかめなかった。

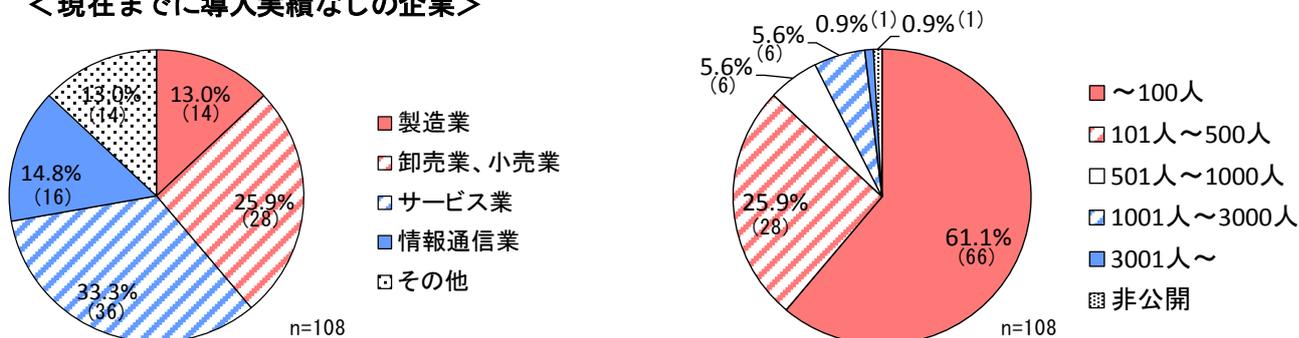
	商品紹介・問い合わせ
テレワーク 全般	①シンクライアント在宅勤務ソリューション紹介依頼 ②在宅勤務サービス導入の問い合わせ ③利用できるデバイスはPC以外に何があるか？ ④在宅勤務に適したIT環境 ⑤導入コストはどの程度か ⑥「会社のインフラ」に関する問い合わせ ⑦自宅待機の中でも、社員間の連絡・会議の手段としてスケジュールを前倒しするよう依頼があった。 ⑧節電対策やBCP目的で、テレワークできる環境を用意したい。 ⑨導入にはどれくらいの期間がかかるか ⑩東日本大震災の現地確認に、個人情報の記載された資料を持ち出すのは不安なので、モバイル端末で資料を確認できるようにしたい。 ⑪在宅勤務を拡大するために、同時接続数を増やしたいとの問合せが多い。 ⑫システムで導入した場合の納期と価格 ⑬少人数でも導入可能か
BCP	①安否確認システム、オンライン会議、VoIP電話についての問合せ。震災等でその拠点に辿り着けなければ利用できないため、どこからでも手元のPCで会議ができる利点を重視する企業が増加した。 ②震災時のBCP対策としてシンクライアントを導入し、テレワークや社外からでも業務ができる環境を整えたい ③災害時の事業継続力を強化する為に在宅勤務の仕組みを整備したい ④4月以降、BCP対策としてビデオ会議の導入を検討しているケースが急増している。
節電	①節電対策に関する問い合わせ ②計画停電対応として、停電時にもサービス利用可能なSaaS型商品 ③今夏の節電対策用として「すぐに」導入することが可能か？

図表 34 震災後のテレワークサービスの問い合わせ内容

2.2.3 テレワーク未導入企業意向調査

2.2.3.1 回答事業所の属性（導入実績なし 108 社、導入実績あり 22 社の内訳）

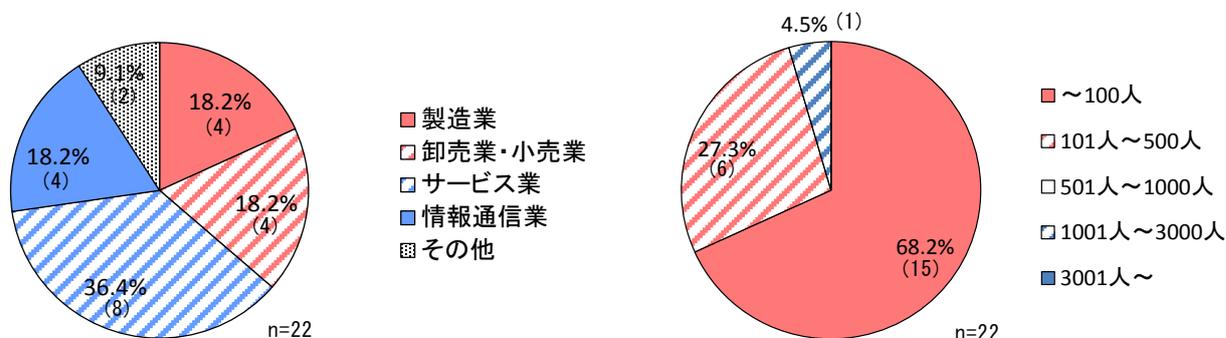
<現在までに導入実績なしの企業>



図表 35 業種（一部事業所も含む）

図表 36 従業員規模（一部事業所も含む）

<現在までに導入実績ありの企業>



図表 37 業種（一部事業所も含む）

図表 38 従業員規模（一部事業所も含む）

2.2.3.2 テレワーク導入に当たって考えられる課題

テレワーク普及に向けた課題について現在までに導入実績なしの企業にアンケートを行ったところ、「4. 情報セキュリティの確保に不安がある」の回答率が最も多く 108 社中 49 社という結果となった。次いで「6. テレワーカーの労務管理（労働時間管理など）が難しい」が 108 社中 44 社という結果となった。

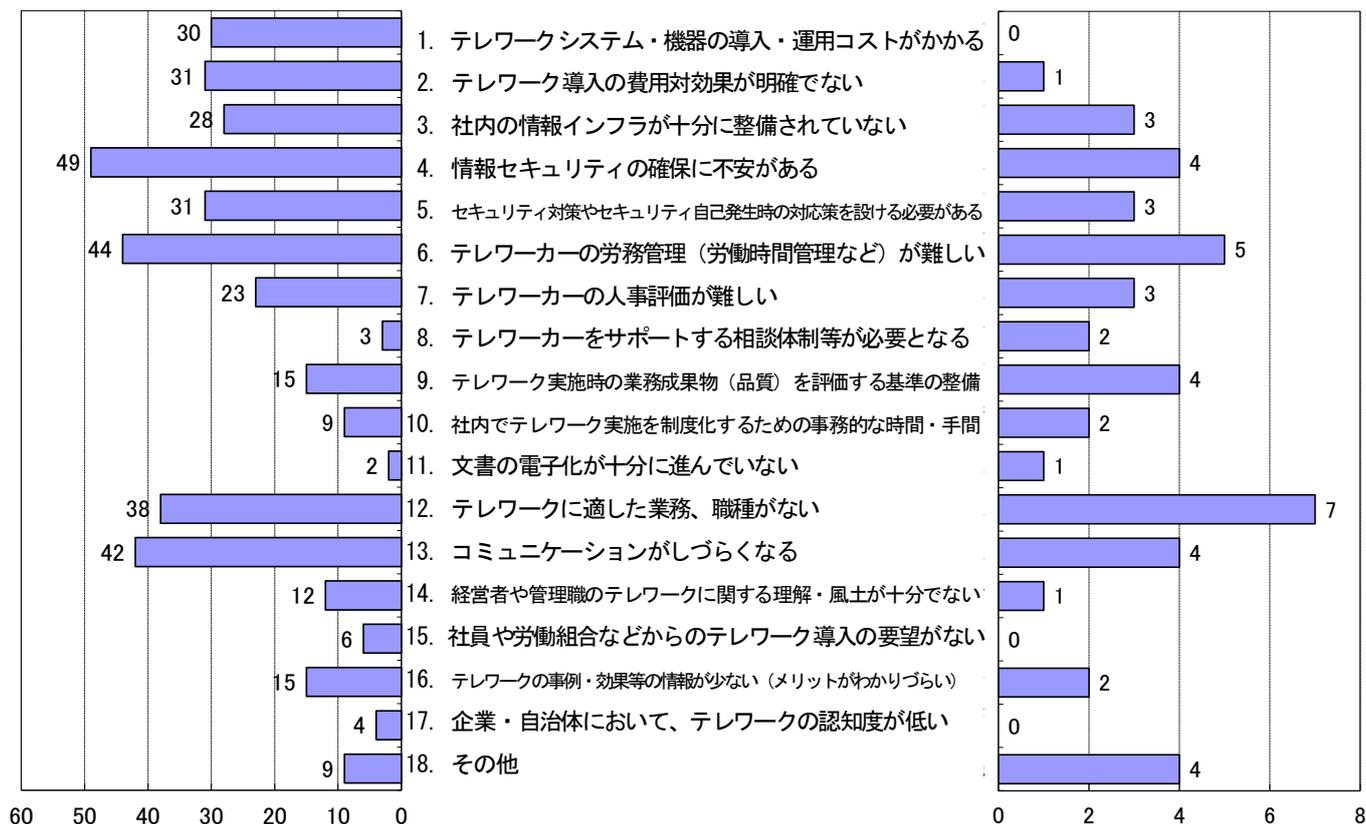
また、テレワーク普及に向けた課題について過去にテレワーク導入実績ありの企業にアンケートを行ったところ、「12. テレワークに適した業務・職種がない」の回答率が最も多く 22 社中 7 社という結果となった。次いで「6. テレワーカーの労務管理（労働時間管理など）が難しい」が 22 社中 5 社という結果となった。

現在までに導入実績なしの企業

n=108 (該当項目 5 つまで選択)

過去にテレワーク導入実績ありの企業

n=22 (該当項目 5 つまで選択)

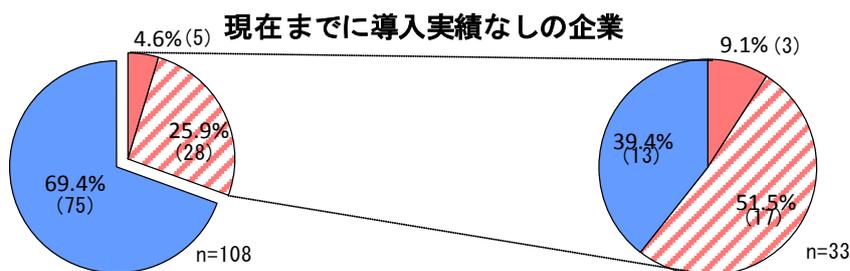


図表 39 テレワーク普及に向けた課題

2.2.3.3 今後のテレワーク導入・検討意向と廉価なテレワークサービス利用の意向

現在まで導入実績なしの未導入企業にテレワーク導入・検討についての今後の意向の有無についてアンケートを行ったところ、「導入する意向も検討する意向もない」の回答率が最も高く 69.4%となっている。また、「導入する意向がある」「導入を検討する意向がある」と回答した企業に低廉なテレワークサービスの導入意向の有無について聞いたところ、「導入を検討する意向がある」の回答率が最も高く 51.5%という結果となった。

一方、過去に導入実績ありの未導入企業にテレワークの再導入・検討の今後の意向の有無についてアンケートを行ったところ、「導入する意向も検討する意向もない」の回答率が最も高く 63.6%という結果となった。また、「導入する意向がある」「導入を検討する意向がある」と回答した企業に低廉なテレワークサービスの導入意向の有無についてアンケートを行ったところ、「導入を検討する意向がある」の回答率が最も高く 62.5%という結果となった。



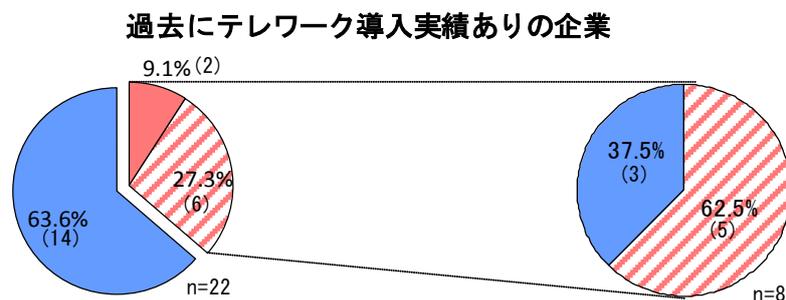
- 1. テレワークを導入する意向がある
- 2. テレワークの導入を検討する意向がある
- 3. テレワークを導入する意向も検討する意向もない

図表 40 テレワーク導入・検討意向

- 1. 利用する意向がある
- 2. 利用を検討する意向がある
- 3. 利用する意向も利用を検討する意向もない

図表 41 低廉なテレワークサービスの利用意向

※低廉なテレワークサービスとは、共同利用型クラウドなど、自前でシステムを構築せずに、月額料を支払ってシステムを利用するサービスのこと。



- 1. テレワークを導入する意向がある
- 2. テレワークの導入を検討する意向がある
- 3. テレワークを導入する意向も検討する意向もない

図表 42 テレワーク再導入・検討意向

- 1. テレワークを導入する意向がある
- 2. テレワークの導入を検討する意向がある
- 3. テレワークを導入する意向も検討する意向もない

図表 43 低廉なテレワークサービスの利用意向

※「1.テレワークを導入する意向がある」を選択した企業はなかった。

※低廉なテレワークサービスとは、共同利用型クラウドなど、自前でシステムを構築せずに、月額料を支払ってシステムを利用するサービスのこと。

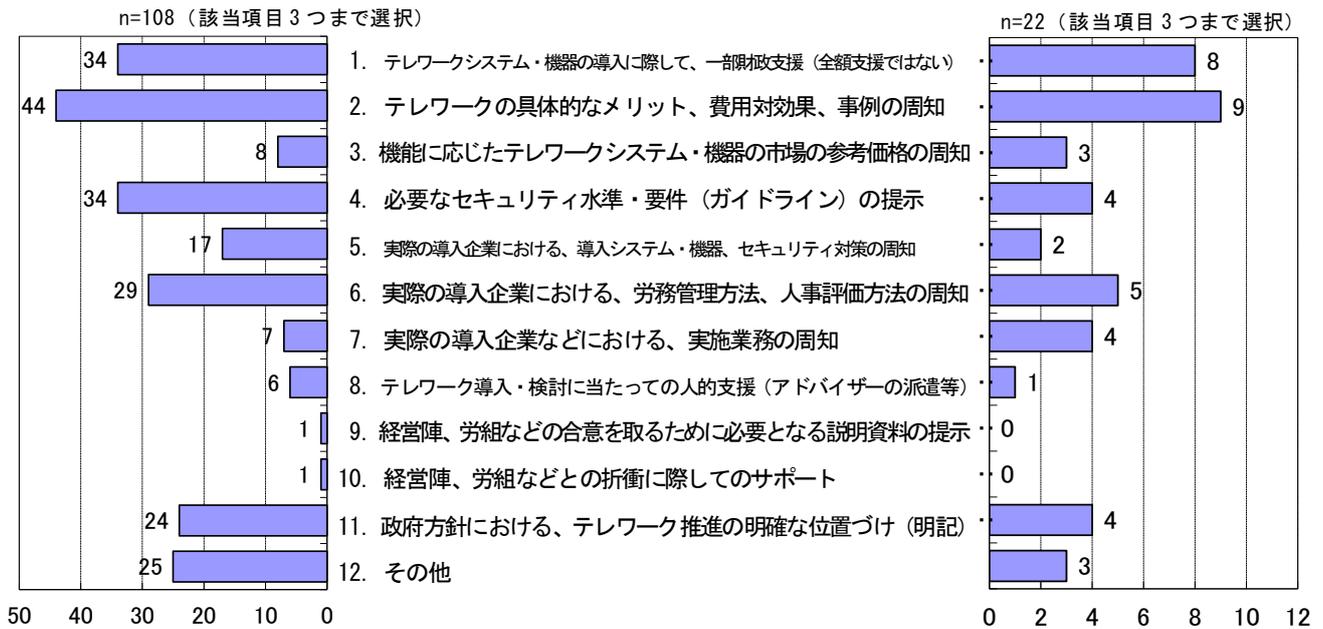
2.2.3.4 テレワーク導入・検討に当たって国に望むこと

現在まで導入実績なしの未導入企業にテレワーク導入・検討に当たって国に望むことについてアンケートを行ったところ、「2. テレワークの具体的なメリット、費用対効果、事例の周知」の回答率が最も多く 108 社中 44 社という結果となった。

一方、過去に導入実績ありの未導入企業にテレワーク導入・検討に当たって国に望むことについてアンケートを行ったところ、「2. テレワークの具体的なメリット、費用対効果、事例の周知」の回答率が最も多く 22 社中 9 社という結果となった。

現在までに導入実績なしの企業

過去にテレワーク導入実績ありの企業



図表 44 テレワーク導入・検討に当たって、国に望むこと

2.3 アンケートの自由回答及びヒアリング結果（課題の調整のみ）

図表 45 のとおり、アンケートにおいて、事前に課題を設定してアンケートを実施したところ、「その他」を選択した者がほとんどいないことから、課題としてはアンケートで用意した設問でほぼ尽くされると考えられる。これらの設問は、大きく分類すると下表のように7つの課題に分類される。課題ごとにアンケートの自由回答及びヒアリング結果について記載する。

節番号	課題	アンケートにおける設問
2.3.1.1	情報セキュリティに不安がある	4. 情報セキュリティの確保に不安がある
		5. セキュリティ対策やセキュリティ事故発生時の対応策を設ける必要がある
2.3.1.2	コミュニケーション管理が難しい	8. テレワーカーをサポートする相談体制等が必要となる
		13. コミュニケーションがしづらくなる
2.3.1.3	勤務管理・人事管理が難しい	6. テレワーカーの労務管理（労働時間管理など）が難しい
		7. テレワーカーの人事評価が難しい
		9. テレワーク実施時の業務成果物（品質）を評価する基準を整備しなければならない
2.3.1.4	テレワークに適した業務・職種がない	12. テレワークに適した業務、職種がない
		15. 社員や労働組合などからのテレワーク導入の要望がない
2.3.1.5	経営者や管理職のテレワークに関する理解がない	14. 経営者や管理職のテレワークに関する理解・風土が十分でない
		16. テレワークの事例・効果等の情報が少ない（メリットが分かりづらい）
2.3.1.6	コストがかかる	1. テレワークシステム導入・運用コストがかかる
		2. テレワーク導入の費用対効果が明確でない
2.3.1.7	事前準備が不十分である	3. 社内の情報インフラが十分に整備されていない
		10. 社内でテレワーク実施を制度化するために事務的な時間・手間がかかる
		11. 文書の電子化が十分に進んでいない

図表 45 アンケート・ヒアリング調査単純集計（課題部分）総括

2.3.1.1 情報セキュリティに関する課題

<アンケートの自由回答、ヒアリングから>

(顧客企業等の理解の不十分さ)

- 医療機関、金融機関、官公庁などの機密性の高い情報を取り扱っているため、情報漏洩のリスク等、セキュリティ上の不安がまだ存在している。(「導入企業調査」BCP テレワークの効果や課題について 自由回答から)
- 社外の PC からオフィスで使用する PC に自由にアクセスできるようになるため、お客様社内全体への導入について慎重な考えが多く、一部の管理者のみの利用に留まってしまうことが多い(震災前の状況)(システム提供企業「サービス提供状況の要因」自由回答から)

(セキュリティポリシー更新の必要性)

- モラルや手続きで情報漏洩を防止するのは、社員が多数の場合は困難。最初から情報漏洩の危険性のないテレワークツールがあるが、古いリモートアクセス技術に基づいて作成された企業の「セキュリティポリシー」が足かせとなり、テレワークの普及が進まないことが課題である(「導入企業調査」テレワーク導入・実施にあたっての課題 自由回答から)

(利便性とのトレードオフ)

- 使用できるアプリケーションの制約や持ち出し用 PC の準備など、インフラや機器の準備に要する手間がかかる(「導入企業調査」BCP テレワークの効果や課題について 自由回答から)
- 資料の印刷ができない(セキュリティ上制約しているため)ので、社外から閲覧できる情報に限りがある(「導入企業調査」BCP テレワークの効果や課題について 自由回答から)。

(不安を解消できるような説明の不足)

- セキュリティが安心できるものであることを説明し切れていない(システム提供企業「サービス提供状況の要因」自由回答から)

(セキュリティ事故への過度な不安、対策の非合理性)

- 強いてあげるとすれば、PC 紛失のリスクがある。ただし、暗号化等の対策は行っている。(導入企業 「上司におけるテレワークのデメリット」としての回答 単純集計 自由回答から)
- (震災以降)論理的に不必要なリスクヘッジ(十分に対策ができるのにシンククライアントに飛びつくことや、データは社内ではしか処理できないという内規等)はビジネスを損なうという認識が進んだ。ノート PC 持ち出しを許可した(システム提供企業「企業・自治体のセキュリティ対策の意識の変化について」回答)

(人的要因への不安)

- テレワーカーが自宅において、手元でメモをとってしまう等のリスクは残っている(各個人との委託契約で縛っているが不安感あり)(導入企業による課題として自由回答)

(その他)

- ▶ 絶対安全なセキュリティ対策というものはないため、都度必要なセキュリティ対策を検討、実施 (トレンドマイクロ株式会社 課題としての自由回答)

<考察>

- 情報セキュリティについての不安は導入済みの企業においても極めて大きい。また不安以外にも情報セキュリティを確保するための手続きや制約に関する不便を感じている声も多い。
- 視点⑧の分析でも前述したとおり、情報セキュリティへの不安は、従業員規模に関わらず存在しており、特に情報通信業の企業が課題として強く認識している。
- 一方で、合理的な範囲の情報セキュリティ対策を講じ対策の効果を正しく認識すれば闇雲に情報セキュリティへの不安を抱える必要はないとの指摘も見られる。
- 情報通信技術面のうち技術そのものについて大きな課題としてあげる企業等は見られなかった。これはテレワークに活用できる情報通信技術の存在はある程度認識されており、技術に対する直接的な不安感等があるのではなく、技術をどのように活用し、運用するか(導入方法、導入コストも含む)という点にテレワーク導入・推進の成否があるということを、テレワークを導入している企業、未導入企業とも認識があるためと考えられる。また運用だけでなく情報セキュリティ対策に必要な最新技術の情報を適切に入手することへの不安も大きい。
- 「4. 6. 分析の視点⑥における結果」(P36)の分析でも考察したとおり、すべてのテレワーク実施形態、地域区分の企業において、セキュリティ管理と勤務・人事管理、コミュニケーション管理に課題を感じており、技術面のみならず運用面にも不安を感じていることから、テレワークを円滑に運用するためのノウハウを紹介・共有する等、ハード・ソフト両面からの取組みが必要である。

情報セキュリティに関して、「ここまで対策を講じていけば問題ない」という、対策・取組みの程度・水準が不明確なことが課題である

2.3.1.2 コミュニケーションに関する課題

<アンケートの自由回答、ヒアリングから>

(きめ細かいコミュニケーションの難しさ)

- ▶ 目と耳で得られる情報が閉ざされるので、職場のちょっとした状況の変化に気づきづらくなる。回覧・稟議が滞る(導入企業のテレワーカー本人のデメリット)
- ▶ 細かい業務指示のやり取りが慣れるまで時間がかかる(導入企業のテレワーカー本人のデメリット)
- ▶ メールと電話だけで、対面していないので、コミュニケーション上誤解が生じることもたまに発生する(導入企業のテレワーカー本人のデメリット)

(マネジメントのためのコミュニケーションの難しさ)

- ▶ コミュニケーションが取りにくくなる点は 会社の士気 が下がるのではないかと。

不正に気がつけないのではないか。協力体制が難しくなるのではないか(未導入・実績なし企業の「導入していない理由」)

- テレワーク中のコミュニケーション円滑化のため、日頃から電子メールによる職員間の情報共有を行い、非対面コミュニケーションに慣れておく必要あり(広島市役所による「課題」としての自由回答)
- 仕事の状況が見えにくい。目の前に部下がいないと管理しにくい(導入企業による「課題」自由回答)

<考察>

- コミュニケーションがとりづらいこと、テレワーカーのコミュニケーションをサポートするための窓口等対策が必要なことが課題として認識されている。
- コミュニケーションツールが対面と異なってくることへの戸惑いや、これに慣れることへの必要性、コミュニケーションをもとにしたマネジメントスタイルまでも変革する必要性等が認識されている。

コミュニケーションに関しては、テレワーカーも職場側も、相手の状態がわからないことが課題である

2.3.1.3 勤務管理・人事管理に関する課題

<アンケートの自由回答、ヒアリングから>

(健康、ワークライフバランス面での不安)

- 健康面での課題がある(一人で黙々と仕事をしているため、上手に息抜きする必要がある。座りっぱなしによる運動の必要性(導入企業における「本人のデメリット」としての自由回答))
- 部下の健康状態を把握しにくいので、カメラをつけて対応している(導入企業による課題としての自由回答)
- 目の届かない所での部下のワークライフバランスへの配慮が一段と必要になる(導入企業における「上司のデメリット」としての回答)
- 労働時間管理の難しさ。時間外勤務が発生するほどの業務量がある場合の扱い(導入企業 課題としての自由回答)

(テレワーカー側の不安、プレッシャーによる過重労働)

- 上司や同僚の目の届かないところで働くことに対して、不安があるようである(システム提供企業 課題としての自由回答)
- 仕事の成果へのプレッシャーを感じやすい(ノバルティスファーマ株式会社 課題としての自由回答)
- いくらでも働ける環境であり、過重労働の危険がある(株式会社キャリア・マム 課題としての自由回答)

(その他)

- ▶ 利用者の意識改革＝サービスを既存の勤務形態に合わせるのではなく新しい勤務形態づくりが必要（システム提供企業の「低廉サービス提供の検討状況」としての自由回答）

<考察>

- 勤務管理・人事管理上の不安・不便が指摘されている。テレワーカー側が過重労働することへの懸念やきちんと業務を行っていることを信用してもらえないのではないかと不安を抱えており、管理者側も同じ懸念・不安をもっている。

勤務管理・人事管理においては、物理的にお互いが見えないことによる相互の不安が課題である

なお、勤務管理・人事管理の手段の一つとしてコミュニケーションは重要な位置づけであるため、コミュニケーション、勤務管理・人事管理は一体的に方策を提言する。

2.3.1.4 テレワークに適した業務・職種の不在に関する課題

<アンケートの自由回答（アンケート結果）、ヒアリングから>

（事例情報のニーズ）

- ▶ テレワークを実施できる業務の制限について、導入企業の 55.0% (111 社) が、「制限はない」と回答している（導入企業アンケート・ヒアリングの「テレワークのできる業務の制限について」）。
- ▶ 「実際の導入企業などにおける、実施業務の周知」は、同じ未導入企業においても「経験なし」企業の 6.4% (29 件) よりも、「実績あり」企業 18.2% (4 件) のほうが増加している。導入してもどの業務に適用すればいいのかわからず、参考事例も得られないためにテレワーク推進を中止したケースが想定される（未導入企業のアンケート「国の支援として望むこと」から）

<考察>

- テレワークに適した業務・職種については、そのような業務・職種がないという未導入企業の意見もあると考えられるが、導入事例の情報を望む声も大きいことから、テレワークに適した業務・職種を見い出せていないという課題が大きいものと考えられる。

テレワークに適した業務・職種の不在においては、業務の切り分け、整理ができていないことが課題である

2.3.1.5 テレワークに関する理解・周知に関する課題

<アンケートの自由回答、ヒアリングから>

- ▶ 経営者や管理職のテレワークに関する理解・風土が十分でないが、これは一朝一夕には解決しないものと見ている（導入企業における「課題」自由回答）
- ▶ 部門によっては、テレワークに対する 上長の理解の温度差がある（株式会社 JTB 情報システムにおける「課題」自由回答）

<考察>

- 社内、特に経営者や管理職におけるテレワークに関する理解・周知の不足が課題となっており、多くは中高年であるこれらの層には、テレワークという働き方の経験やテレワーク、テレワークに関する情報について触れる機会がなく、テレワークを理解できていないことが考えられる。

理解・周知に関しては、テレワークに興味・関心のある層だけでなく、興味・関心のない層、受動的な層に対しても、テレワークについての情報提供を行い、理解・周知を図っていくことが課題である。

2.3.1.6 コストにおける課題

<アンケートの自由回答、ヒアリングから>

- セキュリティ上、対策費用も嵩むのでコストメリットの説明が難しい（導入企業「上司におけるテレワークのデメリット」自由回答）
- テレワーク導入の費用対効果が明確に示すことが難しい（株式会社ベネッセコーポレーションによる課題としての自由回答）

<考察>

- コストにおける課題としては、テレワークシステム導入・運用コストがかかることが、導入企業、システム提供企業、未導入・実績なし企業のいずれにおいても強く認識されている。社内の情報インフラが十分整備されていないことや文書の電子化が十分進んでいないことも（整備・電子化はすなわちコストであるために）同様の認識を意味しているものと考えられる。
- コストの多寡そのものではないが、経営者が情報システム投資を判断する上で重要な、テレワーク導入の費用対効果が明確でないことも、テレワーク導入における大きな課題であると言える。

コストに関しては、費用対効果を明確にできるような定量的な目標、あるいはワークライフバランス改善などのような定性的な目標であってもその成果を定量的に把握できるような KPI (Key Performance Indicator, 重要業績指標) を伴ったテレワークの目的設定ができていないことが課題である

2.3.1.7 事前準備における課題

- 社内の情報インフラ、文書の電子化等、テレワーク導入以前、あるいは同時に推進することでテレワークの効果を向上させられるような事前準備項目があるものと考えられる。企業側ではこれらへの必要性への認識が薄いと思われる課題であるが、普及推進方策においてはこれらの準備への支援も重要な位置づけになるものと考えられる。

テレワークを導入する側において、テレワーク導入・推進と同時に取り組むべき、あるいは準備すべき項目についての必要性への認識が薄いことが課題である。

(参考) 業種や規模等の違いによる集計

1. 目的

以下の点について明らかにすることを目的に、アンケート調査の分析を行った。

目的	①業種や企業規模等による、テレワークの導入・実施状況の違いを明らかにする。 ②業種や企業規模等による、テレワークの導入効果や課題の違いを明らかにする。 ③テレワーク導入・未導入・システム提供企業の差によるテレワークについての意識の違いを把握する。
----	---

図表 46 分析の目的

2. 言葉の定義

調査で得られた回答を以下に示すとおり、言葉の定義を行い分析を行った。

(1) テレワーク実施形態

本調査では、テレワークの形態を「在宅勤務」「モバイルワーク」「サテライトオフィス」の 3 つのタイプで聞いているが、本項では、それら形態の組み合わせで分析（表中「7タイプ」参照）した。さらに、何らかの形で、在宅勤務でテレワークを実施している場合と、それ以外の形態でテレワークを実施している場合の 2 タイプでも分析を行った（表中「2タイプ」参照）。

7タイプ	2タイプ
①在宅勤務+モバイルワーク+サテライトオフィス	①在宅勤務グループ（※モバイルワーク・サテライトオフィスを実施している場合、在宅勤務を実施していればここに含む） ②モバイルワーク・サテライトオフィスグループ（※在宅とあわせて実施している場合を除く）
②在宅勤務+モバイルワーク	
③在宅勤務+サテライトオフィス	
④モバイルワーク+サテライトオフィス	
⑤在宅勤務のみ	
⑥モバイルワークのみ	
⑦サテライトオフィスのみ	

図表 47 テレワーク実施形態分類項目

(2) 地域区分

地域ごとの特徴を見出すため、調査対象企業の所在地を以下の種類に分類した。

地域区分	A：東京都 23 区内 B：東京都 23 区外の首都圏（埼玉県、東京都 23 区外、千葉県、神奈川県） C：首都圏外の東日本エリア D：西日本エリア
------	---

図表 48 地域区分分類項目

(3) テレワーク導入の目的

テレワーク導入の目的の傾向を「1. 多様な働き方の実現」「2. 仕事の効率・生産性の向上」「3. コスト削減」「4. BCP の手段」「5. その他」の5つに分類した。

分類項目	選択肢 (A票)
1. 多様な働き方の実現	1. 社員の多様な働き方の実現 8. 優秀な人材の定着 10. 社員のゆとりと健康的な生活の実現 13. 通勤困難 (育児・介護、高齢者、障害者) への対応
2. 仕事の効率・生産性の向上	2. 仕事の効率・生産性の向上 3. 社員の仕事の計画性や時間管理に対する意識や自立性の向上 5. 機動的な訪問・連絡などを通じた顧客サービスの向上 9. 社員の通勤時間、移動時間の短縮
3. コスト削減	4. オフィスコストの削減
4. BCP の手段	12. 非常災害や新型インフルエンザなどへの対応
5. その他	6. 企業イメージの向上 (CSR の向上) 7. 社員の会社に対する信頼感の向上 11. 地球環境の負荷の軽減 14. その他

図表 49 テレワーク導入の目的分類項目

(4) テレワークの課題

テレワークの課題の傾向を「1. コストがかかる」「2. 情報セキュリティに不安がある」「3. コミュニケーション管理が難しい」「4. 勤務管理・人事管理が難しい」「5. テレワークに適した業務、職種がない」「6. 経営者や管理職のテレワークに関する理解がない」「7. 事前準備が不十分である」「8. その他」の8つに分類した。

分類項目	選択肢 (A票)
1. コストがかかる	1. テレワークシステム導入・運用コストがかかる 2. テレワーク導入の費用対効果が明確でない
2. 情報セキュリティに不安がある	4. 情報セキュリティの確保に不安がある 5. セキュリティ対策やセキュリティ事故発生時の対応策を設ける必要がある
3. コミュニケーション管理が難しい	8. テレワーカーをサポートする相談体制等が必要となる 13. コミュニケーションがしづらくなる
4. 勤務管理・人事管理が難しい	6. テレワーカーの労務管理 (労働時間管理など) が難しい 7. テレワーカーの人事評価が難しい 9. テレワーク実施時の業務成果物 (品質) を評価する基準を整備しないといけない
5. テレワークに適した業務、職種がない	12. テレワークに適した業務、職種がない 15. 社員や労働組合などからのテレワーク導入の要望がない
6. 経営者や管理職のテレワークに関する理解がない	14. 経営者や管理職のテレワークに関する理解・風土が十分でない 16. テレワークの事例・効果等の情報が少ない (メリットが分かりづらい)
7. 事前準備が不十分である	3. 社内の情報インフラが十分に整備されていない 10. 社内でテレワーク実施を制度化するために事務的な時間・手間がかかる 11. 文書の電子化が十分に進んでいない
8. その他	17. その他

図表 50 テレワークの課題分類項目

3. 視点と分析方法

上述した分析の目的を達成するにあたって、以下に示す 13 の視点を設定し分析を行った。分析の目的と、13 の視点の関係性についても、以下に示している。

以降では主に、「業種」「規模」「テレワークの実施形態」「地域区分」「導入時期」の分析の軸の違いにより傾向を分析している。各々の視点で用いている分析の軸を以下に整理する。

番号	視点	目的			分析の軸				
		①	②	③	業種	規模	テレワークの実施形態	地域区分	導入時期
①	業種や企業規模の違いによるテレワークの実施形態	○			○	○	○	○	
②	目的の違いによるテレワークの実施形態	○					○		
③	テレワークの実施形態の違いによるテレワークをしている従業員の割合	○					○		
④	業種の違いによるテレワークを実施している職制に差異	○			○				
⑤	導入時期の違いによるテレワークの導入目的			○				○	○
⑥	導入しているテレワークの実施形態の違いによる課題		○				○	○	
⑦	企業規模・業種の違いによる、テレワークのメリット・デメリット		○		○	○			
⑧	業種や企業規模の違いによるテレワークを中止した・導入していない理由		○		○	○			
⑨	テレワーク導入時に期待した効果やメリットとテレワークを中止している理由		○		(導入当初の目的)と(中止した理由)の関係				
⑩	テレワーク導入/未導入の違いによる、期待もしくは認識しているテレワークの効果			○	○	○			
⑪	テレワーク導入/未導入の違いによる、認識しているテレワークの課題			○	○	○			
⑫	企業の業種・従業員規模の違いによる、災害時のテレワーク活用状況/活用意向	○			○	○			
⑬	企業の業種・従業員規模の違いによる、節電対策としてのテレワーク活用状況	○			○	○			

※目的

- ①業種や企業規模等による、テレワークの導入・実施状況の違いを明らかにする。
- ②業種や企業規模等による、テレワークの導入効果や課題の違いを明らかにする。
- ③テレワーク導入・未導入・システム提供企業の差によるテレワークについての意識の違いを把握する

図表 51 分析の視点と目的及び分析の軸の関係性

4. 集計結果

4. 1. 分析の視点①における結果

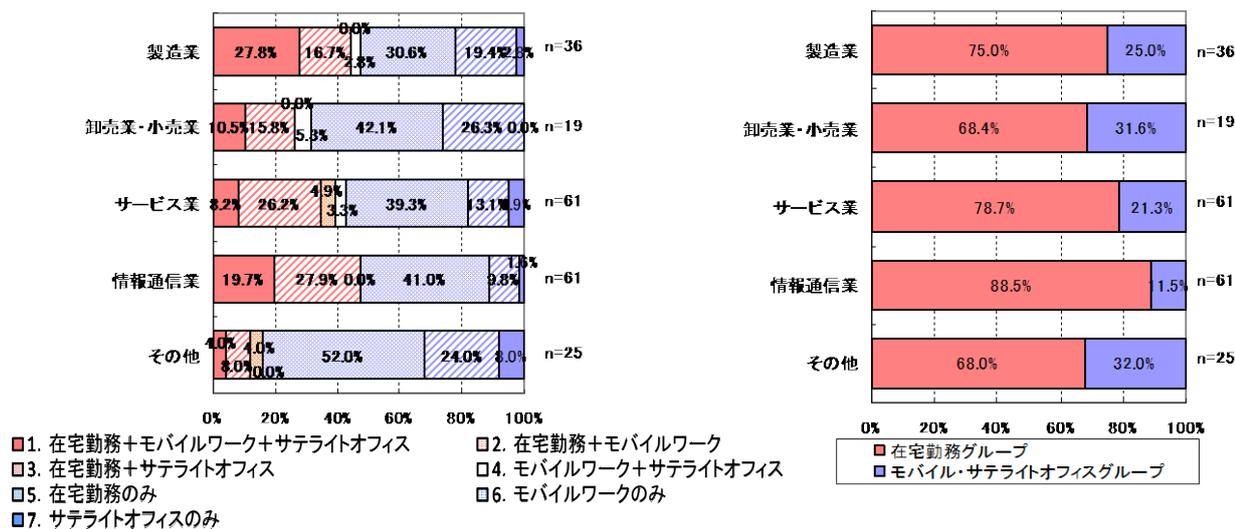
～業種や企業規模の違いによるテレワークの実施形態～

(1) 分析結果 【導入企業調査】

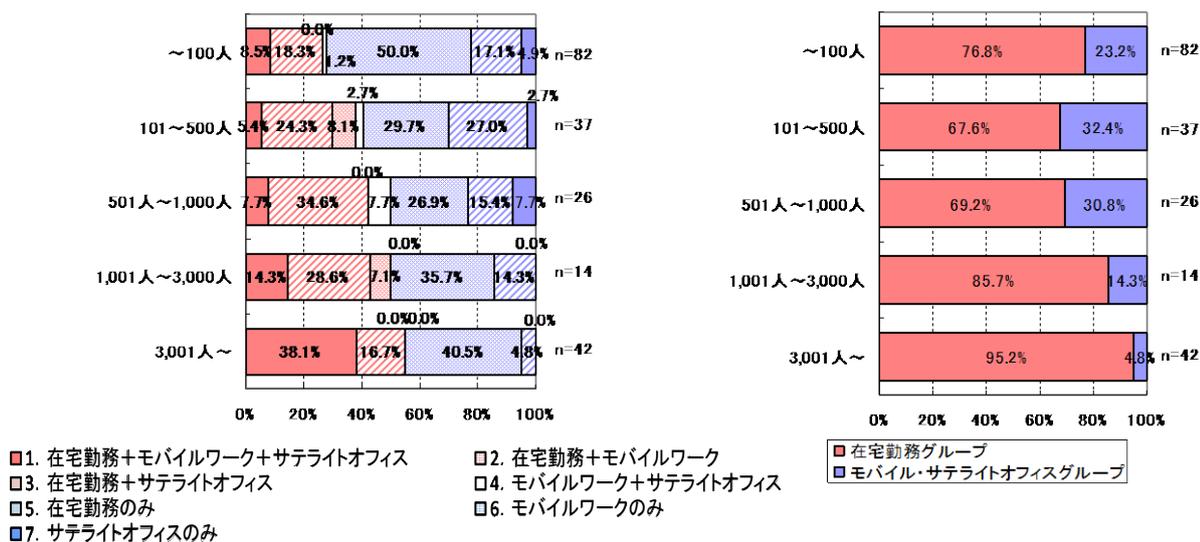
以降では、詳細に分析することを目的に「2. 2. 1. 2 (1) 導入しているテレワークのパターン」で示した4パターンではなく、その組み合わせの7タイプ、さらには、在宅勤務が含まれている場合のテレワーク、それ以外の場合のテレワークの2タイプに分け分析を行った（「(1) テレワーク実施形態」参照）。

テレワークの実施形態を業種別にみると、すべての業種において「在宅勤務のみ」導入している企業が最も多い。さらに、テレワークの実施形態を在宅勤務のグループとモバイル・サテライトオフィスグループに分類すると、情報通信業は在宅勤務を導入している企業が80%を超える結果となった。

また、従業員規模別においても、いずれの従業員規模でも「在宅勤務のみ」導入している企業が多い。在宅勤務のグループとモバイル・サテライトオフィスグループに分類した結果より、従業員規模が大きくなるにつれて、在宅勤務を導入している企業が多くなっている。



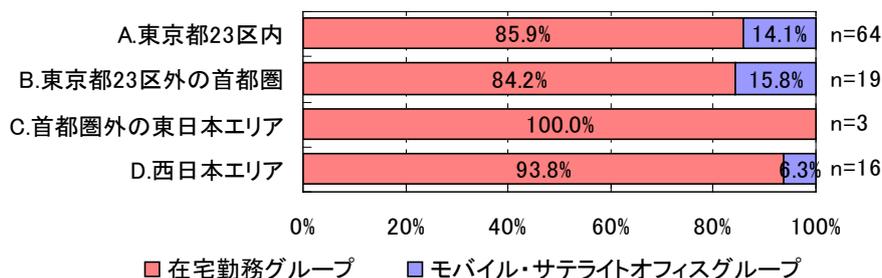
図表 52 テレワーク実施形態（業種別） n=202



※ 表側の「非公開」を除く。

図表 53 テレワーク実施形態（従業員規模別） n=202

地域区別のテレワーク実施形態については、いずれの地域においても、在宅勤務を実施している企業のほうが高い割合となった。「B. 東京都 23 区外の首都圏」では「モバイル・サテライトオフィスグループ」の割合が他と比べて最も高い割合になっていることも特徴的である。なお、地域区分については、ヒアリングを実施した 102 社を対象に分析を行っている。



図表 54 テレワーク実施形態（地域区分別） n=102

(2) 考察

テレワーク実施形態（2タイプ別）より、サービス業と情報通信業においてより在宅勤務を導入している傾向が見られた。これらの業種において、どのような職種がテレワークを実施しているかは、後述する視点④でさらに分析を行う。

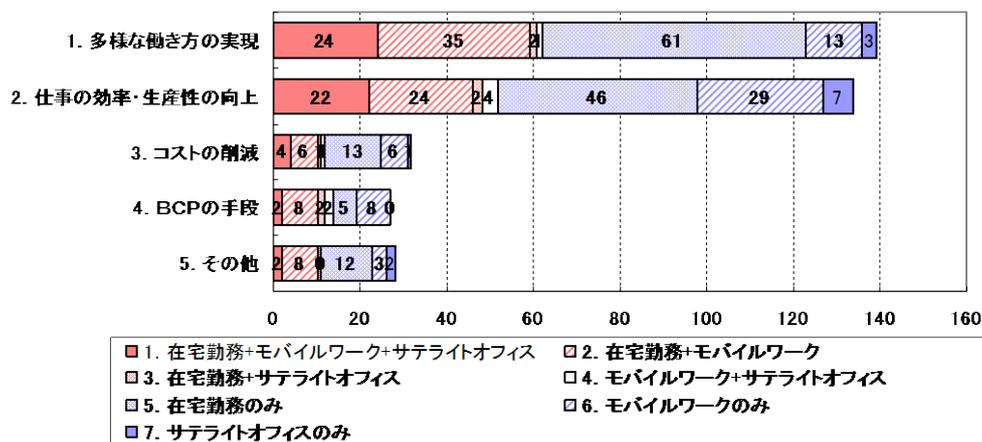
また従業員規模別では、従業員規模が大きくなるにつれて、在宅勤務を導入している企業が増加する傾向がみえた。その背景には、従業員規模によるテレワークに期待する効果の差異が影響しているものと考えられる。この点については、視点⑩で分析を行う。

4. 2. 分析の視点②における結果

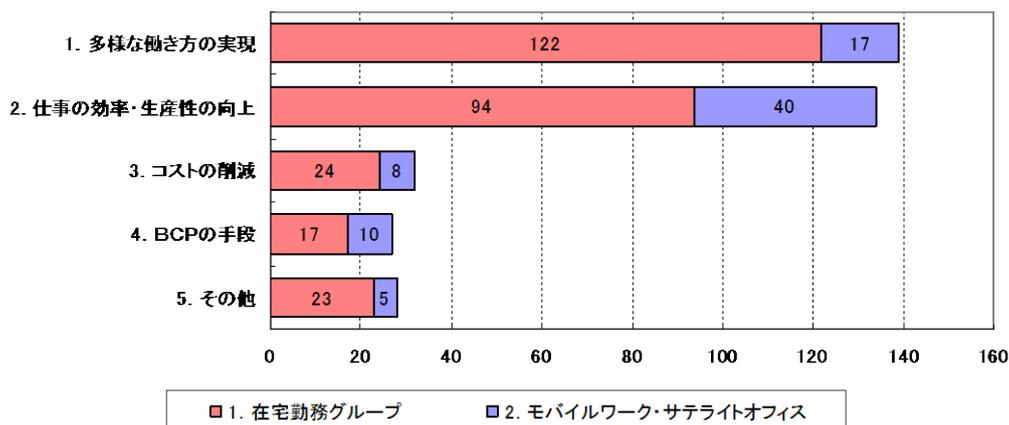
～目的の違いによるテレワークの実施形態～

(1) 分析結果【導入企業調査】

目的とテレワーク実施形態の関連において、在宅勤務を基本としたテレワーク実施形態パターンが高い傾向にある。ただし、BCP の手段としてのテレワーク形態においては、モバイルワーク・サテライトオフィスの形態が、ほかの目的よりも高くなっている。



図表 55 テレワーク実施形態（7タイプ別）（テレワーク導入目的別）n=202



図表 56 テレワーク実施形態（2タイプ別）（テレワーク導入目的別）n=202

(2) 考察

BCP の手段としてテレワークを行う場合、モバイルワークを基本とした実施パターンが多いが、多様な働き方の実現、仕事の効率・生産性の向上、コストの削減を目的とする場合には在宅勤務を基本とした実施パターンが多い。在宅勤務は、多様な働き方の実現やコスト削減に貢献する手段として、そして通常の勤務場所以外で勤務が可能になるモバイルワークとサテライトオフィス勤務は、事業継続に有効な手段として選ばれているといえる。

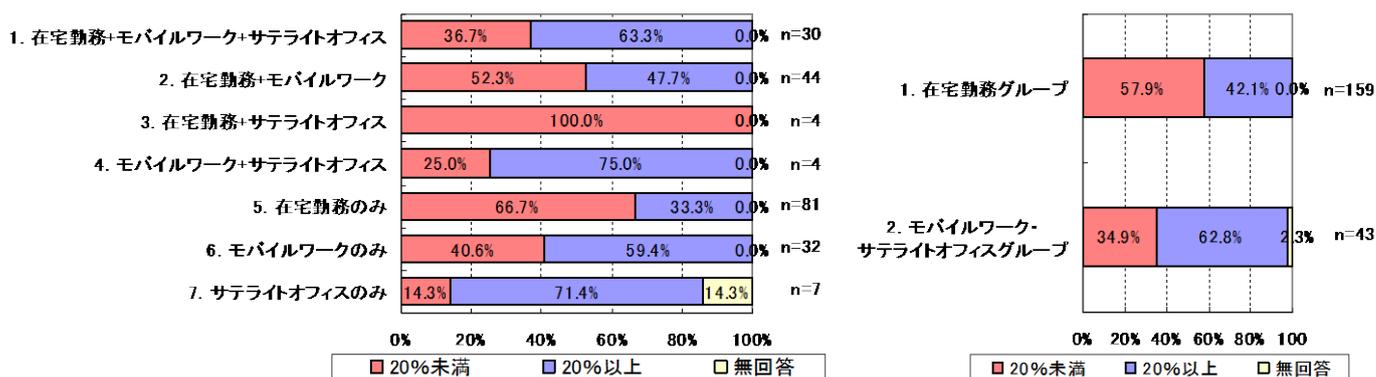
4. 3. 分析の視点③における結果

～テレワークの実施形態の違いによるテレワークをしている従業員の割合～

(1) 分析結果【導入企業調査】

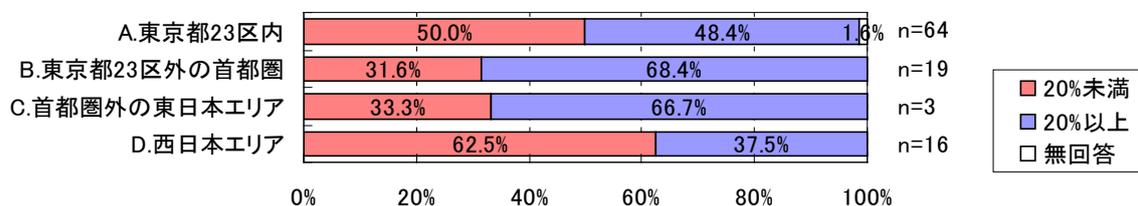
在宅勤務のみでは実施者が 20%に満たない企業が多いが、モバイルワーク等のテレワークの方法と併せて行うことで、テレワークを実施する社員の割合が 20%を超える企業が多くなっている。

※ 平成 18 年の「IT 新改革戦略」では、2010 年までに適正な就業環境の下でのテレワーカーを、就業者人口の 2 割にまで伸ばすことが目標として掲げられていた。その目標値を参考に、本項目では、テレワーク実施者割合を 20%のラインで区切り、把握している。



図表 57 テレワーク実施割合（テレワーク実施形態別） n=202

また、サンプル数に偏りがあるために一概には言えないが、地域区分別では、東京都 23 区外の首都圏（埼玉県、東京都 23 区外、千葉県、神奈川県）において、実施割合が 20%以上の企業が多くなっている。そのほか、東京都 23 区内では実施割合が 20%未満の企業と 20%以上の企業がほぼ同じ割合だった。



図表 58 テレワーク実施割合（地域区分別） n=102

(2) 考察

上述より、様々なテレワークの形態を用意することで、従業員が自分のその時々状況に応じた方法を選択することができ、利用が進んでいると考えられる。テレワークの普及を促進する上では、こうした選択肢を用意することが重要であると考えられる。

さらに、地域区分別の分析より、特に首都圏においてテレワークが普及していることがうかがえる。

4. 4. 分析の視点④における結果

～業種の違いによるテレワークを実施している職制に差異～

(1) 分析結果【導入企業調査】

全体的に、顧客との対面での打ち合わせや社外での業務が必要となる営業関連職、顧客との対面での打ち合わせ等を必要としない事務関連職の双方にテレワークが利用されている。

業種別にみると、視点①でモバイル・サテライトオフィス勤務の割合が高い「卸売業・小売業」では、営業関連、事務関連がテレワークを行っている。また、同じく視点①で在宅勤務の割合が高い「情報通信業」では、営業関連、事務関連、専門職関連、IT 関連の職種がテレワークを実施している。

宿泊業、飲食サービス業ではテレワークを行っている職制が限られているが、この業種は現場での接客を必要とするため、他の業種と比較してテレワーク導入に困難があることがうかがえる。

業種 \ 職種	営業 関連	事務 関連	クリエイ ティブ 関連	専門職 関連	IT 関連	建設 ・製造 関連	公共 サービス 関連
建設・製造業	○	○		○	○	○	
情報通信業	○	○		○	○		
運輸業、卸売業・ 小売業	○	○					
金融業	○	○					
学術研究、専門・ 技術サービス	○	○	○	○			
宿泊業、飲食サー ビス業	○						
その他サービス業	○	○		○			
公務							○

図表 59 テレワークを実施している業種と職制

(2) 考察

いずれの業種においても、事務関連職種での実施が多いことから、物理的に顧客との対面での業務が発生しない職種では、テレワークを導入しやすいと考えられる。また、顧客との対面が必要となる営業関連職種では、モバイルテレワークが多く利用されていると考えられる。

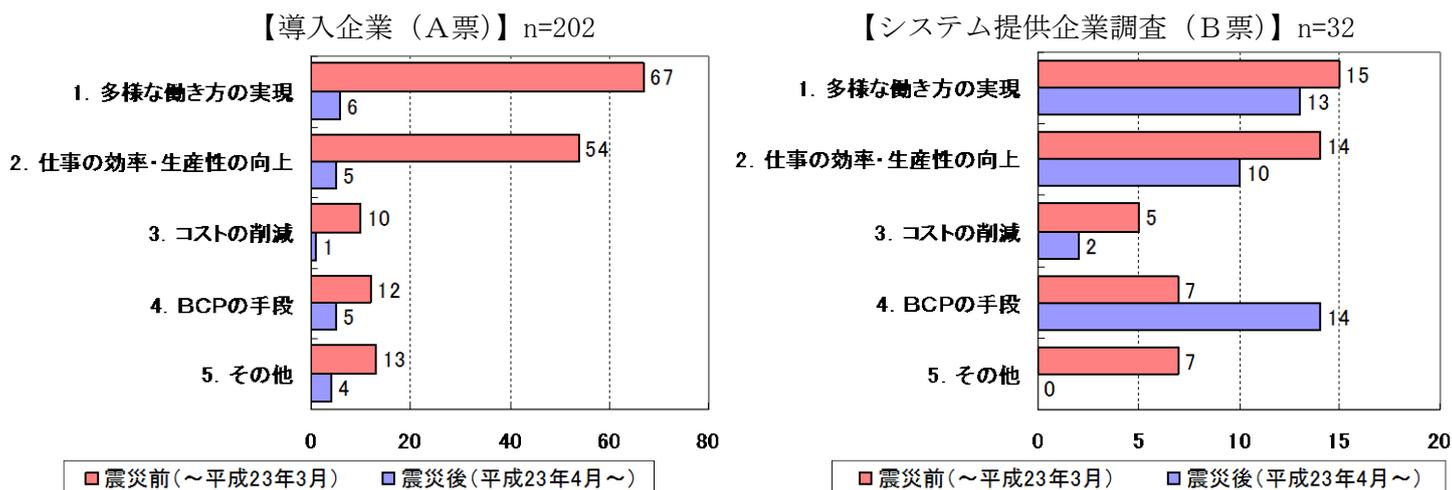
本分析結果からも分かるとおり、一般的にテレワークが難しいと考えられる接客を必要とする業種でも職種を選ぶなどして、テレワークは幅広い業種・職種で実施されている。このことから、これまでテレワーク導入が困難だったと考えられていた業種でも、職種を選ぶことで普及する可能性があると考えられる。

4. 5. 分析の視点⑤における結果

～導入時期の違いによるテレワークの導入目的～

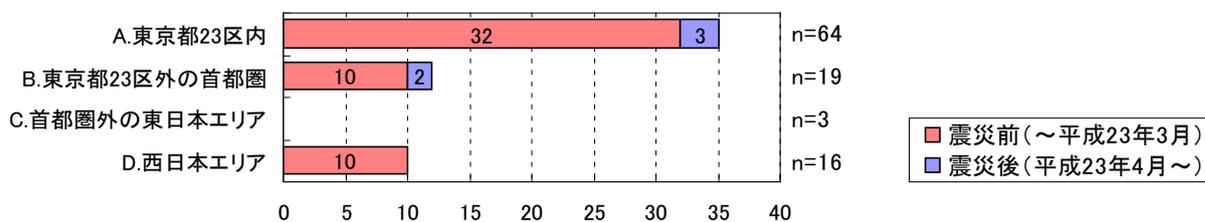
(1) 分析結果【導入企業調査・システム提供企業調査】

テレワーク導入企業の導入目的は、震災前と震災後とでさほど差異は見られず、多様な働き方の実現のためにテレワークを導入している企業が多い。なお、テレワークシステム提供企業調査結果より、各企業の顧客のテレワーク導入前後の意識の違いを調査したところ、導入後において BCP の手段としてテレワークの活用を検討する動きが見られる（本調査期間等を鑑みると、導入前後よりも震災前後として読み替えて回答している傾向にある）。



図表 60 テレワーク導入目的（複数選択）（導入時期別）

なお、地域区分別の分析は、サンプル数に偏りがあるために一概には言えないが、首都圏の企業において、震災後にテレワークを導入する企業がほかの地域よりも増加している傾向が見てとれた。



図表 61 テレワーク導入時期（地域区分別別）

(2) 考察

テレワーク導入企業調査とシステム提供企業調査より、これまでは多様な働き方の実現や、仕事の効率・生産性の向上を目的にテレワークを導入している企業が多くみられるが、震災以降は BCP の手段としてのテレワーク活用が、首都圏を中心に注目されている。今後、BCP の観点からのテレワーク普及も見込まれる。

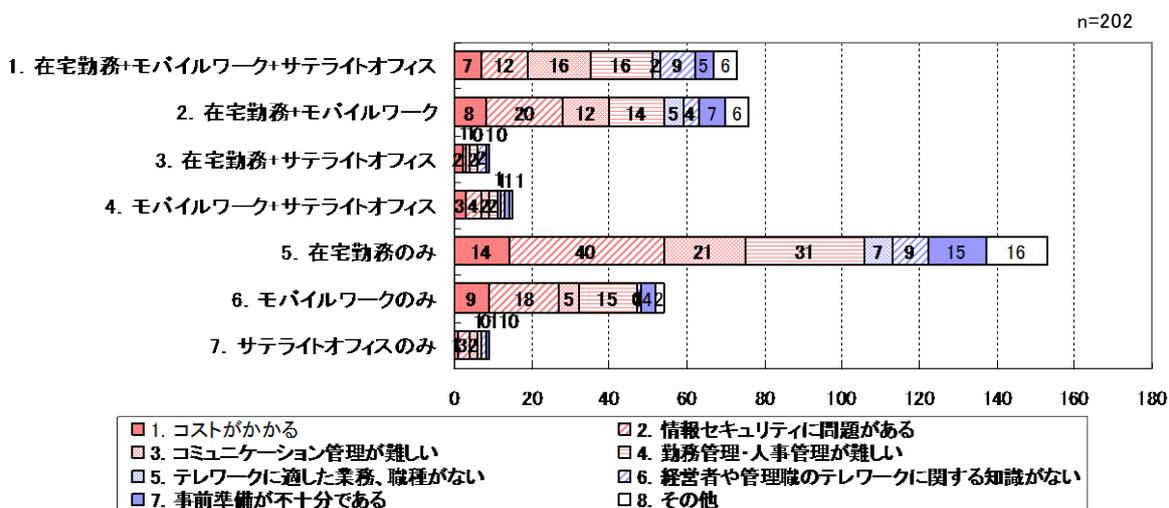
4. 6. 分析の視点⑥における結果

～導入しているテレワークの実施形態の違いによる課題～

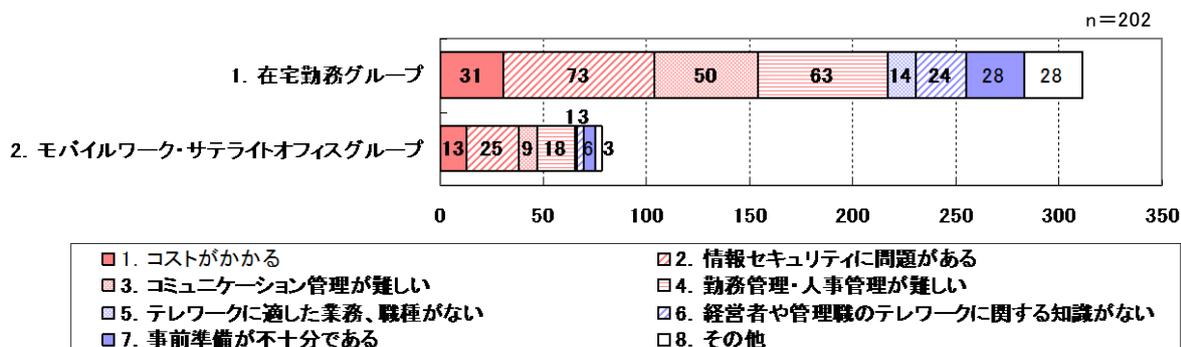
(1) 分析結果【導入企業調査】

いずれの項目においても、「情報セキュリティに問題がある」「勤務管理・人事管理が難しい」が課題となっており、形態を問わず、セキュリティと勤務管理には課題を抱えていることがうかがえる

在宅勤務グループとモバイルワーク・サテライトオフィスグループを比較すると、在宅勤務グループの方が「コミュニケーション管理が難しい」の割合が高い。モバイルワークよりも、在宅勤務の方が物理的に周囲にいない時間が長いことが想定される。そのため、比較的在宅勤務において、コミュニケーションに課題を持っていると考えられる。さらに、モバイルワーク・サテライトオフィスでは、在宅勤務グループよりもコストがかかることに課題を感じている割合が高い。



図表 62 テレワークの課題（複数選択）（テレワーク形態 7 タイプ別）



図表 63 テレワークの課題（複数選択）（テレワーク形態 2 タイプ別）

また、サンプル数に偏りがあるために一概には言えないが、地域区分別に課題を見ると、いずれの地域でも「2. 情報セキュリティに問題がある」「3. コミュニケーション管理が難しい」「4. 勤務管理・人事管理が難しい」が上位 3 位となっている。

地域区分	課題順位（上位 3 位）
A （東京都 23 区内）	1 位 2. 情報セキュリティに問題がある 2 位 4. 勤務管理・人事管理が難しい 3 位 3. コミュニケーション管理が難しい
B （東京都 23 区外の首都圏（埼玉県、東京都 23 区外、千葉県、神奈川県））	1 位 4. 勤務管理・人事管理が難しい 2 位 3. コミュニケーション管理が難しい 3 位 2. 情報セキュリティに問題がある
C （首都圏外の東日本エリア）	1 位 2. 情報セキュリティに問題がある 1 位 8. その他
D （西日本エリア）	1 位 2. 情報セキュリティに問題がある 2 位 3. コミュニケーション管理が難しい 3 位 4. 勤務管理・人事管理が難しい

図表 64 テレワークの課題（複数選択）（地域区分別）

（2）考察

いずれのテレワーク実施形態、地域区分においても、セキュリティ管理と勤務・人事管理、コミュニケーション管理に課題を感じていることが分かった。

アンケート調査の自由意見等の回答で、セキュリティ等については技術的な不安よりも運用面での不安が課題となっている一方で、モラルや手続きで情報漏洩等のセキュリティを担保するのは、社員が多数の場合は困難であるとの意見もあり、ハード面とソフト面の両方からの取り組みが必要であると言える。

4. 7. 分析の視点⑦における結果

～企業規模・業種の違いによる、テレワークのメリット・デメリット～

(1) 分析結果【導入企業調査】

テレワーカーの側からのメリットとして、在宅等、一人で集中できる環境で作業を行うため「仕事の能率性が上がる」という意見があった一方で、デメリットとして一人で作業を行うために「コミュニケーションの不足・難しさ」を挙げている場合もある。

また、上司の立場からは、「仕事の能率性が上がった」という意見があった一方で、デメリットでは労務管理に関することや、コミュニケーションが取りづらいと言った意見があった。

	分類項目	個人的視点
メリ ット	1. 多様な働き方の実現	①子どもと過ごす時間を確保することができる。 ②保育園のお迎え後に自宅で業務ができるなど、柔軟な働き方ができて助かっている。 ③夕食を一緒に食べられてよい。 ④介護する際に、一緒に家にいることができ、安心感がある。 ⑤精神的にリフレッシュできるし、家族と触れ合う時間が格段に増える。 ⑥働く環境の多様化
	2. 仕事の効率・生産性の向上	①集中して作業にあたることができる。 ②通勤負担の軽減、時間の有効活用、資料作成など集中業務の効率化 ③電話を取ることがなくなり、業務に集中できるといった意見が聞こえてきている ④一人の空間で仕事ができるため、考え事をしながら進める作業には向いている。日々の作業も、在宅勤務の日にあわせて見直しをしている。 ⑤在宅勤務は、見られてない分、アウトプットを出さなければという意識が働く。作業系の業務を在宅勤務の日に集中することで1週間の業務計画が効率よかった。静かな環境で本当に集中できることで、考える時間として非常に有効。会社にいるとなんとなく残業しがちだが、在宅ではそれもなく定時に切り上げられた。
	3. コスト削減	—
	4. BCPの手段	①震災時で身動きが取れない時などに自宅で仕事ができること、また新幹線でも業務が可能
	5. その他	①通勤による身体的負荷が軽減された ②賃金の維持、仕事の維持
デ メ リ ット	1. コストがかかる	—
	2. 情報セキュリティに不安がある	①PC現物の管理に気をを使う。
	3. コミュニケーション管理が難しい	①コミュニケーションを取る機会の減少 ②目と耳で得られる情報が閉ざされるので、職場のちょっとした状況の変化に気づきづらくなる。閲覧書類や稟議書類が滞る。周りの人にはちょっとした不便をかける(対面での質問相談打合せがしにくい。いちいち電話を折り返したり、メールにしたり) ③細やかな相談が出来ない・トラブル発生時の連絡や対応・個人就業していると業務内容の(何をどの様に)と個人判断になりやすい・PCの不具合発生時に解決まで時間が掛かってしまう(自宅から内の情報システム担当への問合せも可能)
	4. 勤務管理・人事管理が難しい	①自宅でもメールのチェック等ができる環境のため、便利な反面、常に仕事を意識してしまうことがある。 ②健康面での課題がある(ずっと一人で黙々と仕事をしている為、上手に生き抜きする必要がある。座りっぱなしによる運動の必要性)
	5. テレワークに適した業務、職種がない	①導入できない部門(顧客からの問合せを受ける部署や、使用する専用端末がある部署等)があるなど機会の不公平(「導入できる」部門の社員からの声)テレワーク導入が目的化していないか、との指摘が社員からあった。
	6. 経営者や管理職のテレワークに関する理解がない	—
	7. 事前準備が不十分である	①資料の印刷ができない。(セキュリティ上制約しているため)社外から閲覧できる情報に限りがある。 ②作業のレスポンスが遅い。サーバにデータを保存する際に、時間がかかる。 ③年末にアクセスが集中し、ネットワークの接続が中断したこともあった
	8. その他	①会社支給のPCを携帯するため重たい ②使用できるアプリケーションの制約持ち出し用PCの準備など、インフラや機器の準備に要する手間

図表 65 テレワーク実施職員のメリット・デメリット

	分類項目	個人的視点
メリット	1. 多様な働き方の実現	③仕事と家庭のバランスをとることができる
	2. 仕事の効率・生産性の向上	①部下が自発的になった。緊張感があり、見える結果を出していると思う。業務の計画を立て、集中して仕事にあたるようになったと思う。業務報告が上がってくるため、仕事の様子が把握できるようになった。 ②メンバーが限られた会社での業務時間の中、会議の運営等効率的に業務を進めるよう自ら考えてくれるようになった。 ③お互い距離をもって対応でき、わずらわしさが無い。作業過程に接触しないため、やり方等について意見をせず済む(目の前にいると取組み方法等について、ついつい意見しがち)直ぐに他人に聞くことをせず、自分で考える習慣ができるので個人の成長につながっていることがよくある。 ④「生産性」、「創造性」、「仕事の質」について、肯定的な意見が否定的な意見を大きく上回っている。 ⑤アウトプットが高くなる(=ちゃんと仕事をしなくてはならないという意識が、在宅だとより高まるためと考えられる) ⑥事前に計画的に取り組むので、今まで以上に見える化が進む。成果物にもその効果が表れてくる。 ⑦業務を計画的に実施。集中力が増し業務効率が上がる。
	3. コスト削減	—
	4. BCPの手段	—
	5. その他	①管理職で、在宅勤務だと部下の評価資料作成時に周りの従業員から見られる心配をしなくてよいため助かるとの声があった。 ②「IT能力のある障害者の継続的な雇用が可能」との評価。
デメリット	1. コストがかかる	①コスト面 ②セキュリティ上、対策費用も嵩むのでコストメリットの説明が難しい
	2. 情報セキュリティに不安がある	①セキュリティ面が不安。 ②強いてあげるとすれば、PC紛失のリスクがある。ただし、暗号化等の対策は行っている。
	3. コミュニケーション管理が難しい	①コミュニケーション不足 ②メールと電話だけで、対面していないので、コミュニケーション上誤解が生じることもたまに発生する
	4. 勤務管理・人事管理が難しい	①健康状態がわからないことがある。 ②自宅でも業務ができる環境のため、目の届かない所での部下のワークライフバランスへの配慮が一段と必要になる。 ③細かい業務指示のやり取りが慣れるまで時間がかかる。
	5. テレワークに適した業務、職種がない	①テレワークに出す業務の切り分けが難しい
	6. 経営者や管理職のテレワークに関する理解がない	①デメリットは特にないが、使い方を上司本人が指導できない点は問題と捉えている
	7. 事前準備が不十分である	①(モバイル)業務そのものに関するマネジメントに加えて、部下のシステム利用に対するケアが必要となった(業務報告システム等、正しく利用していない部下に指導が必要)
	8. その他	①障害の程度がより軽度の人や、ある程度自分で行動できる人は、つい仕事以外のことに目がいきがちになる。そのため、在宅ワーカーの仕事への意識にも差が出てくる。 ②即時対応できない生産性の低下(CAD作図) ③仕事の品質は自己責任で担保してもらっているが、ミスが多い成果物だと、クレームになることがある(このようなことが続く人にはだんだんこちらも仕事を出さなくなり、そうすると相手もやめていく傾向にある)

図表 66 テレワーカーの上司のメリット・デメリット

(2) 考察

業種と従業員規模別に、メリット・デメリットについてアンケートに記述された内容のキーワードを抽出し整理したが、大きな規模や業種による大きな傾向は見られなかった。テレワーカー及びその上司といった各個人に対してのメリット・デメリットについては、企業の規模や業種等に依存しないことが分かった。

メリット デメリット	製造業	卸売業・小売業	サービス業	情報通信業	その他
～100人	どこでも、仕事ができる。リアルタイムで情報が閲覧できる。 使いこなせない。公私の切り分けがしづらい。	子育て、家族の通信サポートがしやすい。 相談事がしにくい。	個人の事情に合わせて働ける。会社への移動時間を業務に当てられる。 悩みを一人で抱えてしまう。孤独感。	通勤ラッシュの回避。ログオフした時から、家事にあたれる。 緊張感が薄れ、自制できないと難しい。	通勤困難で仕事に就けなかったが、就けるようになった。 常に管理されている感がある。
101人～500人	事前に仕事の棚卸しができるようになり、生産性が向上した。 コミュニケーションの低下。	身体への負担軽減 移動時間の削減。 通信障害時の対応。会社からの細かい連絡事項。	保育園のお迎え。 通勤時間の削減。 公私の切り分けが難しい。プロジェクト以外の人と知り合うきっかけが少ない。	集中して仕事ができる。子どもと過ごす時間が増える。 自宅で個室がないと家族に迷惑かける。さぼりやすい。	外出先から事務所に戻らなくてよくなった。 —
501人～1000人	通勤時間の削減。空き時間の活用ができるようになる。 まじめに働いていないと思われまいようにするためプレッシャーがかかる。	外出時会社に戻らなくてよくなり、業務効率が上がった。 USB、メモ리카ードの持ち歩きが出来ない。	事務処理だけの掃社が少なくなった。 対面会話ではないので、コミュニケーションの質が落ちた。	通勤時間の削減。 資料の印刷ができない。	— —
1001人～3000人	非常時に出勤しなくても業務が遂行できる。 長期になると忘れられてしまう恐れがある。	転勤への対応ができるようになった。遠方から通勤しなくてよくなった。 使えるシステムに制約がある。	営業活動が機動的になった。 回線品質に影響される。	電話を取らなくてよいので集中できる。 対面のコミュニケーションができない。	通勤時間の削減。 ワークライフバランスの充実。 休働が取りにくい。目に見える成果を出す必要がある。
3001人～	通勤時間の負担軽減 業務効率化。 同僚に業務負荷。持出しPCの準備等の負担。	— —	目標を持ち、集中して働ける。 会議の時間調整が難しい。ちょっとした相談がしづらい。	ワークライフバランス。 通勤時間の削減。 同僚の理解を得るのが難しい。対面での会話ができない。	通勤負荷の軽減。 実施日を前週までに確定する必要があり、柔軟性が低い。

図表 67 テレワーク実施職員のメリット・デメリット（従業員規模、業種別）

メリット デメリット	製造業	卸売業・小売業	サービス業	情報通信業	その他
～100人	業務のスピードアップ。 正しい評価ができていない心配。	— —	特定の業務を遠隔地雇用にシフトでき、本社はそれ以外の業務に集中できる。コストダウンが可能。 伝えるのに時間がかかる。状況の把握に神経を使う。	社員のモチベーションアップ。コストカット。 突発的な業務に対応しづらい。	部下の無駄な時間が少なくなる。 仕事の品質。
101人～500人	夜間の海外との会議に出席できるようになった。 職員の一体感が薄れてしまう。	外出先の仕事を任せられるため、社内の仕事を進められる。 予定がずれることもある。	部下の仕事を把握しやすくなった。 部下の日々の変化に気づきづらい。	業務の見える化。 コミュニケーション上誤解が生じる。健康管理が難しい。	有能な人材の離職防止。 所属長が労務管理をするのは難しい。
501人～1000人	時間を有効活用できており、時間に制約のある社員に向いている。 連絡を取りにくい場合がある。	コミュニケーションが円滑になった。 対面のコミュニケーションが減った。	人材の定着に繋がっている。 部下の行動が見えづらい。	成果を確認しやすい。 成果を確認しづらい。	— —
1001人～3000人	無駄な通勤時間がなくなり、精神衛生上良い。 通信速度が遅い。	得意先に人員配置できる。 勤怠管理が難しい（どこまでが労働と認めるべきか）。	データ作成、デザインを担当する人員の幅が増えた。 システム利用の教育に時間がかかる。	部下の生産性向上。 テレワークで実施できる業務に限られている。	時間の有効活用という観点から良い。 小さな組織で複数名テレワークをやられると業務が回らなくなる。
3001人～	本人のやる気向上。カルチャーを変えるという意味でも良い。 突発的な業務が起きた場合に対応が難しい。	— —	部下が自発的になった。成果物の向上。 顔が見えにくい。繊細なコミュニケーションが取りづらい。	成果物が見えるようになる。 労働時間管理の難しさ。部下のマネジメントに時間がかかる。勤務時間の長時間化。	予想以上の業務進捗。 周りの人間の業務負荷増大。

図表 68 テレワーカーの上司のメリット・デメリット（従業員規模、業種別）

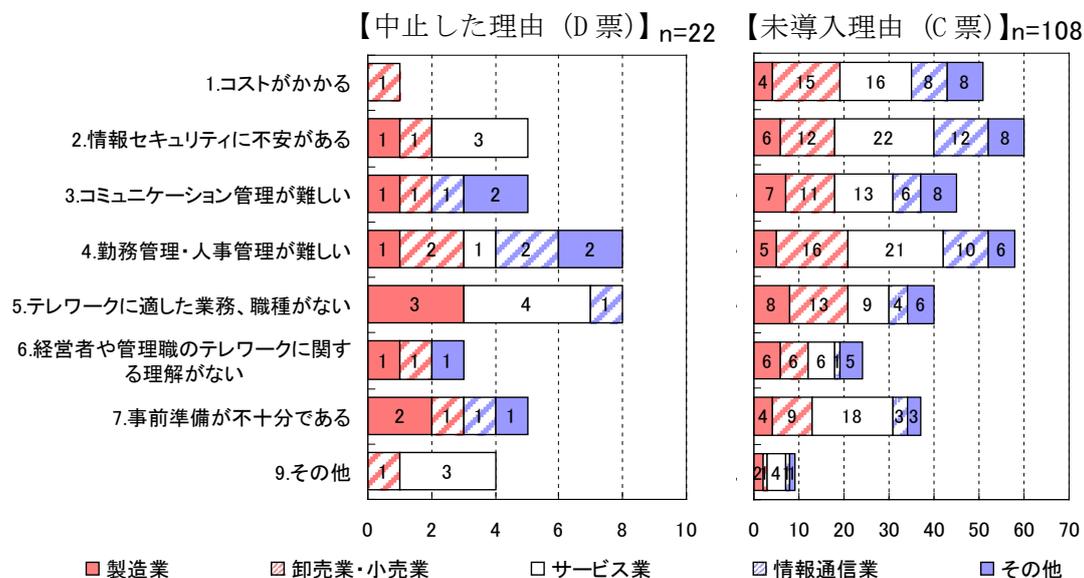
4. 8. 分析の視点⑧における結果

～業種や企業規模の違いによるテレワークを中止した・導入していない理由～

(1) 分析結果【未導入企業調査】

テレワークを導入していた企業が、導入を中止した理由として、「4. 勤務管理・人事管理が難しい」「5. テレワークに適した業務、職種がない」が最も多く、特に、「製造業」「サービス業」においては、物理的に工場に居なくてはならなかったり、接客しなくてはならなかったりといった業種特有の業務が多いことからこのような傾向が出てきたと考えられる。

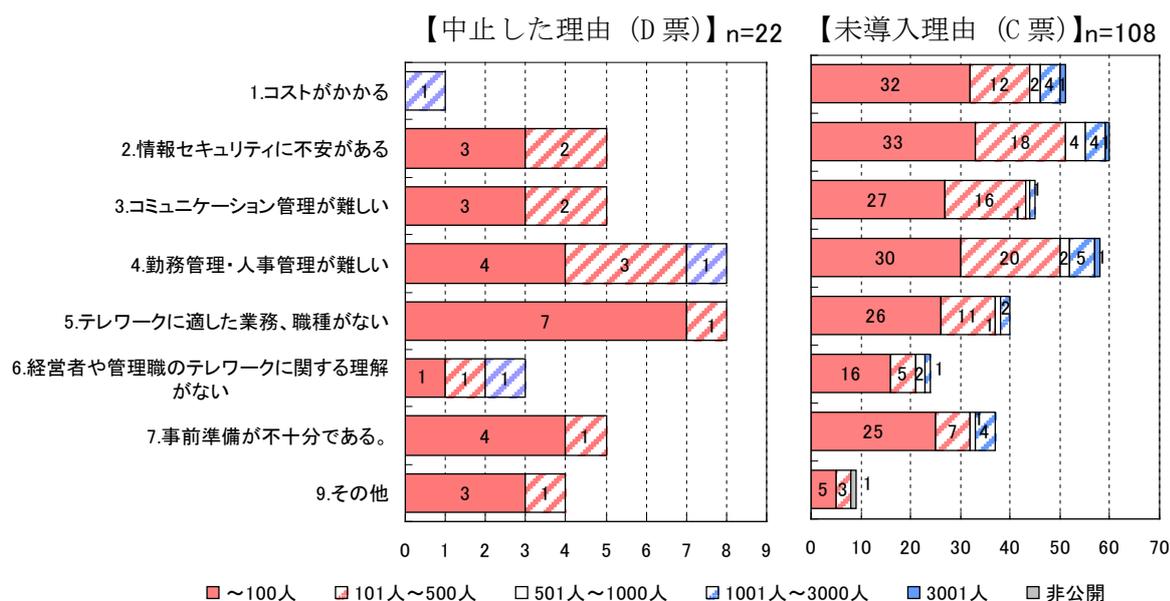
一方、今まで一度もテレワークを導入したことがない企業では、導入を中止した企業と比較して、「2. 情報セキュリティに不安がある」を選択している割合が高い。なお、「情報通信業」の企業が選択した未導入理由の中で「情報セキュリティに不安がある」が最も高い。



※D票では、「8. メリットが感じられない」の選択肢を設定していたが、本集計ではC票とD票の比較を目的としているため、集計には含めていない。

図表 69 中止した理由、未導入理由（複数選択）の比較（業種別）

さらに、従業員規模別に見ると、「～100人」企業が「5. テレワークに適した業務、職種がない」を多く選択している傾向にある。一方、「4. 勤務管理・人事管理が難しい」「2. 情報セキュリティ」については、従業員規模による片寄りは見られず、幅広い企業が課題であると認識していると考えられる。



※D票では、「8.メリットが感じられない」の選択肢を設定していたが、本集計ではC票とD票の比較を目的としているため、集計には含めていない。

図表 70 中止した理由（複数選択）、未導入理由（複数選択）の比較（従業員規模別）

(2) 考察

テレワークの導入していたものを中止した、若しくはそもそも導入していない理由として、「2.情報セキュリティに不安がある」「4.勤務管理・人事管理が難しい」「5.テレワークに適した業務、職種がない」が挙げられている。特に、「4.勤務管理・人事管理が難しい」については、「製造業」「サービス業」で、かつ小規模の企業が課題として認識している傾向にある。

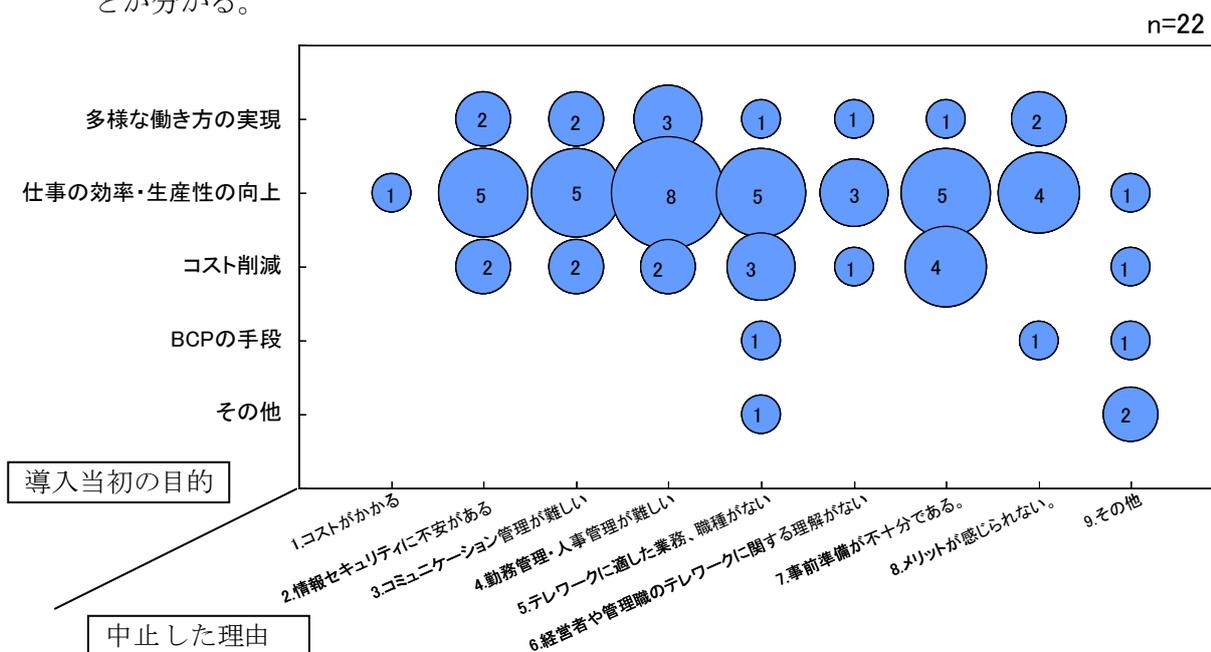
また、「2.情報セキュリティに不安がある」については、従業員規模に係らず（小規模から大規模まで）、「情報通信業」の企業が全般的に課題として認識している。それは、「情報通信業」といった業種的に日ごろからセキュリティ対策等に関して意識レベルが高く、そのことによって、情報セキュリティに対してより敏感になっているためと考えられる。

4. 9. 分析の視点⑨における結果

～テレワーク導入時に期待した効果やメリットとテレワークを中止している理由～

(1) 分析結果【未導入企業調査】

テレワークを中止した企業の導入当初の目的としては、下図に示すとおり、円が全体的（左から右にかけて満遍なく）に存在する「多様な働き方の実現」「仕事の効率・生産性の向上」「コスト削減」が多く、特に「仕事の効率・生産性の向上」が最も多いことが分かる。さらに、導入当初の目的が「仕事の効率・生産性の向上」である企業を見ると、テレワークを中止した理由が「勤務管理・人事管理が難しい」である企業が最も多いことが分かる。



図表 71 中止した理由（複数選択）と導入時の目的（複数選択）の関係

(2) 考察

サンプル数が少ないため一概には言えないが、「仕事の効率・生産性の向上」といった比較的定量的に効果が計れる導入目的を設定し、それを追求したが故に、「勤務管理・人事管理」といった管理・監督面が難しくなってしまったと考えられる。

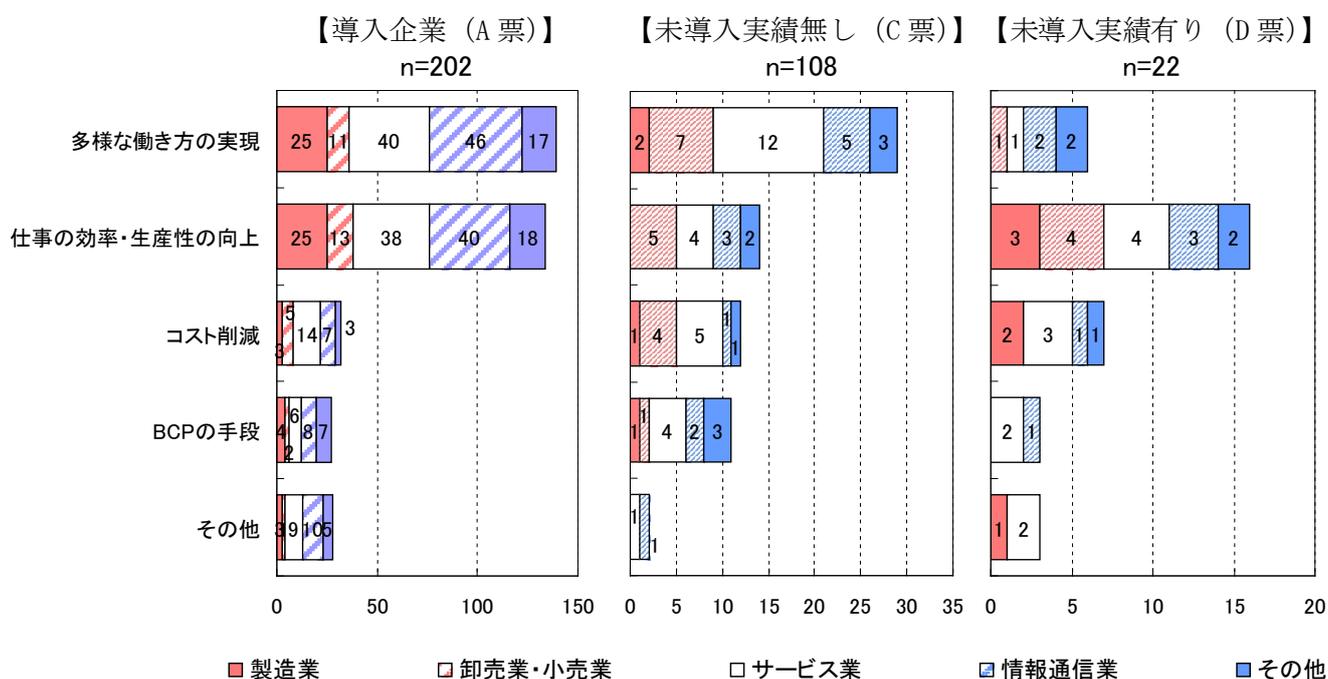
効率性を求めることと、管理・監督を厳しくすることの両方を共に追い求めることは難しい。今後は、そのバランスを図り、最低限の勤務管理・人事管理の仕組み等を整備していくことが求められると考えられる。また、その仕組みは、テレワーカーの生産性・効率性を妨げるようなものであってはならない。

4. 10. 分析の視点⑩における結果

～テレワーク導入/未導入の違いによる、期待もしくは認識しているテレワークの効果～

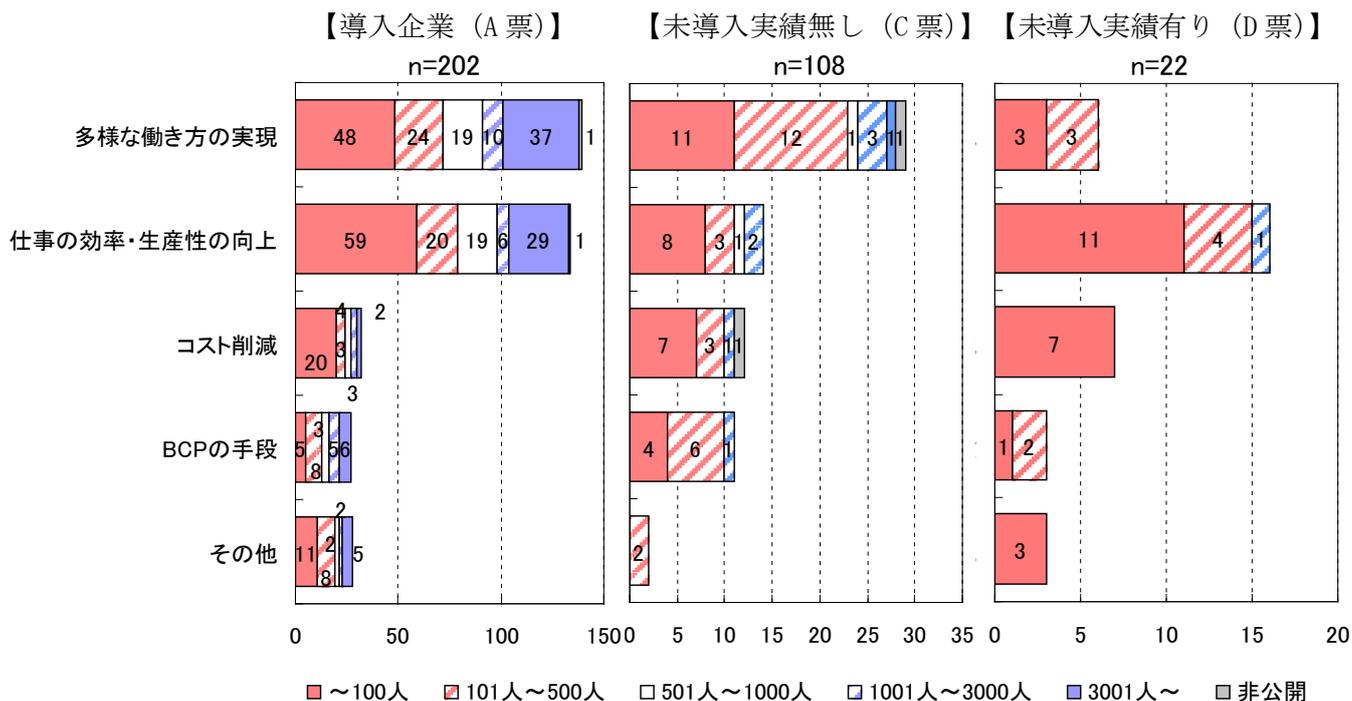
(1) 分析結果【導入企業調査・未導入企業調査】

既にテレワークを導入している企業及び、今までに導入したことがない企業は、それぞれテレワークの導入目的として、若しくはテレワークに期待する効果として、「多様な働き方の実現」「仕事の効率・生産性の向上」の 2 つを意識していることがうかがえる。一方で、導入していたが中止した企業についてみると、テレワーク導入当初の目的として、「仕事の効率・生産性の向上」について強く意識していることが分かる。テレワークを導入していない企業のテレワークに対する期待と、導入していたが中止した企業の当初の導入目的にはギャップがあることが分かる。



図表 72 導入目的（複数選択）及びテレワークへ期待する効果（複数選択）（業種別）

さらに、従業員規模別に見ると、「3001 人～」の大規模企業の導入時の目的は、「多様な働き方の実現」「仕事の効率・生産性の向上」といった内容が多いことが分かる。一方、「～100 人」「101 人～500 人」の中・小規模の企業では、「多様な働き方の実現」「仕事の効率・生産性の向上」よりも、「コスト削減」「BCP の手段」といった喫緊の課題解決に資するものを求めていることが分かる。



図表 73 導入目的（複数選択）及びテレワークへ期待する効果（複数選択）（従業員規模別）

(2) 考察

テレワーク導入企業と、未導入企業の違いによって、期待もしくは認識しているテレワークの目的・効果は異なることが分かる。実際にテレワークを導入している企業は、大企業も含め「多様な働き方の実現」「仕事の効率・生産性の向上」をテレワーク導入の目的としている。一方、導入経験がない未導入企業のうち、「仕事の効率・生産性の向上」を期待する効果としている企業は少なく、「多様な働き方の実現」を期待している企業が多い。

未導入企業のうち、過去にテレワークを実施したことのある企業は、「仕事の効率・生産性の向上」を目的としていた企業が多い。「仕事の効率・生産性の向上」を導入当初の目的としていた企業は、テレワークを導入する意思決定は行ったものの、継続的な運用ができていない傾向にある。一方、未だかつてテレワークを経験したことがない企業は、「多様な働き方の実現」を期待している場合が多い。しかし、それだけの期待だけでは、テレワーク導入に踏み切れていないといったことがうかがえる。

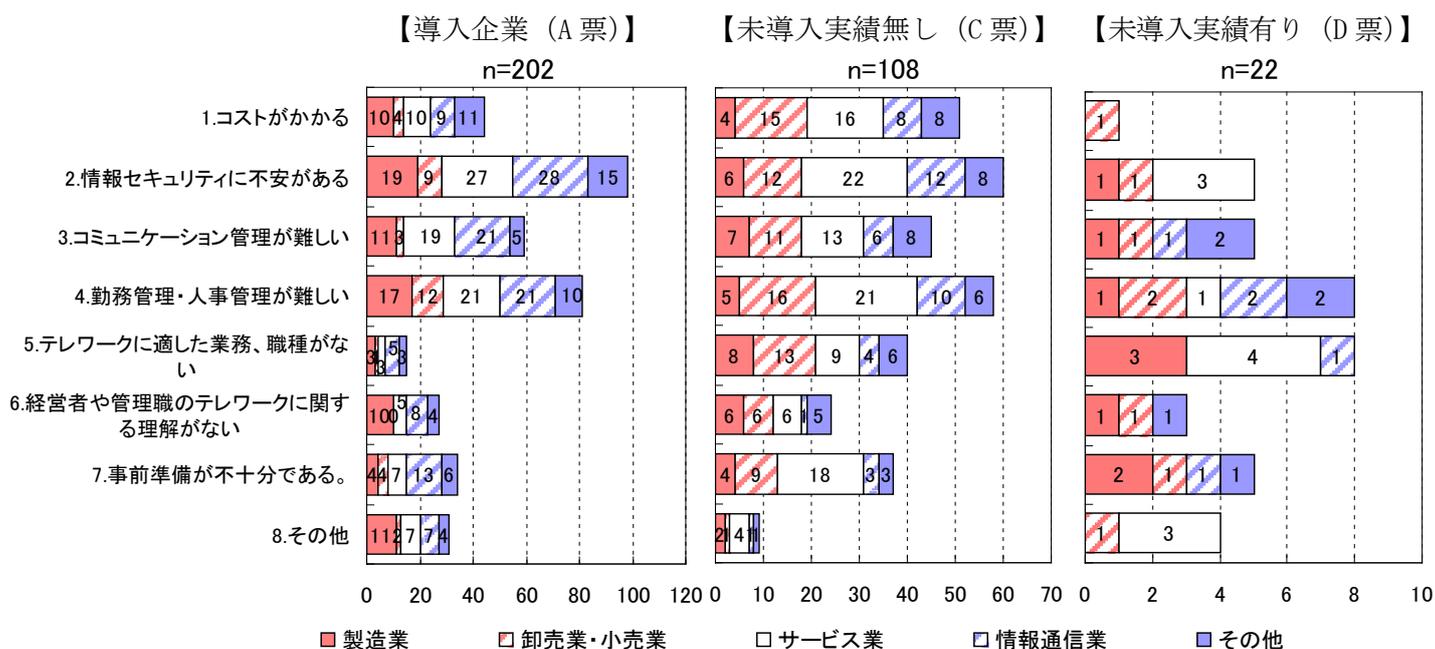
4. 1 1. 分析の視点⑪における結果

～テレワーク導入/未導入の違いによる、認識しているテレワークの課題～

(1) 分析結果

過去にテレワークを導入し中止した企業では、テレワークの課題について、「5. テレワークに適した業務、職種がない」を、テレワークを導入している事業者や、テレワークの導入実績がない企業と比較して高く意識していることがうかがえる。

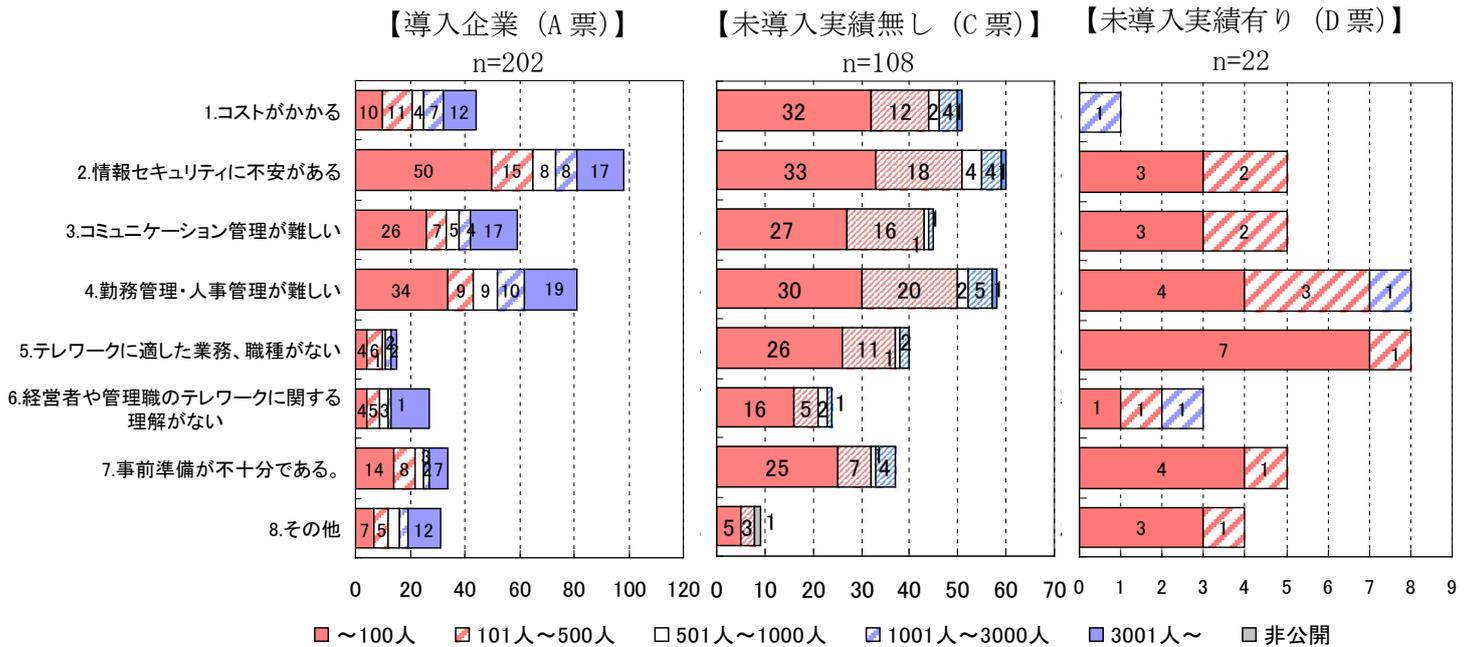
業種別にみると、テレワーク導入企業の場合は、「卸売業・小売業」以外の業種においては、「2. 情報セキュリティに不安がある」が最も高い値となっている。同様に、過去にテレワークを導入していない企業においても、「製造業」「卸売業・小売業」以外の業種においては、「2. 情報セキュリティに不安がある」が最も高い値となっている。



※D票では、「8. メリットが感じられない」の選択肢を設定していたが、本集計ではC票とD票の比較を目的としているため、集計には含めていない。

図表 74 テレワーク導入の課題（複数選択）（業種別）

テレワーク導入企業をみると、「501人～1000人」「1001人～3000人」「3001人～」においては、「4. 勤務管理・人事管理が難しい」が最も高い値となっている。一方、「～100人」「101人～500人」においては、「2. 情報セキュリティに不安がある」といった意見になっていることが分かる。



※D票では、「8. メリットが感じられない」の選択肢を設定していたが、本集計ではC票とD票の比較を目的としているため、集計には含めていない。

図表 75 テレワーク導入の課題（複数選択）（従業員規模別）

(2) 考察

過去にテレワークを導入し中止した企業では、実体験の下に、「勤務管理・人事管理が難しい」「5. テレワークに適した業務、職種がない」をテレワークの課題として認識している。

また、テレワークを導入している事業者は、「2. 情報セキュリティに不安がある」といったことを、特に、各業種とも小規模の事業者が意識していることが分かる。「3000人～」の大企業においては、情報セキュリティに対して不安感はあるものの、「4. 勤務管理・人事管理が難しい」が最も高く不安感を抱いていることがうかがえる。

今までにテレワークを導入したことがない事業者は、他と比較して高くなっている「1. コストがかかる」と思っている傾向にある。

4. 1 2. 分析の視点⑫における結果

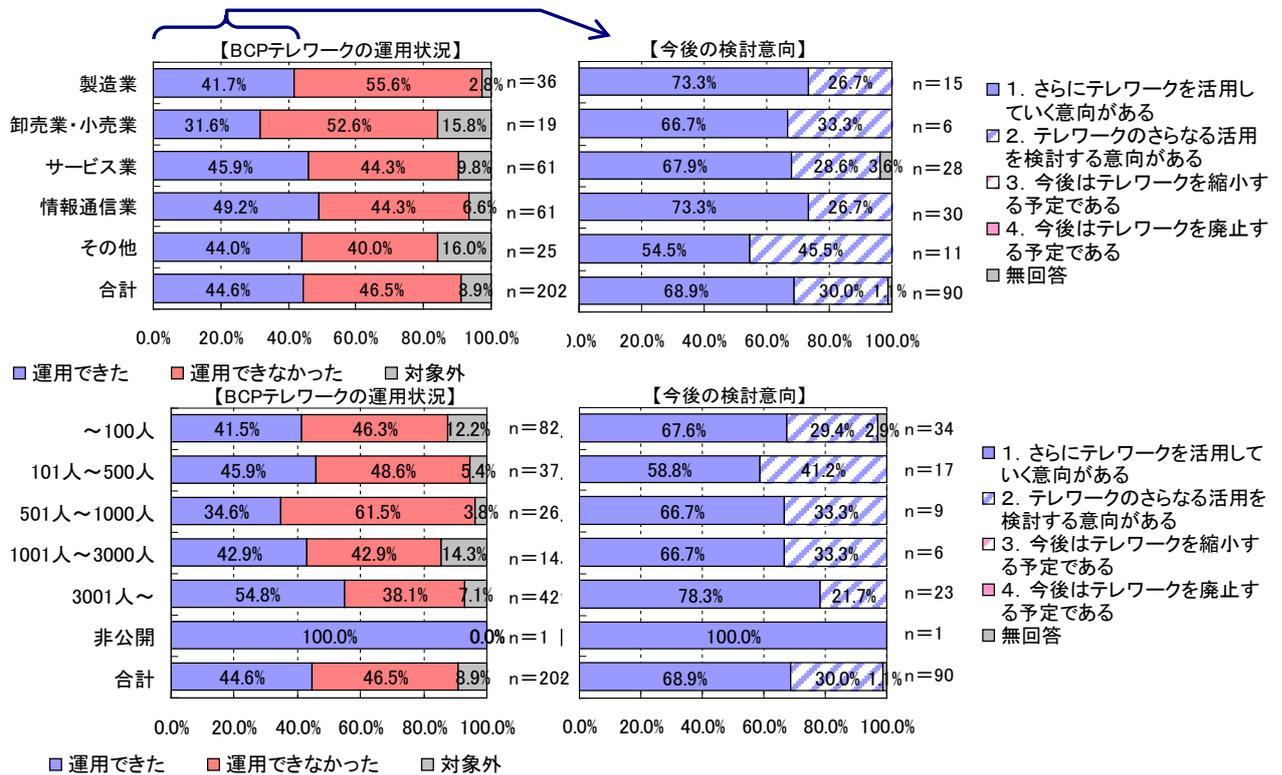
～企業の業種・従業員規模の違いによる、災害時のテレワーク活用状況／活用意向～

(1) 分析結果【導入企業調査】

東日本大震災時の、テレワークの運用状況について業種別でみると、「情報通信業」が最も運用できた割合が高い。その一方で、「製造業」「卸売業・小売業」については、50%以上がBCPテレワークの運用ができなかったということがわかる。

また、従業員規模別でみると、「501人～1000人」の企業において、50%以上の企業がBCPテレワークを運用できなかった。一方、「3000人～」の企業は、50%以上運用できたということが分かった。

また、BCPテレワークを運用できた企業に対して、今後の検討意向について聞いたところ、多くの企業において今後も活用していく意向があることが把握できた。



図表 76 BCP テレワークの運用実績

(2) 考察

上述分析結果から、「3000人～」の「情報通信業」の企業が、東日本大震災時に、テレワークを運用できたということが言える。また、実際に東日本大震災時に活用できた多くの企業は、テレワークの利便性や効率性を体感することが出来たため「1. さらにテレワークを活用していく意向がある」と考えており、そのことから、今後、如何にテレワークの効果を伝えられるかが普及推進の鍵になると考えられる。

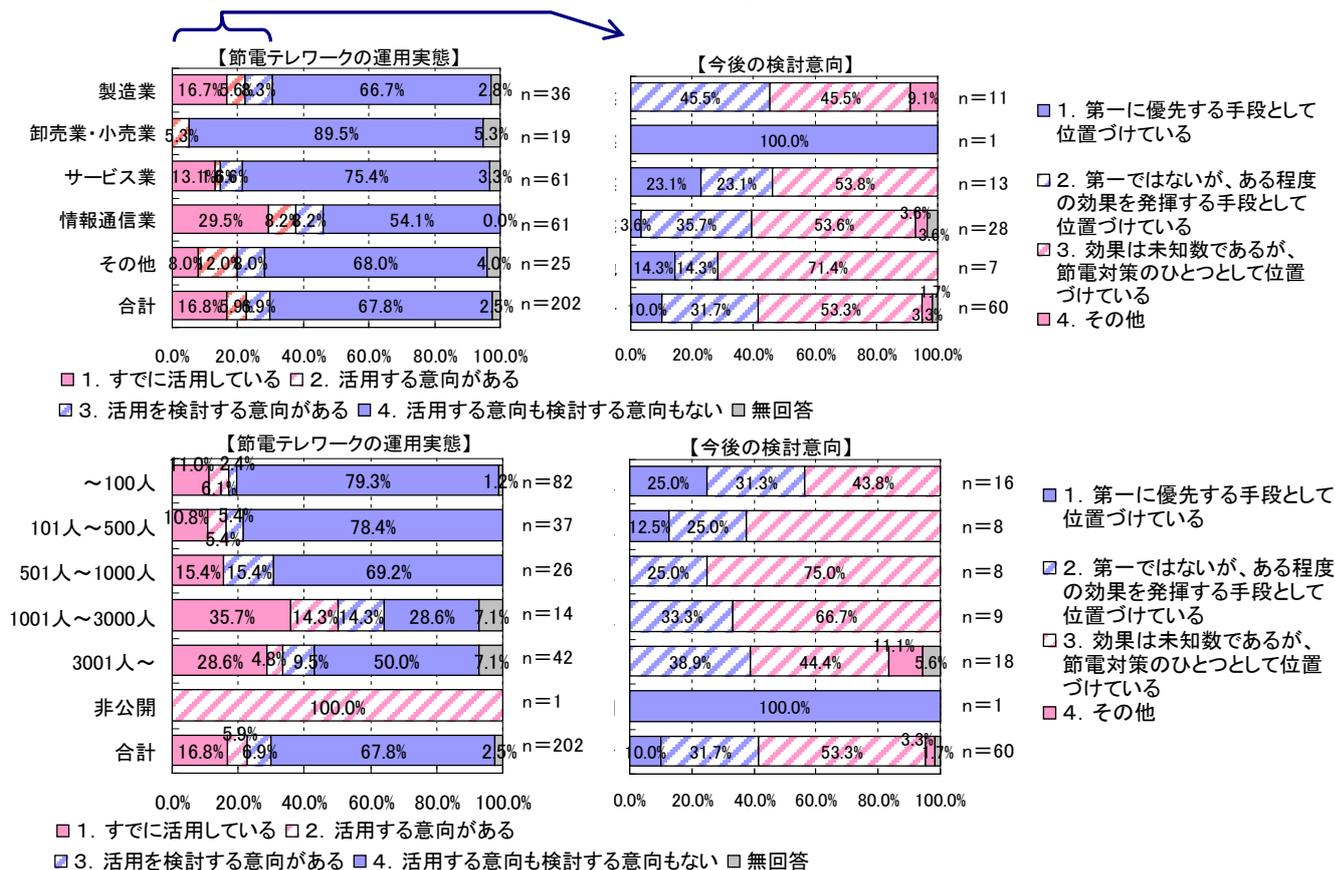
4. 13. 分析の視点⑬における結果

～企業の業種・従業員規模の違いによる、節電対策としてのテレワーク活用状況～

(1) 分析結果【導入企業調査】

業種でみると、卸売業・小売業は89.5%の企業は、活用する意向も検討する意向もないことが分かる。概ね、企業の規模が小さくなるにつれて、活用する意向も検討する意向もない割合が高くなっている。

「すでに活用している」「活用を検討する意向がある」「活用する意向がある」と答えた企業の中で、節電対策におけるテレワークの位置づけについては、効果は未知数であるが、節電対策のひとつとして位置付けているが最も高い割合となっている。



図表 77 節電対策のためのテレワークの運用実績

(2) 考察

一般的に、オフィスビル単位及びフロア単位等で節電対策等を行わない限り効果がないと言われている中、規模が小さい企業は、単独でテレワークで節電対策を行っても、同一フロア・オフィスビルでの足並みが揃わない限り効果が出にくく、そのことからテレワークの活用意向は薄くなっていると考えられる。「卸売業・小売業」のように物流に直結する業種では、自宅で仕事を行うというよりもいち早く消費者に物を届けるべく現場での活動を求められており、節電対策としてのテレワークは行いにくいと考えられる。

3 テレワーク普及に向けた課題

図表 78 のとおり、事前に課題を設定してアンケートを実施したところ、次の得票数となった。「その他」を選択した者がほとんどいないことから、課題としてはアンケートで用意した設問でほぼ尽くされると考えられる。

図表 78 に示すとおり、大きく 7 つの課題に分類する。この 7 つの課題は、上から重要な順に並べており、並び順は、得票数の総計のみならず、ヒアリング状況を勘案した。「コミュニケーション管理が難しい」については、物理的に離れた場所で働くテレワークの根本的な課題であり、テレワーカー本人及びその上司共に影響する事項であることから、得票数は少ないが上位 2 番目に位置付けた。「テレワークに適した業務・職種がない」については未導入企業にも影響し、「経営者や管理職のテレワークに関する理解がない」については経営者等の意思決定にも影響してくることから、得票数は少ないが比較的上位に位置付けた。

課題	アンケートにおける設問	導入企業	システム提供企業	未導入・実績なし企業	未導入・実績あり企業	票数小計	票数総計	アンケートの自由回答及びヒアリング結果の要約
情報セキュリティに不安がある	4. 情報セキュリティの確保に不安がある	85	19	49	4	157	247	<ul style="list-style-type: none"> 顧客企業等の理解の不十分さ セキュリティポリシー更新の必要性 利便性とのトレードオフ 不安を解消できるような説明の不足 セキュリティ事故への過度な不安、対策の非合理性 人的要因への不安
	5. セキュリティ対策やセキュリティ事故発生時の対応策を設ける必要がある	40	16	31	3	90		
コミュニケーション管理が難しい	8. テレワーカーをサポートする相談体制等が必要となる	17	5	3	2	27	137	<ul style="list-style-type: none"> きめ細かいコミュニケーションの難しさ マネジメントのためのコミュニケーションの難しさ
	13. コミュニケーションがしづらくなる	51	13	42	4	110		
勤務管理・人事管理が難しい	6. テレワーカーの労務管理（労働時間管理など）が難しい	67	24	44	5	140	243	<ul style="list-style-type: none"> 健康、ワークライフバランス面での不安 テレワーカー側の不安、プレッシャーによる過重労働
	7. テレワーカーの人事評価が難しい	26	14	23	3	66		
	9. テレワーク実施時の業務成果（品質）を評価する基準を整備しなければならない	11	7	15	4	37		
テレワークに適した業務・職種がない	12. テレワークに適した業務、職種がない	14	5	38	7	64	77	<ul style="list-style-type: none"> 事例情報のニーズ
	15. 社員や労働組合などからのテレワーク導入の要望がない	3	4	6	0	13		
経営者や管理職のテレワークに関する理解がない	14. 経営者や管理職のテレワークに関する理解・風土が十分でない	22	19	12	1	54	86	<ul style="list-style-type: none"> 経営者や管理職のテレワークに関する理解・風土が十分でない 上長の理解に温度差がある
	16. テレワークの事例・効果等の情報が少ない（メリットが分かりづらい）	8	7	15	2	32		
コストがかかる	1. テレワークシステム導入・運用コストがかかる	31	15	30	0	76	145	<ul style="list-style-type: none"> 費用も嵩むのでコストメリットの説明が難しい 費用対効果
	2. テレワーク導入の費用対効果が明確でない	23	14	31	1	69		
事前準備が不十分である	3. 社内の情報インフラが十分に整備されていない	21	11	28	3	63	114	<ul style="list-style-type: none"> 社内の情報インフラ、文書の電子化等、テレワーク導入以前の準備が不十分。
	10. 社内でテレワーク実施を制度化するために事務的な時間・手間がかかる	10	6	2	1	19		
	11. 文書の電子化が十分に進んでいない	8	13	9	2	32		
その他	その他	31	3	9	4	47	47	

図表 78 アンケート・ヒアリング調査単純集計（課題部分）総括

4 普及推進方策の提言

前述「3 テレワーク普及に向けた課題」で整理した課題を解決するための推進方策を以降で示す。

4.1 推進方策のまとめ

「図表 79」から「図表 82」については、企業の規模・業種別に、推進方策の主体である「意向企業⁴」「導入済み企業⁵」「システム提供企業⁶」それぞれが取りうる推進方策をまとめた。また、「図表 83」においては、国が取りうる推進方策をまとめた。

業種については、情報通信業か否かで分類する。これは、情報通信業においては他業種と比較して、自社でテレワークシステムを開発している場合や、情報システム導入に対してストレスが小さく、テレワークの普及が高いためである。

企業規模については、中小企業か大企業かで分類する。これは、大企業については、企業制度の改変の難しさや、既に導入している企業が多かったためである。また、本調査で行ったアンケート「テレワーク事例調査」「テレワークシステム提供企業状況調査」「テレワーク未導入企業意向調査」の回答企業業種比率は、卸売業、サービス業が多かったため、当該業種は中小企業基本法第二条の「中小企業者の範囲」で100人以下が中小企業ということで整理されているので、それを閾値とした。

推進方策の検討に当たっては、「コミュニケーション管理が難しい」「勤務管理・人事管理が難しい」の課題を「コミュニケーション、勤務管理・人事管理」の一つに整理した。また、「コストがかかる」については、多くの推進方策に内容と重複するため、個別の内容については、「4.2 「4.1 推進方策のまとめ」についての詳述」の推進方策の説明の際に触れている。

4 テレワーク導入意向のある企業

5 テレワーク導入済み企業

6 テレワークシステムを提供する企業

4.1.1.1 情報通信業

(1) 中小企業に対しての推進方策

情報通信業であり特に中小規模の企業に対しての推進方策を以下に示す。

課題分類	情報通信技術面		運用・制度面	
	短期	中期	短期	中期
情報セキュリティ	<p><システム提供企業> ・テレワークツール・ソリューションのラインナップ整理と利用しやすい製品・サービス情報 →テレワークを導入する企業に対して、企業の属性やニーズに合わせてテレワークアプリケーションを選択できる判断材料を示すことが必要である。</p>	<p><システム提供企業> ・より安価で利用しやすいテレワークツール、ソリューションの開発・提供 →低価格化は進んでいるものの、テレワークシステム提供企業においては、より一層安価で利用しやすいテレワークツール、ソリューションの開発・提供が継続的に求められる。</p>	—	
コミュニケーション、勤務管理・人事管理	—	—	<p><意向企業・導入済み企業の経営者> ・ストレスのないプレゼンス管理と自己申告の併用によるコミュニケーションの改善 →比較的小規模な企業においては、ICTに精通した企業であれば自動的なログイン・ログアウト情報と自己申告による勤怠情報、ICTに関して精通していない企業であれば、メールでの申告による勤務管理が望ましいものと考えられる。</p>	
テレワークに適した業務・職種不在	—	—	—	
事前準備	<p><意向企業・導入済み企業の経営者> ・オフィス移転・統廃合を活かし「フリーアドレス化」「ペーパーレス化」と併せたテレワーク導入 →業種及び企業規模に係らず、オフィス移転・統廃合、新規開業などのタイミングで、企業全体での文書の電子化、フリーアドレス化を図る企業が多くテレワークを導入しやすいと考えられる。</p>			
テレワークに関する理解・周知	—			

※「—」は、該当する推進方策がないことを示す。

図表 79 情報通信業かつ中小規模の企業に対しての推進方策

(2) 大企業に対するの推進方策

情報通信業であり特に大規模の企業に対するの推進方策を以下に示す。

課題分類	情報通信技術面		運用・制度面	
	短期	中期	短期	中期
情報セキュリティ	<p><システム提供企業> ・テレワークツール・ソリューションのラインナップ整理と利用しやすい製品・サービス情報 →テレワークを導入する企業に対して、企業の属性やニーズに合わせてテレワークアプリケーションを選択できる判断材料を示す必要がある。</p>	<p><システム提供企業> ・より安価で利用しやすいテレワークツール、ソリューションの開発・提供 →低価格化は進んでいるものの、テレワークシステム提供企業においては、より一層安価で利用しやすいテレワークツール、ソリューションの開発・提供が継続的に求められる。</p>	—	
コミュニケーション、勤務管理・人事管理	—	—	<p><意向企業・導入済み企業の経営者> ・ストレスのないプレゼンス管理と自己申告の併用によるコミュニケーションの改善 →比較的大規模～中規模の企業に対してはグループウェアと連動したリアルタイムのステータス情報、及びそれだけではカバーできない要件を本人が上書きするしくみが望ましい。</p>	
テレワークに適した業務・職種不在	—	—	—	
事前準備	<p><意向企業・導入済み企業の経営者> ・オフィス移転・統廃合を活かし「フリーアドレス化」「ペーパーレス化」と併せたテレワーク導入 →業種及び企業規模に係らず、オフィス移転・統廃合、新規開業などのタイミングで、企業全体での文書の電子化、フリーアドレス化を図る企業が多くテレワークを導入しやすいと考えられる。</p>			
テレワークに関する理解・周知	—			

※「—」は、該当する推進方策がないことを示す。

図表 80 情報通信業かつ大規模の企業に対するの推進方策

4.1.1.2 情報通信業以外の企業

(1) 中小企業に対するの推進方策

情報通信業以外の業種であり特に中小規模の企業に対するの推進方策を以下に示す。

課題分類	情報通信技術面		運用・制度面	
	短期	中期	短期	中期
情報セキュリティ	<p><意向企業・導入済み企業の経営者> ・情報や業務別のセキュリティ強度・アクセス範囲の設定 →中小企業等のある程度意思決定、手順等が簡易的な企業であれば、BCPへの活用を考えると、被災時等に被害状況によって段階的にセキュリティレベルの運用を変更できることも有効であると言える。</p>	—	—	
コミュニケーション、勤務管理・人事管理	—	—	<p><意向企業・導入済み企業の経営者> ・ストレスのないプレゼンス管理と自己申告の併用によるコミュニケーションの改善 →比較的小規模な企業においては、ICTに精通した企業であれば自動的なログイン・ログアウト情報と自己申告による勤怠情報、ICTIに関して精通していない企業であれば、メールでの申告による勤務管理が望ましいものとする。</p>	
テレワークに適した業務・職種不在	<p><意向企業・導入済み企業の経営者> ・テレワークできる業務・職種の切り分けへの支援 →ほとんどの業種/職種において、「テレワークしやすい業務」「テレワークしづらい業務」を切り分けることで、テレワークでの実施は可能である。</p>			
事前準備	<p><意向企業・導入済み企業の経営者> ・テレワーク導入における「目的設定」の重要性についての理解・周知と適切な目的設定 →企業規模に係らず、システム導入時に費用対効果等の議論を行わない企業(情報通信業以外の業種)が対象となると考えられる。 ・オフィス移転・統廃合を活かし「フリーアドレス化」「ペーパーレス化」と併せたテレワーク導入 →業種及び企業規模に係らず、オフィス移転・統廃合、新規開業などのタイミングで、企業全体での文書の電子化、フリーアドレス化を図る企業が多くテレワークを導入しやすいと考えられる。</p>			
テレワークに関する理解・周知	<p><意向企業・導入済み企業の経営者、システム提供企業、テレワークに関する支援を行う企業等> ・テレワーク導入・拡大を検討する企業へのトータル支援サービス →テレワーク導入率が比較的高い大企業よりも、導入率が低く全般的に情報量が少なくノウハウが蓄積しにくい中小企業に対して行うことが効果的と言える。</p>			

※「—」は、該当する推進方策がないことを示す。

図表 81 情報通信業以外かつ中小規模の企業に対するの推進方策

(2) 大企業に対するの推進方策

情報通信業以外の業種であり特に大規模の企業に対するの推進方策を以下に示す。

課題分類	情報通信技術面		運用・制度面	
	短期	中期	短期	中期
情報セキュリティ	—		—	
コミュニケーション、勤務管理・人事管理	—	—	<意向企業・導入済み企業の経営者> ・ストレスのないプレゼンス管理と自己申告の併用によるコミュニケーションの改善 →比較的大規模～中規模の企業に対してはグループウェアと連動したリアルタイムのステータス情報、及びそれだけではカバーできない要件を本人が上書きするしくみが望ましい。	
テレワークに適した業務・職種不在	<意向企業・導入済み企業の経営者> ・テレワークできる業務・職種の切り分けへの支援 →ほとんどの業種/職種において、「テレワークしやすい業務」「テレワークしづらい業務」を切り分けることで、テレワークでの実施は可能である。			
事前準備	<意向企業・導入済み企業の経営者> ・テレワーク導入における「目的設定」の重要性についての理解・周知と適切な目的設定 →企業規模に係らず、STEM導入時に費用対効果等の議論を行わない企業(情報通信業以外の業種)が対象となると考えられる。 ・オフィス移転・統廃合を活かし「フリーアドレス化」「ペーパーレス化」と併せたテレワーク導入 →業種及び企業規模に係らず、オフィス移転・統廃合、新規開業などのタイミングで、企業全体での文書の電子化、フリーアドレス化を図る企業が多くテレワークを導入しやすいと考えられる。			
テレワークに関する理解・周知	—			

※「—」は、該当する推進方策がないことを示す。

図表 82 情報通信業以外かつ大規模の企業に対するの推進方策

4.1.1.3 国の推進方策

国の推進方策を以下に示す。

課題分類	情報通信技術面		運用・制度面	
	短期	中期	短期	中期
情報セキュリティ	—	—	・適切・最新かつ合理的なセキュリティガイドラインや企業名つきの運用事例の公開 →図表85～図表88の施策は、いずれも個別に行うよりも一体的に行うことが効果的であり、特に導入目的の設定の支援や、適切なセキュリティ強度・アクセス範囲の設定、テレワークできる業務／職種の切り分け支援は、導入にあたりトータルで行われる必要がある。	
コミュニケーション、勤務管理・人事管理	—	—	—	—
テレワークに適した業務・職種不在	—	—	—	—
事前準備	—	—	—	—
テレワークに関する理解・周知	・テレワーク導入・拡大を検討する企業へのトータル支援サービス →定量的に効果を把握できるKPIの設定が必要であり、このような目的設定の重要性への理解・周知が必要である。情報通信業の企業はシステム導入時に費用対効果等の議論を行う傾向にあるため、本推進方策については、情報通信業以外の業種の企業が対象となると考えられる。			

※「—」は、該当する推進方策がないことを示す。

図表 83 国の推進方策

4.2 「4.1 推進方策のまとめ」についての詳述

前述「4.1 推進方策のまとめ」の「図表 79」から「図表 83」について詳述する。

4.2.1 情報セキュリティについて

情報セキュリティについての普及促進方策としては、技術開発・向上とともに、テレワークを円滑に運用するためのノウハウを紹介・共有する取組みが必要である。

これを踏まえて、以下の2つの普及推進方策を提言する。

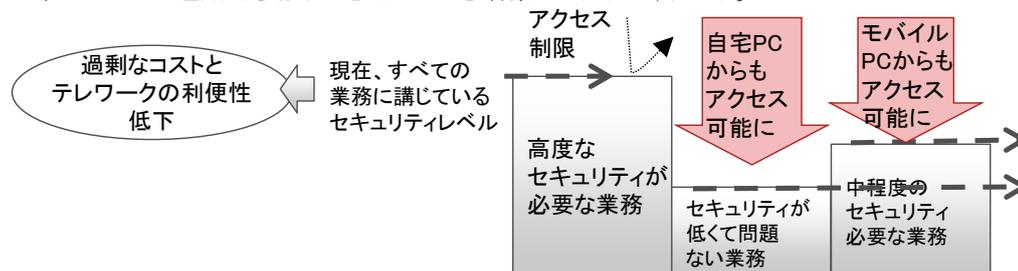
(1) 適切・最新かつ合理的なセキュリティガイドラインや企業名付きの運用事例の公開
[主体：国、時期：短期的に望まれる方策]

適切・最新かつ合理的な情報セキュリティ技術を反映したセキュリティガイドラインを策定することに加え、ガイドラインと共に運用方法の事例が企業名つきで公開されることが重要と考えられる。情報セキュリティ対策にあたっては、対策そのものの有効性も重視されるが、企業同士の横並び姿勢も強く、「他と比較して遜色のない」対策を講じていることが重視されると見られるため、情報セキュリティに関して瑕疵が発生することに特に敏感な情報通信業や大企業の社名を明らかにした取組事例（テレワークを行っている職種・業務の多様な例、テレワーク運用ルール、テレワーク勤務申請書などの書式 等。汎用化したものよりも当該企業名が明らかなものが有効）が広く公開されることが望まれる。

(2) 情報や業務別のセキュリティ強度・アクセス範囲の設定

[主体：テレワーク導入意向のある企業・テレワーク導入済み企業の経営者、時期：短期的に望まれる方策]

運用面のセキュリティが問題となっている中でもテレワークを推進するには、業務や情報の種類によって必要なセキュリティ強度と対応するアクセス範囲を設定することによって、テレワークできる業務の範囲を拡大していけることを周知することが望まれる。なお、「図表 96 セキュリティ強度」で示しているとおおり、セキュリティ強度を上げるとコストも上がることから、目安となる費用についてもあわせて周知していくことが必要である。また、大企業等は難しいことが想定されるが、中小企業等のある程度意思決定、手順等が簡易的な企業であれば、BCP への活用を考えると、被災時等に被害状況によって段階的にセキュリティレベルの運用を変更できることも有効であると言える。



図表 84 業務ごとに適切な情報セキュリティレベル設定のイメージ

4.2.2 コミュニケーション、勤務管理・人事管理について

(1) ストレスのないプレゼンス管理と自己申告の併用によるコミュニケーションの改善

[主体：テレワーク導入意向のある企業・テレワーク導入済み企業の経営者、時期：短期的に望まれる方策]

コミュニケーションと勤務管理・人事管理については課題に重複する面が多いと考えられるため、方策としては一体的に提言する。

テレワークにおいて、お互いに相手の姿が見えず状況がわからないために、「さぼっているのではないか」「さぼっていると思われているのではないか」との相互不信・不安は、特に在宅勤務において強い。しかしこれをさらにきめ細かい手法で管理して解消すると、管理者の手間・テレワーカーのストレスとも増大することになる。テレワーカーの状態（プレゼンス）を、管理されているという意識をできるだけ持たせることのない自然な形で把握することが望ましく、これによってテレワーカーのストレスが小さくなるだけでなく、管理者やテレワーカーの同僚からのコミュニケーションのしやすさ（電話・メール等テレワーカーとのコミュニケーション手段を選択しやすい）にも繋がる。

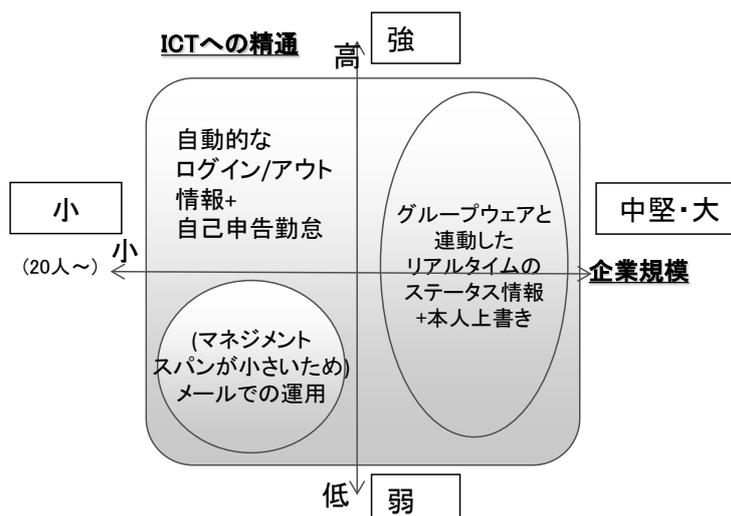
このためにはログイン・ログアウトなど、PC を利用する上で自然に行っている操作を勤怠情報として利用すると同時に、これらだけでは把握できない要件等を含めた自己申告の勤怠との併用、リアルタイムのステータス表示機能等が利用できることが望まれる。

こうした方策には、ICT への精通の程度と企業規模を配慮した実施が必要である。具体的には、比較的大規模～中規模の企業に対してはグループウェアと連動したリアルタイムのステータス情報、及びそれだけではカバーできない要件を本人が上書きするしくみが望ましく、比較的小規模な企業においては、ICT に精通した企業であれば自動的なログイン・ログアウト情報と自己申告による勤怠情報、ICT に関して精通していない企業であれば、メールでの申告による勤務管理が望ましいものとする。

また、このような運用はマネジメントスパン（一人の管理職の担う組織規模）が適切に設定されていることが前提であり、テレワーク導入に関する全社規模の合意の上で適切なマネジメントスパン単位での導入・運用が望まれ、さらに言えば勤務管理の考え方を時間管理型から成果管理型に変更していくことも、テレワークを普及するという視点からは望まれる。

	自動的な作成・送信	手動入力
出勤退勤情報	ログイン/アウトを自動的に送信	ログイン/アウトの補完・説明も含めた自己申告
ステータス情報	本人による事前入力をスケジュールどおりに反映	事前入力しておいたスケジュールに加えて、本人が上書き

図表 85 ログイン・ログアウトを活用した出退勤とステータス



図表 86 企業規模や属性によるログイン・ログアウト情報の活用イメージ

4.2.3 情報セキュリティ・コミュニケーション、勤務管理・人事管理共通

(1) テレワークツール・ソリューションのラインナップ整理と利用しやすい製品・サービス情報

[主体：テレワークシステムを提供する企業、時期：短期的に望まれる方策]

既に多くのテレワークツールやソリューションが各社から提供されているが、それらの取捨選択に対しての判断材料が少ないことが考えられる。テレワークを導入する企業に対して、以下に示すような企業の属性やニーズに合わせてテレワークアプリケーションを選取できる判断材料を示すことが必要である。

(想定される企業の属性、ニーズ)

- 企業規模別
- 企業立地別（大都市圏／地方都市圏／それ以外）
- テレワーク導入目的別
- ICTに関する知識の多寡別
- 導入予算別

さらに、上述の区分も鑑みながら、企業自身が適切なテレワーク導入タイプや参考となる事例を YES/NO で選取できる自己診断チャート等の情報提供が望まれる。

アプリケーションの種類	業務プロセス					企業規模別			企業立地別			目的					必要ICT知識			コスト		
	出勤報告	資料作成	問合せ	会議	...	大	中	小	大都市圏	地方都市圏	それ以外	多様な働き方の実現	仕事の効率・生産性の向上	コスト削減	BCPの手段	その他	多	中	小	高	中	安
在宅業務アプリ	○○(製品)	○	○			○	○		○	○	○	○	○	○	○					○	○	
	■▲		○				○	○	○	○	○	○	○	○	○						○	○
コミュニケーション	◎◎		○	○		○			○	○	○	○	○	○	○						○	○
事務処理	◇◇	○					○		○	○	○	○	○	○	○						○	○
	AAAA		○			○	○		○	○	○	○	○	○	○						○	○
	BB		○	○		○	○		○	○	○	○	○	○	○						○	○
	CCCC		○			○	○		○	○	○	○	○	○	○						○	○

図表 87 テレワークのラインナップ整理のイメージ

(2) より安価で利用しやすいテレワークツール、ソリューションの開発・提供

[主体：テレワークシステムを提供する企業、時期：短期～中期的に望まれる方策]

低価格化は進んでいるものの、テレワークシステム提供企業においては、より一層安価で利用しやすいテレワークツール、ソリューションの開発・提供が継続的に求められる。

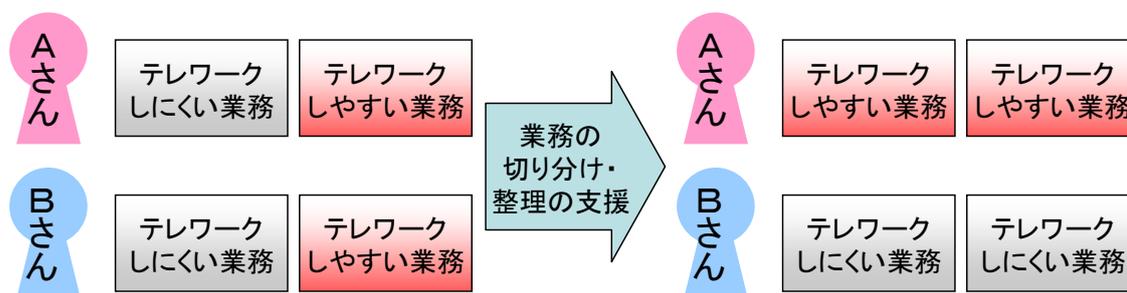
4.2.4 テレワークに適した業務・職種の不在について

(1) テレワークできる業務・職種の切り分けへの支援

[主体：テレワーク導入意向のある企業・テレワーク導入済み企業の経営者、短期～中期的に望まれる方策]

導入企業の半数以上が「テレワークできる業務には制約がない」と回答しているとおり、ほとんどの業種/職種において、ウエイトの大/小はあってもテレワークでの実施は可能と考えられるが、1つの職種や業種の中には「テレワークしやすい業務」「テレワークしづらい業務」が混在している。例えば、今までだと営業職の社員は在宅勤務によるテレワークは難しいと考えられがちであったが、業務の可視化・切り分けを行い、当該職員が行っている業務が「情報収集」「資料作成」「打合せ」「顧客訪問」「報告書作成」ということが把握できると、「顧客訪問」のみを他の社員に代替してもらい、「打合せ」をTV会議化等することで、在宅勤務によるテレワークをできるようになる。「顧客訪問」を代替した社員の「資料作成」を当該職員が行うことで負担感もバランスが取れると考えられる。

上述のとおり業務を切り分ける際には、業務の可視化や棚卸、業務の分析・組み換えを同時に推進することが必要になり、専門知識も必要となるため、コンサルティングなどの支援が望まれる。特に、今まで導入があまり進んでいなかった情報通信業以外の業種にて効果的と考えられる。



図表 88 テレワークしやすさによる業務の切り分け・整理のイメージ

4.2.5 事前準備

(1) テレワーク導入における「目的設定」の重要性についての理解・周知と適切な目的設定

[主体：テレワーク導入意向のある企業・テレワーク導入済み企業の経営者、短期～中期的に望まれる方策]

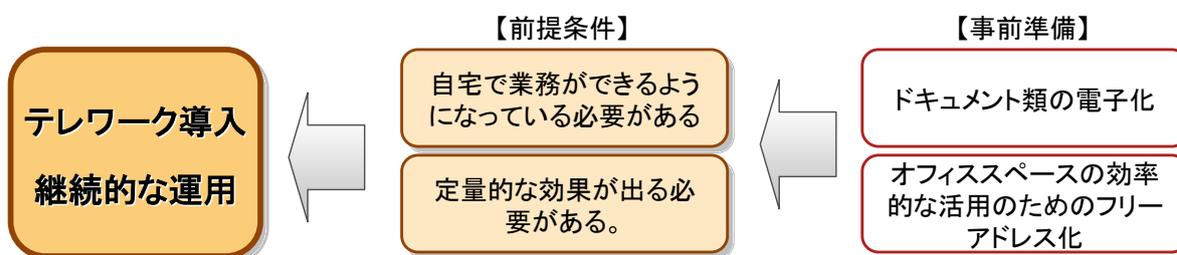
これまで、仕事の効率・生産性の向上といった定性的な内容を目的としてテレワークを導入し、結果的にテレワークの運用を中止した企業が多く見られる。コストの観点からも、経営者としてはテレワークの費用対効果が明確でないと導入に踏み切れない。例えば、BCP そのものをテレワーク導入の目的としてしまうと、有事の際のみの利活用となってしまう。費用対効果も算出しづらく、BCP に特化して導入している企業はほぼ見られないという事からも、目的は定量的である必要があると言える。

今後、未導入の企業がテレワークを導入し、かつ継続的に運用し続けるには、可能な限り定量的に計測できる目標設定、特にワーク・ライフ・バランス改善のような定性的な目的についても定量的に効果を把握できる KPI の設定が必要であり、このような目的設定の重要性への理解・周知が必要である。情報通信業の企業はシステム導入時に費用対効果等の議論を行う傾向にあるため、本推進方策については、情報通信業以外の業種の企業が対象となると考えられる。

(2) オフィス移転・統廃合を活かし「フリーアドレス化」「ペーパーレス化」と併せたテレワーク導入

【主体：テレワーク導入意向のある企業・テレワーク導入済み企業の経営者、短期～中期的に望まれる方策】

テレワークを導入し継続的な運用を行うためには、当然のことながら、自宅などの事務所以外の場所で業務ができるようになっていく必要がある。そのための事前準備として「ドキュメント類の電子化」が必要となる。また、前述「(1) テレワーク導入における「目的設定」の重要性についての理解・周知と適切な目的設定」でも述べたとおり、継続的な運用のためには定量的な効果が必要であり、それを「オフィススペース」として設定することも考えられる。そのためには、事前準備として「フリーアドレス化」が必要である。また、「フリーアドレス化」にすることで、今まで机等に置いていた書類等を自分に割り当てられたロッカーや書棚等に格納することになるが、割り当てられるスペースには限りがあり、自然と書類の電子化も進む。



図表 89 テレワーク導入にあたっての前提条件、事前準備イメージ

一般的に、オフィス移転・統廃合、新規開業などのタイミングで、企業全体での文書の電子化、フリーアドレス化を図る企業が多く、このような企業に対して、オフィス移転に関するセミナー・展示会等の機会を活かしたテレワークを紹介するアプローチが効果的と

考える。なお、ヒアリング調査先企業アクセンチュア株式会社では、オフィス移転の際に在宅勤務利用を見込んでオフィス設計を行い、全席フリーアドレス化することによって席数を 20%削減したとの結果が得られている。

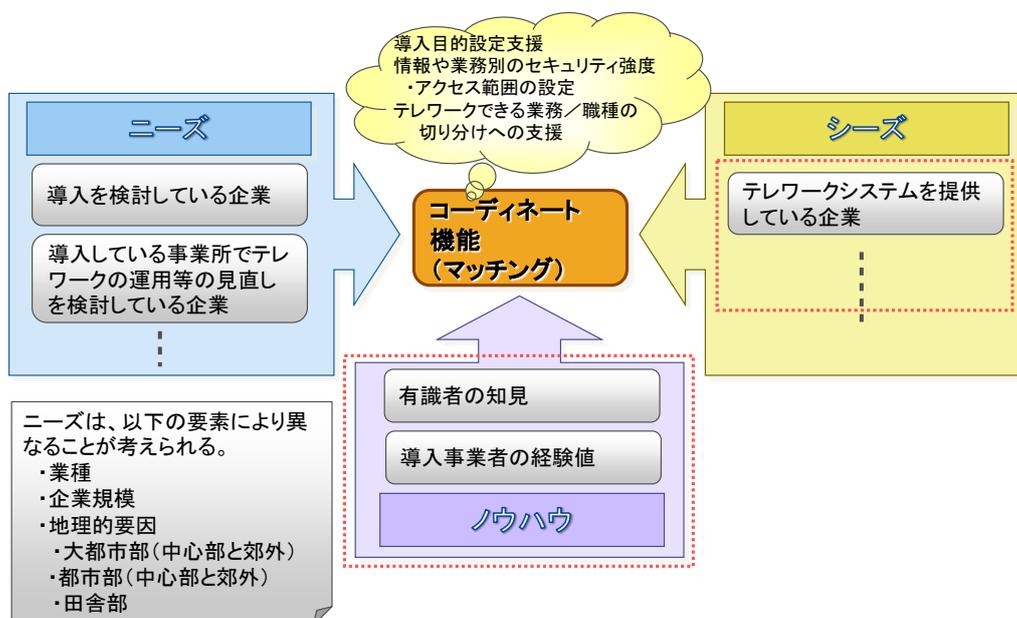
なお、「(1) テレワーク導入における「目的設定」の重要性についての理解・周知と適切な目的設定」「(2) オフィス移転・統廃合を活かし「フリーアドレス化」「ペーパーレス化」と併せたテレワーク導入」に通じて言えることだが、テレワークに関する関心・意識の薄い企業、テレワークに関する情報に受動的な企業に対して、テレワークの実態や効果と共に働きかけることが必要である。

4.2.6 テレワークに関する理解・周知

(1) テレワーク導入・拡大を検討する企業へのトータル支援サービス

[主体：国、テレワーク導入意向のある企業・テレワーク導入済み企業の経営者、短期～中期的に望まれる方策]

4.2.1 から 4.2.5 までの普及推進方策は、いずれも個別に行うよりも一体的に行うことが効果的であり、特に導入目的の設定の支援や、適切なセキュリティ強度・アクセス範囲の設定、テレワークできる業務／職種の切り分け支援は、導入にあたりトータルで行われる必要がある。さらに、企業の特性に最適なテレワークツールを導入するためには、テレワーク導入を検討している企業、見直しを図っている企業とテレワークシステムを提供している企業とのマッチングを図り、コーディネートを行う支援があることが望ましい。本推進方策は、テレワーク導入率が比較的高い大企業よりも、導入率が低く全般的に情報量が少なくノウハウが蓄積しにくい中小企業に対して行うことが効果的と言える。



図表 90 テレワーク導入を検討する企業へのトータルな支援サービスのイメージ

5 普及推進方策の実地検証

5.1 実地検証の概要

前述「4.1 推進方策のまとめ」で整理した普及推進策の中の情報通信業である大企業(実地検証の対象企業が富士通株式会社であるため) に対する推進方策(「4.1.1.1 (2) 図表 80」参照) の一つである「ストレスのないプレゼンス管理と自己申告の併用によるコミュニケーションの改善」について技術的な観点で実地検証を行った。また、今後の普及推進策の主な対象企業群と考えられる情報通信業以外の業種であり中小規模の企業に対する推進方策(「4.1.1.2 (1) 図表 81」参照) の一つである「情報や業務別のセキュリティ強度・アクセス範囲の設定」について技術的な観点で実地検証を行った。

「情報や業務別のセキュリティ強度・アクセス範囲の設定」については、VPN の認証方式の違いによるセキュリティ強度等を検証し、「ストレスのないプレゼンス管理と自己申告の併用によるコミュニケーションの改善」については、異なる労務時間管理方式毎の利点や課題について検証した。

なお、実地検証は以下のとおり実施した。

□ 期 間：2011 年 10 月 1 日～2011 年 10 月 31 日

- ・ 対象者：従業員 3 名
- ・ 企 業：富士通株式会社

この期間において対象者は、VPN 等を利用して、インターネットからイントラネットに接続し、通常勤務する事務所以外の場所で業務を実施する。また、その業務開始時と終了時に、今回の検証のために構築した、労務時間管理システムを用いて勤務時刻を記録した。

5.2 実地検証の範囲

5.2.1 検証項目

情報セキュリティについては、VPN の認証方式によるセキュリティ強度の検証を実施し、勤務管理については、VPN の認証時刻のみならず、労務時間を管理するための簡易的なシステムを構築し労務時間管理方式による利点・課題の検証を実施した。

5.2.1.1 VPN の認証方式

VPN の認証方式としては、以下の 2 つの方式それぞれについて検証した。

(1) PKI 認証

秘密鍵を格納した IC カードを利用して、PKI による認証を行う。

(2) ID/パスワード認証

ユーザーID とパスワードによる認証を行う。

5.2.1.2 労務時間管理の方式

労務時間管理については、以下の2つの方式それぞれについて検証した。

(1) 労務時間管理システムによる管理

テレワークによる業務の開始、終了時にテレワーカーが労務時間管理システムに記録した時刻に基づいて管理する。

(2) VPN 認証時刻による管理

テレワーカーが VPN 接続する際に、VPN 認証サーバに記録される接続開始時刻、終了時刻に基づいて管理する。

5.2.1.3 テレワークの実施場所

テレワークは、以下の場所それぞれで実施した。

(1) 自宅

テレワーカーの自宅において、有線のインターネット接続上でVPNを利用し、社内
にアクセスした。

(2) モバイル

イー・アクセス株式会社が提供する「EM モバイルブロードバンド」サービスによる
インターネット接続上でVPNを利用し、社内
にアクセスした。

(3) サテライトオフィス

通常勤務する事業所とは別の事業所(サテライトオフィス)においてテレワークを
実施した。サテライトオフィスは、弊社のイントラネットに接続されているため、VPN
を利用せずに、LANからそのまま社内サーバ等にアクセスする。このため、サテライト
オフィスでのテレワークにおける労務時間管理は自己申告による管理のみで実施する。

5.2.2 実地検証システム

5.2.2.1 システムの機能

(1) 労務時間管理システム

Web ブラウザを利用し、弊社内に設置した労務時間管理システムに接続し、労務時間を自己申告するための機能を有する。

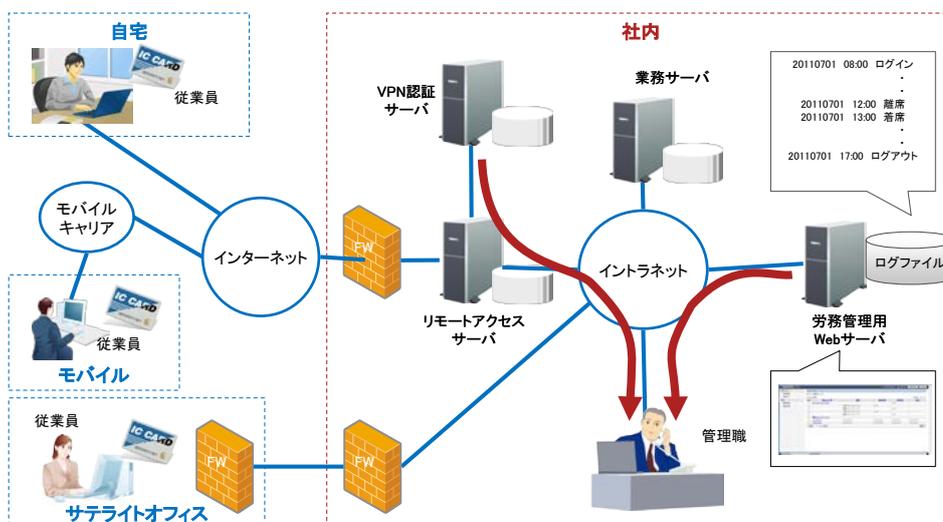
機能名	内容
ログイン	Web サーバの認証を利用し、ユーザーID で利用者を識別する
ステータス	現在のステータス(業務開始、離席開始、業務復帰、業務終了)を表示する
業務開始	業務開始の日時を記録し、画面表示する
業務終了	業務終了の日時を記録し、画面表示する
離席開始	離席時の日時を記録し、画面表示する
業務復帰	業務再開時の日時を記録し、画面表示する
勤怠集計	一か月分のユーザー毎の集計を出力する。

図表 91 労務時間管理システム

(2) VPN 認証サーバ

VPN 認証サーバに記録される接続開始時刻、終了時刻をメールにより送付する。
現在、弊社で運用中のシステムを利用する。

5.2.2.2 構成図



図表 92 システム構成図

5.2.2.3 システム利用イメージ

(1) 労務時間管理システム

自宅または、モバイルを利用する場合、VPNによりイントラネットに接続する。

業務を開始する場合は、労務時間管理システムに Web ブラウザで接続し、ID/パスワードによる本人確認を実施後、業務開始ボタンを押下することで、業務開始時刻が記録される。

ユーザ名	日付	業務開始	業務終了	勤務時間	休憩時間	実働時間	備考
新井	2011-10-04	08:18:05	13:18:08	4時間00分03秒	0時間35分01秒	3時間25分02秒	
新井	2011-10-07	10:32:45	18:40:55	8時間08分10秒	0時間55分02秒	8時間13分08秒	
新井	2011-11-10	09:32:45	20:40:55	11時間08分10秒	0時間55分02秒	10時間13分08秒	
新井	2011-10-18	-	13:20:28	-	-	-	業務開始されていません。
片山	2011-10-06	09:55:09	18:25:16	10時間30分07秒	0時間45分07秒	9時間45分00秒	
片山	2011-10-13	15:04:31	15:27:09	0時間22分38秒	0時間02分57秒	0時間19分41秒	
片山	2011-10-20	09:21:54	20:07:27	9時間45分33秒	0時間00分00秒	9時間45分33秒	

図表 93 システム画面 (例)

業務終了時は、業務開始時と同様に労務時間管理システムに接続し、業務終了ボタンを押下することで、業務終了時刻が記録される。業務時間中に休憩を取得する際は、離席開始、業務復帰ボタンを押下することで休憩時間が記録される。これらの記録については、集計機能により、ユーザ（従業員）ごとに集計される。

(2) VPN 認証時刻の確認

自宅または、モバイルを利用する際、イントラネットに接続するために利用する、VPN 認証サーバの接続開始時刻、終了時刻の記録をもとに労務時間を管理する。VPN 認証サーバは、メールにより利用履歴を送信する機能を有しており、その時刻を基に労務時間を確認することができる。

ユーザ名:vpn-*****	VPN 認証サーバに接続した日時
使用開始:2011/10/04(火) 09:55:47	VPN 認証サーバから切断した日時
使用終了:2012/03/10(土) 11:23:29	VPN 接続時間
接続時間:01 時間 27 分 42 秒	この時間を労務時間とみなす。
割り当て IP:***.***.***.***	
接続元 IP:***.***.***.***	

図表 94 VPN 認証時刻の確認

5.3 検証結果

「VPN の認証方式」「労務時間管理の方式」を検証項目として設定し、実地検証した結果を以降に示す。「VPN の認証方式」については、実地検証で利用した認証方式について利便性の観点での評価及び VPN 認証方式毎の導入コストとセキュリティ強度を机上で検証した結果を以下に示す。また、「労務時間管理の方式」については、労務時間管理システム及び VPN 認証時刻による管理の結果を以下に示す。

5.3.1 VPN の認証方式

(1) 利便性

認証方式	利便性の評価
PKI 認証	IC カードによる認証を実施するため、IC カードリーダー及び PKI に使用する IC カード、PKI 用のソフトウェアをインストールした PC をテレワーク先に持ち込む必要がある。今回の実地検証については、社給の PC を利用する必要があり、その持ち出しのための許可など事前に準備すべきことが多い。
ID/Password 認証	VPN クライアントソフトを事前に利用する PC にインストールしておく必要があるが、その他の装置等は不要であり、PKI 認証に比べて利便性は高いと考えられる。今回の実地検証においては、自宅の PC を利用することができた。

図表 95 VPN 認証方式

上記のとおり、PKI 認証は IC カードリーダー、IC カード、PKI 用ソフトウェアが必要であり、一方、ID/Password 認証の方は VPN クライアントソフトを事前に PC にインストールしておく程度であり、PKI 認証と ID/Password 認証を比較した場合、ID/Password 認証の方が、利便性が高いと言える。

(2) 導入コストとセキュリティ強度

テレワーク実施の際のインフラとなる VPN のシステム構築に必要なコストとセキュリティ強度の関係を以下に示す。テレワーカーが VPN によってイントラネットに接続する際の認証の方式として、ID/Password 認証、ワンタイムパスワード認証、PKI 認証の 3 つの方式についての導入コスト試算とセキュリティ強度の比較を実施した。

○導入コスト試算の前提条件

- ・ テレワーカーの人数は 100 名とする
- ・ テレワーカーが使用する PC、ネットワーク回線の使用料は考慮しない
- ・ 導入に係るハードウェア費、ソフトウェア費を計上する

VPN 接続方式によるセキュリティ強度は以下のとおりである。

強度	認証方式	特徴	コスト (※)
強	PKI 認証	IC カードによる認証を実施するため、なりすましが困難である。IC カードの盗難についても、PIN の入力間違いによる IC カードのロック機能等を利用することで、パスワードの総当たりによる不正アクセスも防止できる。	33.7 万円/人
中	ワンタイムパスワード認証	毎回異なるパスワードにより、一度パスワードが漏洩しても継続して利用することはできないため、ID/パスワードよりもセキュリティ強度は高いと言える。	8.0 万円/人
弱	ID/Password 認証	ID/Password の厳重な管理が必要である。Password についても簡単な文字列等で構成している場合、類推や総当たりにより Password を取得され、不正アクセスされる可能性がある。セキュリティ強度は上記 2 方式と比較して弱いものの、最も安価に導入できる方式である。	2.7 万円/人

※利用者 100 人でのハードウェア、ソフトウェア費用について 1 人当たりのコストを記載

図表 96 セキュリティ強度

上記のとおりセキュリティ強度はコストと比例して強くなる。コストを度外視すれば、PKI 認証が最もセキュリティ強度が高いと考えられるが、最も安価な ID/Password 認証においても、適切な管理を行うことでセキュリティを確保することが可能と考えられる。ID/Password の適切な管理とは、複雑なパスワード（文字列、数値、記号の組み合わせと 8 桁以上のパスワードを利用）、定期的な変更の義務付け、VPN アクセス記録の確認の実施を行うことである。

セキュリティ強度が低い認証では、VPN の通信内容を制限することで、テレワーク全体のセキュリティを保つことも可能である。例えば、ID/Password 認証の場合は、VPN 通信で使用できるプロトコルを Web 閲覧(HTTP)のみに制限する等である。HTTP は、その他のプロトコル、例えばメール送受信(SMTP, POP, IMAP⁷)、ファイル共有、リモートデスクトップ、リモート接続(SSH, telnet⁸)に比べると、攻撃手段が少ない。VPN 通信で全てのプロトコルを許可することに比べると、安全性が高いと言える。

⁷ SMTP, POP, IMAP はそれぞれ、メールの転送、メールの閲覧に用いる通信手段(プロトコル)の名称である。

⁸ SSH, Telnet はリモートでコンピュータにアクセスするための通信手段(プロトコル)の名称である。

5.3.2 労務時間管理の方式

(1) 労務時間管理システムによる管理

テレワーカーが労務時間管理システムを利用した、自己申告による管理を実施した際の利点と課題を以下に示す。

利点	課題
<ul style="list-style-type: none"> ・ 簡易な操作により、業務開始時刻、終了時刻を記録することが可能であり、テレワーカーの負担も少ない ・ 管理職による確認も、集計機能を利用することで、一覧で確認することが可能である ・ 将来的には、ログ情報を勤怠管理システムと連動させることで、給与の計算等に活用することも可能と推測される 	<ul style="list-style-type: none"> ・ テレワーカーが労務管理システムの利用を習慣づけていない場合、業務開始や業務終了の操作を忘れ、業務開始、終了時刻が記録されない場合がある ・ 自己申告が原則であり、テレワーカーのモラルに依存する。業務開始操作を行った上で、実際に業務を行わなくても、労務時間としては記録されることになる

図表 97 自己申告による管理における利点と課題

(2) VPN 認証時刻による管理

テレワーカーが VPN を接続、切断した際の認証サーバの利用状況から労務管理を行う際の利点と課題を以下に示す。

利点	課題
<ul style="list-style-type: none"> ・ テレワーカーが特に操作をすることなく、イントラネットへの接続時間を元に労務管理を行うことができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ テレワーカーが業務を中断する際は、切断しなければいけないが、切断を忘れることで、実態より労務時間が多く集計される ・ VPN 接続は一定時間無通信が続くとタイムアウトで自動的に切断される。例えば、通信が発生しないドキュメント作成などを実施していた際に自動で切断される場合があり、実態より労務時間が少なく集計される ・ モバイル利用の場合、電波状態によっては、頻繁に切断、接続を繰り返すことにより、正確な利用時間管理を行うことができない

図表 98 VPN 認証時刻による管理における利点と課題

(1) (2) の検証結果から、労務時間管理システムを用いるとテレワーカーの習慣づけやモラルに依存するものの、きめ細かい労務時間管理が行える。一方、VPN 認証時刻による管理は、テレワーカーの属性等には依存せず時間管理ができるものの、系統的に判断するため、きめ細かい管理を行っていく。

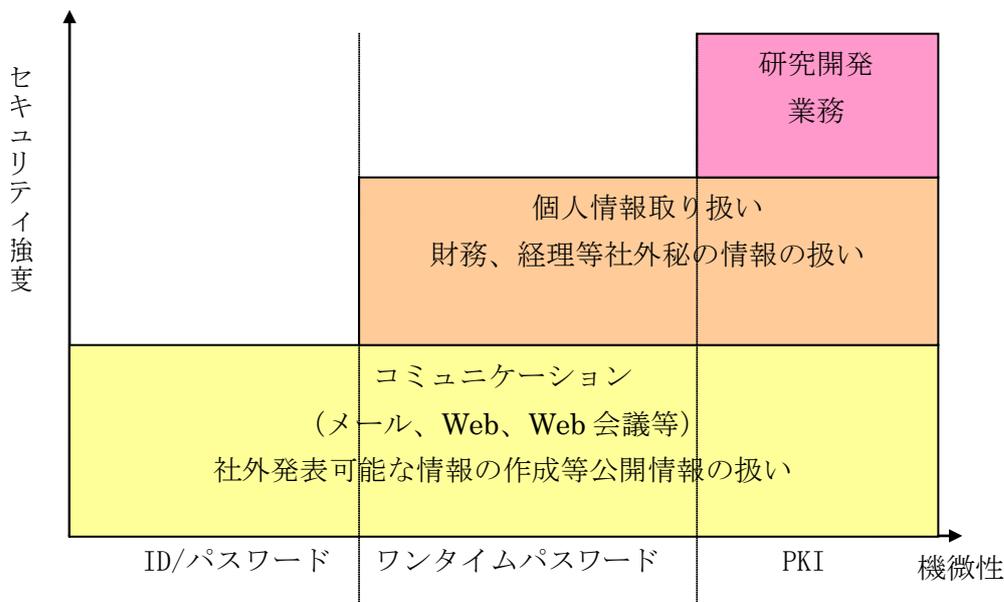
5.4 考察

5.4.1 テレワーク環境の導入

セキュアなテレワーク環境を導入するためには、VPN 認証した、テレワーカーと社内システムの接続が最も一般的であると考えられるが、その実装方式は複数存在する。前述したとおり、コストとセキュリティ強度は比例しており、コストをかけるほど、セキュリティは強力になる。

テレワークを普及促進するためには、導入コストの削減が重要な要素と考えられるため、テレワークで実施する、業務の機微性とセキュリティのバランスを検討し、適切な方式を選択する必要がある。

テレワークの対象とする、業務、機微性、セキュリティ強度の関係を以下に示す。



図表 99 業務、機微性、セキュリティ強度の関係

VPN の認証方式とは別に、テレワーカーの利用する PC 自体のセキュリティにも留意する必要がある。通常はセキュリティが保たれている事務所の外に持ち出すこととなるため、PC 自体のセキュリティが低いと、第三者による悪用の危険が高まるからである。

PC のセキュリティについては、基本的かつ最も重要な事項として、盗難、紛失を防ぐことが必要である。盗難、紛失が発生した場合、テレワークの通信による侵入の危険が生じるだけでなく、PC に格納している情報が漏洩する恐れがある。そのような場合のリスクマネジメントや、盗難、紛失自体を防ぐ対策は、本報告の対象外である。

本考察では、盗難、紛失が発生した場合に、テレワークによる侵入の脅威を低減する技術的施策等、VPN 認証方式以外のセキュリティ施策について述べる。

5.4.1.1 テレワーク利用 PC の限定

テレワークは、外出時や自宅での利用が前提のため、テレワーカー個人の所有する PC を利用することも可能である。しかし、一般的に、個人 PC は社給 PC に比べてセキュリティ強度が低く、かつ、一律のセキュリティ設定を行うことも難しい。このため、盗難、紛失の際に、社給 PC に比べて、第三者に利用される危険が高い。デスクトップ PC は盗難、紛失の危険は低い、家族の利用やウイルス等によって、情報漏洩する危険は社 PC より高い。従って、テレワーク利用 PC を社給 PC に限定することはセキュリティ強度が高いと言える。

社給 PC に限定することはセキュリティの観点以外にも、ソフトウェアのライセンスの面でも有効である。テレワークの VPN 通信や、接続後の業務に必要なソフトウェアを個人 PC にインストールするにはライセンス購入が必要であり、また、会社の資産を個人 PC にインストールすることについて、会社の規定等の考慮が必要となるためである。

5.4.1.2 データ保存の可否

テレワークによる通信で得られるデータをテレワーク利用 PC に保存可能とすると、テレワーク終了後も社外で参照可能となる。これは、盗難、紛失の際に、情報漏洩の危険が高まることとなる。従って、テレワーク利用 PC において、テレワーク通信で得られるデータを保存不可能とすることは、セキュリティ強度が高いと言える。

これは、テレワークの利用を、シンクライアント、リモートデスクトップ、デスクトップ仮想化等に限定するなどの対策を講ずることで対処可能である。

5.4.1.3 PC 自体の堅牢化

盗難、紛失が発生した場合に、PC 自体の堅牢化により、PC の第三者による利用を防ぐ方策である。これは、テレワークに限定したものではないが、例えば以下のような対処策が挙げられる。

対処策	効果
BIOS パスワード設定	PC 起動が困難となる
HDD パスワード設定	HDD を抜き出して別の PC でデータを読み出すことが困難となる
HDD 暗号化	HDD を抜き出して別の PC でデータを読み出すことが事実上不可能となる
リモート消去	PC がインターネットに接続された際にデータが消去されることで、情報漏洩を防ぐ

図表 100 PC 自体の堅牢化

5.4.1.1 から 5.4.1.3 に示した対処策は、複数組み合わせることが可能である。例えば、テレワーク利用 PC にデータが残らないよう制限する場合は、自宅デスクトップ PC からのテレワークは認めるなど、個別の制限事項を総合的に判断して、セキュリティ強度

と利便性のバランスを考慮したポリシーの策定が重要と考えられる。

以上、いくつかの方策が考えられるが、これらは主に盗難、紛失発生時の、テレワークの通信経路による侵入に対する技術的保護手段であり、情報流出の可能性を下げる方策である。被害の可能性が下がることによる実質的なメリットがある一方で、どのような技術的防衛策を講じていたとしても、盗難、紛失が発生した時点で、顧客や社会からの信用、信頼が低下することに留意が必要である。

また、コンピュータ、ネットワークにおける、悪意による攻撃の手段は日々進化している。それに対応して、技術的防衛策も日々向上している。セキュリティの技術は、一般的なイメージの IT とは別の専門的な研究に基づくものである。通常の企業の情報関連部門だけでは、適切な仕組みの検討が困難な分野であることを認識し、セキュリティの専門家による定期的な診断やコンサルティングが必要であることが、一般的な常識として社会に広く浸透することが望まれる。

5.4.2 労務時間管理

労務時間管理については、実地検証の結果から、テレワーカーの習慣づけやモラルに依存する部分も多く、労務時間管理をシステムだけで判断することは、前述のとおり課題も多いと言える。

管理職は、テレワーカーの評価を行う上で、労務管理システム等の適切な運用が行えていることに加えて、業務成果を適切に評価する必要がある。

また、「2.3.1.3 勤務管理・人事管理に関する課題」で指摘のあった、長時間労働（過重労働）については、労務時間管理システムや VPN 認証サーバに以下の機能を追加することで、ある程度懸念や不安を払拭できると考えられる。

- ・業務開始時刻から労務時間を計算し、一定時間経過した場合は、休憩を促すメッセージをテレワーカーに通知する
- ・労務時間が所定の時間を超えた場合は、テレワーカー及び管理者に通知し、業務の終了を促すことや、管理者が電話等により適切な指導を行う

テレワーカーが「業務を行っていることを信用してもらえないのではないか？」といった不安については、労務時間を中心とした評価より、テレワーカーの成果を重視した評価など、新たな評価形態を作成することも重要であると考えられる。

6 テレワークのさらなる普及推進方策の検討

6.1 普及推進方策の検討概要

テレワーク推進・普及状況についてヒアリングを行った上で、その中から、選んだ 5 社のテレワーク状況について映像取材・インタビューを行った。各社のテレワークの特徴を約 10 分程度の番組にまとめて、インターネットで公開した。

6.1.1 対象企業選定理由

以下に挙げる視点にて、映像に残すべき事例か否かを判別し、対象企業を選定した。

- ・継続的にテレワークを実施していること
- ・大企業／中小企業といった企業規模の違いによるテレワーク例
- ・障害者の雇用促進／ワーク・ライフ・バランス／生産性向上／BCP といった目的の違いによるテレワーク例
- ・テレワーカーの 1 日を密着取材できる企業

6.1.2 対象企業

上述「6.1.1 対象企業選定理由」の観点と、先方の都合を鑑み、以下に挙げる企業のテレワーク事例について映像として残した。

	企業名	特徴
1	日本航空株式会社	Web 販売部、空港企画部、CA 等幅広い職種でテレワークを実施。
2	サントリーホールディングス株式会社	会社の業績の向上、個人の生活スタイルの充実を目指す「S 流仕事術」としてテレワークを実施。
3	株式会社ラビット	全盲のベンチャー起業家の会社で社員の半数が視覚障がい者。営業職に加え、障がい者も自宅でテレワークを実施。
4	ウェルネット株式会社	従業員 90 名程度の情報通信業。仕事の効率・生産性の向上を目指した営業職がモバイルワーク。震災を契機によりセキュアな仕組みを構築。
5	パワードプロセスコンサルティング株式会社	従業員 15 名程度の IT コンサルティング会社。テレワーカーの一日を追いかけた。

図表 101 対象企業

6.1.3 作成手順

映像データを作成するにあたって、以下に示す段取りで作業を行った。

1. 対象企業 テレワーク状況ヒアリング
2. 取材対象企業選択
3. 想定台本作成
4. 広報部門または人事部門または役員に取材内容説明
5. 広報部門または人事部門などからの現場担当者の選抜
6. 現場担当者との打ち合わせ
7. 取材内容・取材日程の決定
8. 広報部との再調整
9. 取材実施
10. 取材映像の編集・調整
11. 広報部との映像確認作業
12. 映像資料作成完成

6.2 普及推進方策の検討実績

取材対象企業の、映像作成に至るまでの担当者との調整、ヒアリング日程、撮影日等の経緯は以下のとおり。

	アンケート	ヒアリング・取材	映像完成日 (先方後確認済み)
日本航空株式会社	2011/09/15 ～ 2011/09/30	2011/11/17: Web 販売部 (テレワーカー・管理職) 2011/11/29: 空港企画部 (テレワーカー) 2011/12/02: キャビンアテンダント (テレワーカー)	2012/01/26
サントリーホールディングス株式会社	2011/06/13 ～ 2011/07/11	2012/02/21: 情報システム部撮影 2012/02/27: 人事部撮影 2012/02/27: 商品開発部撮影 ※センター内撮影 (テレワーカー)	2012/03/27
株式会社ラビット	2011/09/15 ～ 2011/09/30	2011/12/08: 課長 (テレワーカー) ※通勤風景撮影 2011/12/13: 代表取締役 ※社内撮影	2012/01/17
ウェルネット株式会社	2012/01/11 ～ 2012/01/24	2012/01/17: 営業部取締役 (テレワーカー) 2012/01/23: 管理部取締役 ※WEB 作成風景撮影 2012/01/28: 代表取締役	2012/02/08
パワードプロセスコンサルティング株式会社	2011/10/07 ～ 2011/10/30	2011/12/06: コンサルタント (テレワーカー) 2011/12/14: ディレクター (管理者) 2011/12/26: コンサルタント ※趣味の風景撮影 (テレワーカー)	2012/01/26

図表 102 取材・撮影実績

7 テレワーク海外事例調査

7.1 調査概要

7.1.1 実施手順

テレワーク推進における海外先進諸国の事例調査を、書籍、雑誌、論文等の各種文献とWEBによる文献調査（10カ国）とこれを踏まえた現地ヒアリング調査（2カ国）の2段階で実施した。現地ヒアリング調査については、テレワークを実施しており各国のテレワークの動向・事情に関して代表性のある企業（テレワーク実施団体）・（アメリカ1団体、韓国2団体）、及びテレワーク推進団体（アメリカ2団体、韓国1団体）、合計各国3団体について調査を行った。

（1）調査対象国の選定

調査対象国としては、政府レベルの推進が顕著な北米及び韓国、ワークライフバランス視点での推進を行っている北欧、テレワーク推進先進国とされるEU等より以下の10カ国を選定し、調査を行うものとした。

- アメリカ
- カナダ
- 韓国
- スウェーデン
- フィンランド
- デンマーク
- イギリス
- オランダ
- ドイツ
- フランス

7.1.2 文献調査概要

以下項目について文献調査を実施し、結果をとりまとめた。

- ① 各国におけるテレワークの定義
- ② テレワークの推進・運営体制
- ③ テレワークに関わる推進・運営費、財務モデル
- ④ テレワークに関わる技術動向
- ⑤ テレワーク推進・運用における成果と課題

7.1.3 現地ヒアリング調査概要

文献調査において実施した各項目に関して不足している情報を補足し、より詳細に把握することを目的として実施した。対象は文献調査の結果を踏まえて、政府レベルの推進が顕著なアメリカ及び韓国とし、調査実施対象をテレワーク推進側主体、実施側主体の双方から選定、アポイントを取得しヒアリング項目を伝えた上で訪問ヒアリングを行った。

7.2 文献調査結果

7.2.1 調査結果概要

国名	特徴	特に重要とされている テレワーク推進の観点				
		ワーク ライフ バランス	生産性 向上・ コスト削減	労働 環境・ 雇用 条件	環境 問題 交通・	事業 継続 性 (BCM)
アメリカ	民間部門、特に大企業での推進が著しい。また推進の観点としては、推進団体においては大気汚染抑制・CO2 排出量削減や交通渋滞の緩和を、実施団体においてはオフィスコスト削減、事業継続対策、人材確保などを重視している。 2010 年末にテレワーク促進法が制定され、連邦政府内でのテレワーク推進が進みつつある。	○	○	○	○	○
カナダ	在宅勤務者が就業人口の 2 割程度を占める。テレワーク推進団体では主に環境保護の観点から推進されており、運輸省ではエコ通勤プログラムに沿った取組への補助を行っている。民間では主にワークライフバランスや経費節減の目的から取り組んでおり、企業から従業員へ、自宅作業スペース整備費用等の補助も行われている。	○	○		○	
韓国	テレワークを導入して日が浅く、社会に浸透しているとまではいえないものの「スマートワーク」の名称で 2010 年頃より政府が強力に推進している。スマートワーク推進は国が進める IT 戦略の一環であり、特に労働生産性の向上に寄与することが期待されている。		○			
スウェーデン	テレワークの歴史は長く、テレワークを前提とした採用も行われるなどかなり浸透しており、在宅勤務時の労働環境への配慮、経費補助などがきめ細かく行われている。推進の観点は企業側にとっては生産性向上やコスト削減、従業員にとってはストレス軽減、ワークライフバランス推進等である。	○	○			

国名	特徴	特に重要とされている テレワーク推進の観点				
		ワークライフ バランス	生産性向上・ コスト削減	労働環境・ 雇用条件	交通・ 環境問題	事業継続性 (BCM)
フィンランド	テレワーク人口は近年急速に増加（'90→'08 で約7倍）、国の関与が大きく貢献していると考えられる。主な推進の観点は生産性向上と労働生活の質の向上、ワークライフバランス向上等である。最新の方策として注目されたのは全国一斉のテレワークデーであり、全国で13,000人以上が参加した。	○	○			
デンマーク	柔軟な働き方と手厚い社会保障で労働者の働きやすさ実現を目指す労働政策があり、雇用契約交渉の場でワークスタイルに合意する伝統がある。法制度や経済的な支援もあり、行政機関を筆頭にテレワークの普及が進んでいる。なおテレワーク推進の観点では特にCO2削減が重視されている。行政機関においては電子政府戦略を背景に在宅勤務が浸透している。	○			○	
イギリス	就業人口のうち男性10%強、女性5%強がテレワーカーであり、ワークライフバランス、交通費削減や郊外に居住することによる生活環境向上、交通・環境問題、BCMなどがテレワークの推進観点である。雇用主が従業員に働き方の柔軟な選択肢を提供することは法的に強調されている（拘束力はない）。	○		○	○	
オランダ	フレックスタイム制、成果主義評価、フリーアドレスなどを包含した「新しい働き方（het Nieuwe Werken）」という概念が広まっており、テレワークはその一つとして位置づけられている。主な推進観点は交通渋滞緩和とCO2排出量削減、高齢化による労働力不足の解消である。ワークライフバランスへの寄与という点では賛否両論があり、テレワーカーの大半は高学歴・管理職の男性である。なお、BCMという観念はオランダではあまり普及していない。			○	○	
ドイツ	企業は生産性向上が、被雇用者ではワークライフバランスの向上がテレワーク推進の目的である。モバイルワーク・在宅テレワークとも増加の傾向にあるが、セキュリティリスクが通信技術・ソフトウェアの進歩にも関わらず万全ではないこと、またこの対策のためのコストがテレワーク普及のネックになっている。テレワーク普及推進に関する国の関与が見られるようになったのはごく最近であり、推進は主に民間企業に任せられている。	○	○			

国名	特徴	特に重要とされている テレワーク推進の観点				
		ワークライフ バランス	生産性向上・ コスト削減	労働環境・ 雇用条件	交通・ 環境問題	事業継続性 (BCM)
フランス	テレワークの普及は就労人口の約8%と他の先進国と比較すると遅れている（特に公務員ではほとんど存在しない）。主要な要因としては労使の対立が激しいことが挙げられ、管理職においてはワークライフバランス改善のためと位置づけられているテレワーク就労よりも、目の届く範囲で従業員を管理する意向が強いためと考えられる。一方、自営型テレワークについては家事や育児との両立を望む女性を中心に増加の兆しが見られる。	○				

図表 103 文献調査結果における国別の特徴

7.2.2 アメリカ

以下、出典や参照先 URL 等は、「添付資料 2」をご参照されたい。

(1) テレワークの定義

「Telework」および「Telecommute」が最も一般的な名称である。「フレキシブルな就労形態の 1 つであり、定められた職場以外の認可された場所で被雇用者が自分の業務責任やその他の承認された業務を行うこと」⁹と連邦政府は定義している。

(2) テレワークに関わる推進・運営体制

(ア) テレワークの実施状況

組織の種類	公共部門	株式公開企業	株式未公開企業	非営利団体	全体
実施率	47%	60%	58%	67%	57%

図表 104 組織部門別テレワークの実施状況¹⁰

(イ) 主要なテレワーク推進団体

名称	活動内容等
WorldatWork	調査研究、啓発
36 Commuting Solutions	マイカー通勤者のテレワークに報奨金
Telework Coalition	調査研究、アワード等
Telework Exchange	テレワーク週間、キャンペーン等
Telecommute Connecticut	コンサルティング、プロモーション等
オレゴン州	法人の税額控除
人事管理局	従業員のテレワーク適格性検討、研修、規定づくり等

図表 105 主要なテレワーク推進団体

(ウ) テレワーク推進に係る根拠法令・制度

連邦政府職員に関する法令としては 1995 年・2000 年・2004 年の公法によるテレワーク推進の義務付け・予算化に続き、2010 年制定のテレワーク促進法によって各機関のテレワーク政策に関する役割や責任の規定が行われた。国内一般を対象とした法令はない。

(エ) テレワーク推進方策

政府が国内全体を対象として推進する方策は特になく、推進団体で個別に方策

⁹ 「連邦政府におけるテレワークガイド (Guide to Telework in the Federal Government)」
: http://www.telework.gov/guidance_and_legislation/telework_guide/telework_guide.pdf

¹⁰ WorldatWork ウェブサイト : <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=48160>

がとられている。

(3) テレワークに関わる推進費・運営費・財務モデル

(ア) 経費補助

機器等 名称	PC	技術的 サポート	高速イン ターネッ ト接続料	プリンタ	FAX	スキャナ	その他	支給・ 補助なし
サポート 率	84%	66%	38%	38%	26%	14%	15%	7%

図表 106 週 1 回以上のテレワークを実施している組織での
テレワーク機器・サポート状況（対象は企業）¹¹

(イ) 税制優遇

在宅勤務者が雇用主から諸経費の補助を受けた場合、それらは所得税非課税とされる。テレワーク諸経費を年間 1,000 ドルまでは連邦所得税を控除するテレワーク税制優遇法案も検討されている。

(ウ) テレワークの受益/負担に関する国の考え方

民間のテレワークの推進に対して国は中立的であり、雇用主・被雇用者間の受益/負担に関するポリシーは存在しない。

(4) テレワーク技術動向

連邦政府では遠隔アクセス許可における 2 要素認証の利用、かつ 2 要素のうち 1 つにはアクセスに用いる PC 以外の何らかのデバイスを利用することが義務づけられている。

ノート PC 購入の際、テレワークを可能とするセキュリティ、遠隔診断、アップグレードなどの機能が内蔵されている製品を、行政機関（州政府など）の 61% および民間企業の 78% が選択するとの調査結果¹²が発表されている。

(5) テレワーク推進・運用における成果と課題の事例

(ア) 成果の事例

- 「テレワーク週間」において、39,694 人の参加のもと通勤コスト約 270 万ドルと通勤時間 14.8 万時間を節約（Telework Exchange の例）
- 1 日約 6 万台のマイカー交通量が減少（Telecommute Connecticut の例）

¹¹人材マネジメント協会ウェブサイト：

<http://www.shrm.org/Publications/hrmagazine/EditorialContent/2011/0611/Pages/0611meinert.aspx>

¹² Telework Exchange ウェブサイト：

<http://archive.teleworkexchange.com/mobilizingagainstpandemic/slides.asp?slide=1>

- 11,940回・250,530マイルのマイカー通勤、CO2 排出量減少 245,845 ポンド、燃料・メンテナンス費用節約 58,784 ドル（月あたり。36Commuting Solution の例）
- 共同作業ツール（Web ベースのファイル共有ソフト）などの導入も併せ生産性 55.62%向上（空軍省管理部門の例）

(イ) 課題

- 管理職によるテレワークが少ないことが一般職員のテレワークへの障害になっており管理職レベルの意識改革が課題（アメリカ人事管理局）。

7.2.3 カナダ

(1) テレワークの定義

Telework、Telecommuting が一般的であり、従来のオフィスから離れ、電気通信やコンピュータ技術を使用して業務を行うこととされている（カナダ運輸省の定義¹³）。

(2) テレワークに関わる推進・運営体制

(ア) テレワークの実施状況

全労働者の 19%が在宅勤務を行っていると言われており、男女差はほぼなく、被雇用者のうち 11%、自営業のうち 60%が在宅勤務を行っている¹⁴。

(イ) テレワーク推進団体

名称	活動内容等
カナダ・テレワーク協会	国内・海外ネットワークの構築、情報提供等
ワークシフト	カルガリーのビジネスコミュニティに対するテレコミュニケーションの推進、教育、導入
ヴォヤージュ フュテ（モントリオールの運輸管理協会）	輸送の代替手段に関する情報提供の一環としてテレワークの推進、民間セクターと行政機関を連携させる役割
スマート コミュート アソシエーション	環境改善のためカーシェアリング、自転車通勤、テレワークなど輸送の代替手段を模索する
グリーン アクション センター	「環境にやさしい通勤の取り組み」（Green Commuting Initiative）を実施、テレワークはその一環
イノヴィジョンズ カナダ	テレワークや柔軟な勤務方法を支援するコンサルタント企業、カナダ・テレワーク協会を運営

図表 107 主要なテレワーク推進団体

¹³ カナダ運輸省ウェブサイト「カナダにおけるテレワーク」:

<http://www.tc.gc.ca/eng/programs/environment-utsp-teleworkcanada-1052.htm#introduction>

¹⁴ カナダ統計局「在宅勤務アップデート」: <http://www.statcan.gc.ca/start-debut-eng.html>

(ウ) テレワーク推進に係る根拠法令・制度

テレワークに関連する特別な法令・制度は見当たらない。

(エ) テレワーク推進方策

「テレワーク政策」を予算庁が策定、産業省におけるテレワーク実践や運輸省におけるエコ通勤プログラムなどが実施された。その他複数の省庁が独自のテレワーク方針を設立し、通信インフラの向上を図っている。

カルガリー地域の 19 の地方自治体においては、「カルガリー地域テレワークイニシアティブ」が作られている。

運輸省によるエコ通勤プログラムは「カルガリー地域テレワークイニシアティブ」「ブリティッシュコロンビア州ニューウエストミンスター市交通需要マネジメントプログラム」などに資金提供している。

(3) テレワークに関わる推進費・運営費・財務モデル

(ア) 経費補助の事例

TELUS Communications 社、Bell Canada 社、Nortel 社への電話インタビューによると、テレワーク機器の貸与、メンテナンス費、通信費等は雇用主側が負担している。

(イ) 税制優遇

被雇用者が、自宅のうち主に業務のために利用しているとみなされる条件を満たした場所に関しては、その場所にかかった水光熱費、固定資産税、住宅保険、メンテナンス費用などの一部を控除できる。

(ウ) テレワークの受益/負担に関する国の考え方

テレワーク推進は環境対策の一環として行われているため、国家プロジェクトとして実施されている。民間企業側では、主にオフィスコスト等の削減を目的に導入することが多いが、結果として CO2 削減などを通して社会貢献できることについても注目を集めている。

(4) テレワーク技術動向

デバイス保護としてパスワード、アカウント制限、暗号化、HIDS(ホスト新入検知システム)、アプリケーションセキュリティ、コンテンツフィルタ、セキュリティメンテナンスと監視等、ネットワーク保護としてユーザー認証、VPN 暗号化、コールバックモデム等が推奨されている。

BCM の見地からは、主要なクラウド・コンピューティング・サービスへの移行、

バックアッププランなどが推奨されている。

(5) テレワーク推進・運用における成果と課題の事例

(ア) 成果の事例

- 離職率の 20%減少、生産性の 25%向上、欠勤の 60%減少、通勤時間の 13,865 時間減少、125,000 ドルの燃料・車両メンテナンス費の節約、CO2 排出 114 トン削減、空気汚染物質 4 トン削減 (IT 企業 TELUS Communication 社)
- 15%の生産性向上、非テレワーカーと比較して社員満足度が 11%プラス、テレワーカー一人当たり不動産費用が年間 9000 ドル節減 (IT 企業 Nortel 社)

(イ) 課題

- ベル・カナダにおいては以下のような課題を認識し解決策を推進している。

課題	解決策
テレワーカーの人事管理	作業ポリシーの設定
テレワークに対する精神的抵抗	テレワークの利益についての社員教育
共有使用される技術、ツール、およびインフラの資金調達	テレワークがもたらす公共/企業利益について、政府や企業に呼びかけ、資金調達を促進
セキュリティ リスク	政府があげているようなセキュリティ対策の導入

図表 108 テレワーク推進上の課題の例

7.2.4 韓国

(1) テレワークの定義

「텔레커뮤팅 (テレコミュニティング)」「통신통근 (通信通勤)」「원격근무 (遠隔勤務)」「재택근무 (在宅勤務)」「u-워크 (u-Work)」「스마트워크 (スマートワーク)」などが使用されている。

国では u-Work を、ユビキタス環境において勤労者がどこにいても有線あるいは無線による高度の情報通信技術を活用し、効率的で安全に業務を遂行することと定義したが、2010 年ごろからはこの用語はほとんど使用されなくなり、換わって 스마트워크 (スマートワーク) が主に使用され、自宅近くのスマートワークセンターでの業務を前提として推進されている¹⁵。

¹⁵雇用労働部報道資料 (2011 年 4 月 13 日付) スマートワークに関するガイドライン
<http://news.molab.go.kr/newshome/mtnmain.php?mtnkey=articleview&mkey=scatelist&mkey2=25&aid=1649>

(2) テレワークに関わる推進・運営体制

(ア) テレワークの実施状況

在宅勤務は組織・団体の 12.6%に導入されている¹⁶としているが、行政・地方自治体では 3.6%¹⁷に留まっている。民間企業に関しては、IT 企業に留まらず製造業、金融業など特に営業部門の多い企業に拡大しつつある。

(イ) テレワーク推進団体

- 行政安全部、放送通信委員会、国家情報化戦略委員会、雇用労働部
行政安全部、放送通信委員会、国家情報化戦略委員会、雇用労働部が合同で、韓国の行政機関で国全体のスマートワーク制度の導入を進めている（詳細は、「7.3.2.1 (2) 主なスマートワーク推進策及び体制」参照）。行政安全部は、「行政安全計画」を策定し「スマートワーク拡大のためのガイドライン」を発表している。さらにモデル企業の発掘・普及を通じた働き方・文化の向上、ICT インフラの高度化等を目的としてスマートワークフォーラムも立ち上げている。
- 社団法人韓国知能通信企業協会
政府外郭団体、スマートワークフォーラムの窓口。
- スマートウィル
スマートワーク専門のコンサルティング企業。スマートワークソリューション開発やコンサルティング、WEB 上での情報提供等を行っている。

(ウ) テレワーク推進に係る根拠法令・制度

スマートワークには、一般的な労働者向けの法令のうち勤労基準法が適用されるほか、電子政府の一環としてのスマートワーク推進に関しては「電子政府具現のための行政業務等の電子化推進に関する法律」が適用されている。

(エ) テレワーク推進方策

「スマートワーク活性化推進計画」（2010 年、行政安全部、放送通信部、国家情報化戦略委員会）は、2015 年までにスマートワークセンターを 50 箇所に拡大し、スマートワーク人口を公務員の 2 割、労働者全体の 3 割に向上させるという方針のもと、計画が策定されている¹⁸。

¹⁶ 2011 年 5 月 17 日付 ファイナンシャルニュース :

http://www.fnnews.com/view?ra=Sent1801m_View&corp=fnnews&arcid=110517171827&cDateYear=2011&cDateMonth=05&cDateDay=17

¹⁷ 韓国情報化振興院 国家情報化事業団スマート作業支援センター作成 Smart Work Insight 第一号「働き方の革命的变化『スマートワーク』」2010 年 11 月

¹⁸ 出典同上

その他、スマートワーク拡大のためのガイドライン、スマートワークインフラの高度化と民間の活性化基盤造成、などが発表されている。

(オ) 推進における観点

ユビキタスコンピューティング技術を基盤に、国家のすべてのレベルを知能化・ネットワーク化し経済発展を迫及することが国家戦略として掲げられている。国家情報化戦略委員会は 2010 年、Smart IT を活用した「Smart Korea」の戦略として Smart Gov、Smart Biz、Smart Work、Smart Life 等を提示している。

(3) テレワークに関わる推進費・運営費・財務モデル

(ア) 経費補助

現在は見られない

(イ) 税制優遇

現在は見られない

(ウ) テレワークの受益/負担に関する国の考え方

労働生産性を目的に、国が主体となって推進している。

(4) テレワーク技術動向

ネットワーク技術としては動的グループ環境等、サービス技術としてはデスクトップ仮想化、クラウド基盤アプリケーション、コンテンツ技術としては 3D コラボレーション等が、スマートワークのための技術として可能になっている。

スマートフォーラムにおいて、国内で標準化すべきとされているのはクラウドコンピューティング、品質認証基準、有線・無線端末機に関する技術などである。

(5) テレワーク推進・運用における成果と課題の事例

(ア) 成果の事例

- ソウル市データセンター内に、15 のデスクを有するスマートワークセンターを開設している（ソウル市庁）。
- 被雇用者 2 万人が利用できるスマートワークシステムを構築した。国内最初の仮想デスクトップインフラと企業コンテンツ管理（ECM）基盤の文書革新プロジェクトを同時に推進、これをスマートワーク環境と結合して仕事をする方式に改善した（KT Corporation）

(イ) 課題

スマートワーク制度を導入したことで、義務的に遠隔勤務をさせられる場合もあるといわれている（KT Corporation）。

7.2.5 スウェーデン

(1) テレワークの定義

「distansarbete」が「遠隔就業」または「遠隔勤務」を表す。自宅、または伝統的な職場から離れた場所で IT の助けによって行われる労働とされている（スウェーデン政府公式報告書「テレワーク」）。

(2) テレワークに関わる推進・運営体制

(ア) テレワークの実施状況

労働者の 5.4%が週 1 日以上在宅勤務をしている¹⁹。また、企業規模別のテレワーカー比率を見ると、大規模企業ほどテレワーカー比率が高くなっている。

従業員規模	10～49 名	50～249 名	250 名以上	合計
テレワーカー比率	40%	67%	85%	45%

図表 109 従業員規模別のテレワーカー比率²⁰

(イ) テレワーク推進団体

スウェーデン労働組合連合、スウェーデン企業連合、PTK（交渉協力委員会）が主要な推進団体である。3 者で共同設立した職場環境の衛生安全に関する情報提供を行う非営利団体 Prevent の活動対象にテレワークも含まれており、テレワーク環境の安全性などの啓発活動を行っている。

(ウ) テレワーク推進に係る根拠法令・制度

2002 年 6 月「欧州委員会のテレワークに関する枠組み合意書」の国内での実行に関する共同ガイドラインに合意しており、これが基本的な指針となっている。国内法ではテレワーカーのみを対象とした特定の法令はなく、推進団体側にも法制度整備への要望はない。一般の労働者を対象とした法制度で、テレワーカーにも適用となる法律は、労働環境報、雇用保護法、協力手続法、労働者代表法である。

(エ) テレワーク推進方策

政府内のテレワークに関しては、労働環境庁において労働環境の整備とコンピュータ業務全般に関するガイダンス作成を、郵便電気通信庁で遠隔接続とインターネットセキュリティを、交通管理局で環境的に持続可能な交通に関する政策を推進している。推進における観点は主に雇用主にとっての生産性・効率性の向上やコス

¹⁹ スウェーデン労働環境庁「2005 年度労働環境調査 (se: Arbetsmiljöundersökningen 2005)」：
http://www.av.se/dokument/statistik/officiell_stat/ARBMIL2005_prel.pdf

²⁰ SCB「企業における IT の活用」2010 年版の記述から作成：
http://www.scb.se/statistik/_publikationer/NV0116_2010A02_BR_IT02BR1101.pdf

ト削減等と被雇用者にとってのストレス軽減、ワークライフバランス向上等である。

(3) テレワークに関わる推進費・運営費・財務モデル

(ア) 経費補助

前述の EU「枠組み合意」に基づき、雇用主は従業員に対する機器提供・設置の義務があり、被雇用者の施設や機器を使用する場合には、補償に関する事項を合意しなければならない。

(イ) 税制優遇

雇用主の立場からは他の雇用形態の税制と変わらない。

(ウ) テレワークの受益/負担に関する国の考え方

テレワークは既にかなり定着した就業形態であるためか、受益/負担に関する議論等を行われていない。

(4) テレワーク技術動向

在宅勤務のセキュリティ管理にあたって、郵便電気通信庁は、安全なテレワーク実施のため、接続の暗号化、安全な認証方式の設定、ユーザー要件の設定、機密エリアの情報の暗号化、ローカルアンチウイルスおよびファイアウォール保護の更新等を推奨している。

BCMの観点からのリスク軽減対策としては、ネットワーク冗長化のための複数のプロバイダー利用、サービス提供者との SLA（サービスレベル契約）締結、企業のインターネット接続の二重化などを推奨している。

労働環境法によってテレワークにおける労働の主たる責任は雇用主にあるとされており、テレワーク機器のセキュリティ管理の具体的な方法としては業務に限った PC 利用、機密情報をローカル保存する場合にはバックアップ可能な雇用主のネットワーク上にも保存すること、ウイルス対策ソフトが自動更新されない場合にはユーザーが行うこと等が定められ、雇用主は機器と機器使用のテレワーク利用に関する方針を作成し、PC の利用について被雇用者と書面による締結を行うべきとしている。

(5) テレワーク推進・運用における成果と課題

(ア) 成果の事例

電話インタビュー、メール問合せによる、エリクソン社 (Ericsson)、テリアソネーラ社 (Teliasonera)、ABB 社、交通庁 (Trafikverket) などへの直接調査を通じて以下が言える。

- どの組織でも在宅勤務者に関する統計はとっておらず、人数や割合は不明。
- 「部署ごとに責任者との合意で在宅勤務を行なうことができる」のが一般的、ただし必ずしもテレワークが定期的に行なわれているとは限らない。個別のモデルケースの情報が見当たらないのは、テレワークが極めて一般的に

利用されている制度であるがゆえに、詳細なデータが取得されていないことが想定される。

(イ) 課題

職場と私生活の境界が不明確になりやすいこと、職場との交流が少なくなること、労働法の多くはいまだに職場で働くことを前提としており、テレワークの普及に法制度が追いついていないことなどが課題であると言える。

7.2.6 フィンランド

(1) テレワークの定義

etätyö (エタトヨー、直訳すると「遠隔ワーク」) が一般的であり、業務の一部または全部を、自宅または被雇用者が選択したその他の場所で行う業務形態をいう (雇用経済省による定義²¹)

(2) テレワークに関わる推進・運営体制

(ア) テレワークの実施状況

労働人口の 15%が、週に数時間は在宅テレワークを行っている²²。

(イ) テレワーク推進団体

テレワーク推進は、2006 年の「E ワークおよびテレワーク推進のための諸対策に関する政府原則決定」により、全省庁による国としての取組みとなっている。

国以外でも、地方都市の地域開発センターや公務員労働組織などで推進活動が行われている。

(ウ) テレワーク推進に係る根拠法令・制度

EU の「テレワークに関する枠組み合意書」に合意している。この枠組みは、フィンランドの労働法規と調和しており、フィンランドの労使団体は、テレワークとして行う業務は「枠組み合意」の原則に則って実施するよう推奨している。

国内では、2006 年の「E ワークおよびテレワーク推進のための諸対策に関する政府原則決定」²³がテレワーク推進の指針の一つになっている

一般的な労働者向けの法令のうち「雇用契約法」、法律で定められた労働衛生サ

²¹ フィンランド雇用経済省 Työ- ja elinkeinoministeriö ウェブサイト : <http://www.tem.fi/?l=en>

²² 全国テレワークデーウェブサイト内 フィンランド環境研究所による記述 :

<http://www.etatyopaiva.fi/fi/faktaa> (フィンランド環境研究所 Suomen ympäristökeskus ウェブサイト : <http://www.ymparisto.fi/>)

²³ Valtioneuvoston periaatepäätös eräistä toimenpiteistä E-työn ja etätyön edistämiseksi) : <http://www.vn.fi/tiedostot/julkinen/periaatepaatokset/2006/periaatepaatosetyojaetatyo.pdf>

ービスおよび雇用関係に関わる社会保障、産休時の給与支払い、休暇時ボーナス、病欠などに関する労働協約の規定などがテレワーク及びテレワーカーに適用される。

ただし、フィンランドにおけるテレワークはあくまで雇用主と被雇用者の間の合意のもとで実施するものであり、合意が可能な項目には「テレワークとして行う業務の期間」「(事前に合意した通知期間遵守の上で) 職場復帰できる権利・雇用主がテレワークを終了する権利」「テレワークが一定の最低期間を経て、その後一方の当事者が事前に合意した通知期間で終了を通知しない限り当面継続すること」などがある。

(エ) テレワーク推進方策

ポータルサイト「e-work.fi」²⁴（地方自治体設立の地域開発センターが構築）による情報発信が行われている。

また、環境省、フィンランド環境研究所、マイクロソフト株式会社の共同で 2011 年 9 月 16 日に全国テレワークデーを実施、被雇用者や起業家のテレワークを奨励し、雇用主には被雇用者のテレワークを試行する機会を提供する日として、以前から行われているカーフリーデー（自動車運転自粛デー）と同時期に実施され、テレワークに関する啓蒙や効果を可視化することを目的としている²⁵。

(オ) 推進の観点

雇用経済省の見解によれば、生産性向上と労働生活の質の向上、ワークライフバランスの向上、通勤費・時間の削減などが掲げられている。テレワークの普及はリーダーシップの要件にテレワークのマネジメント能力が含まれるようになることが想定されている。

(3) テレワークに関わる推進費・運営費・財務モデル

(ア) 経費補助

テレワーク実施に関わる費用負担については、雇用主と被雇用者の間で合意される。一般的には EU の「テレワーク枠組み合意」に基づき、雇用主はテレワークに必要な機器や設備を用意すると共に、それらの設置・保守・技術サポートを負担することが多い。

²⁴ <http://www.ework.fi/fi/>

²⁵ 環境省「全国テレワークデー」：<http://www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=390785&lan=fi>

(イ) 税制優遇

テレワーク実施に伴う費用は交通費や機器、インターネット接続費用などの税控除の対象となる場合がある。

(ウ) テレワークの受益/負担に関する国の考え方

テレワークの受益者は雇用主・被雇用者・社会全体であり、雇用関係のあるテレワークではテレワークにかかる費用のすべては雇用主が負担するとされているが、受益/負担の主体やその割合については雇用主と被雇用者との間での合意事項であり、国は関与していないと考えられる。

(4) テレワーク技術動向

遠隔接続は VPN による暗号化が一般的である。中央政府の情報セキュリティガイドラインで定められた情報セキュリティに関する義務や制限がテレワークにも適用される（暗号化ソフトウェアなどによる文書の完全性の確認、電子メールの暗号化、テレワークで取扱可能な情報処理の制限 等）。

中央政府の各組織は情報の遠隔利用に関する原則を独自に定める義務がある。業務上で利用するソフトウェアや機器の情報セキュリティはテレワークにおいても事業所と同水準が求められる。

(5) テレワーク推進・運用における成果と課題

(ア) 成果の事例

全国テレワークデーには 13,000 人以上が参加し、通勤距離 38.6 キロ、8286 時間、CO₂ 約 5 万トンなどが削減された。

(イ) 課題

意欲の高い従業員が（誰にも見られていないからといって怠けるのではなく）働き過ぎになり仕事に埋もれてしまうことや、管理職にテレワークに適合したマネジメント文化が充分育っていないことが課題であると考えられる。

7.2.7 デンマーク

(1) テレワークの定義

Telearbejde（テレワーク）、Hjemmearbejde（自宅業務）、Distancearbejde（在宅業務）などがよく用いられる名称であり、財務省人事局は国の指針の中で「従来の職場以外の場所、すなわち典型的には職員の自宅で行う形態の業務を指す」²⁶としている。

²⁶人事局「国のテレワークの指針」:

<http://perst.dk/Publications/2006/Vejledning%20om%20distancearbejde%20i%20staten%202006.aspx>

(2) テレワークに関わる推進・運営体制

(ア) テレワークの実施状況

遠隔業務を実施している企業の割合は 54%であり、被雇用者の自宅に在宅勤務の環境を整えている企業は 59%²⁷である。「被雇用者が定期的に在宅勤務を実施する」割合は情報通信業で 91%、金融業で 73%となっている²⁸。労働者全体の 55%が職場の電子メールに自宅からアクセスできる。行政機関でも 92%の職員が定期的に在宅勤務を実施するとしている²⁹。

(イ) テレワーク推進団体

行政機関としては労働省管轄下の労働監督局 (Arbejdetilsynet) 科学・技術・イノベーション省管轄下の IT 通信庁 (IT- og Telestyrelsen) 、財務省管轄下の人事局 (Personalestyrelsen)、その他 デンマーク商工会議所や職種別に構成された労働組合 (事務職の場合「HK」)、B-society(圧力団体)などがテレワークを推進している。

推進の観点として、国はワークライフバランス向上を通じた従業員満足度向上や在宅勤務環境を整備することによる従業員の IT 能力向上を掲げている。

(ウ) テレワーク推進に係る根拠法令・制度

「従業員の自宅で行う業務に関する労働環境に関する法律の適用条件に関する指令」(2003 年、雇用省)、「自宅業務における作業場に関する指針」(2003 年、科学・技術・イノベーション省) など、テレワークに特化した法令、情報の取扱等を定めた指針等が整備されている。

(エ) テレワーク推進方策

2011 年から、科学・技術・イノベーション省、デンマーク商工会議所、Dansk Metal (デンマーク金属工労働組合: the Danish Metalworkers' Union)、Dansk Energi 、マイクロソフト、10:10Global Organization の 6 団体が共同で 5/2 を自宅業務の日とし、在宅業務の啓蒙推進を行っている。推進の観点としては、ワークライフバランスと CO2 削減、生産性向上を掲げている。

(3) テレワークに関わる推進費・運営費・財務モデル

(ア) 経費補助

科学・技術・イノベーション省が 2003 年に発効した「自宅における作業場に関する指針」により、雇用主は被雇用者の在宅勤務におけるノート PC、モニター、

²⁷ デンマーク統計局「デンマーク企業の IT の利用」(2010)

²⁸ デンマーク統計局「デンマーク企業の IT の利用」(2010)

²⁹ IT 通信省「デジタル社会」に記載のデンマーク統計局による統計 (2010)

スキャナ、プリンタなどのハードウェア、インターネット接続費用、机や照明などの直接費（対象は契約内容によって規定）、及び IT 部門のテクニカルサポート等の間接経費を負担する。

(イ) 税制優遇

民間企業の場合、被雇用者の在宅勤務にかかる費用は事業経費として控除されるため、事業所得税の対象とならない。

(ウ) テレワークの受益/負担に関する国の考え方

法制度においては、テレワークのメリット・デメリットについて示されているが、在宅業務制度の採否はあくまで経営者の判断によるものとされていることから、受益/負担いずれも経営者が負うという位置づけと考えられる。

(4) テレワーク技術動向

デンマークにおけるテレワークでは、国が推進する電子政府政策の影響が強く、電子業務を保証するセキュリティ技術が国レベルで標準化され浸透している。

在宅勤務環境も各企業のセキュリティ対策の対象と位置づけられ、ウイルス対策、ハッカー対策、バックアップ、パスワードによるアクセス管理などのセキュリティ対策が実施されるべきとされている、電子化戦略の一環として DS484 という電子データベースセキュリティ水準も設置されている。また、業務上取り扱う個人情報については、法に基づきデータ保護局が監査を行う権利を有しており、この対象には被雇用者の自宅 PC に保存された情報も含まれる。

テレワーク機器のセキュリティ管理は、窃盗などの物理的リスクも含め雇用主の責任とされている。職場外の接続を利用することによるリスクは、ダイヤルアップ接続によるコールバック機能、特定ユーザーグループへのアクセス許可などの対策が求められている。また個人情報の取扱においては、ITSEC (Information Technology Security Evaluation and Certification) に準拠した認証システムが推奨されている。

機密情報の保持に関しては電子署名利用によりデータ更新の安全性を確保するインフラが整いつつある。

(5) テレワーク推進・運用における成果と課題

(ア) 成果の事例

オンラインチャットによって 3000 万クロネの経費削減/年(電気通信サービス事業者 Telenor)

(イ) 課題

従業員の在宅勤務環境整備などの経費負担や、社員間の対面でのコミュニケーション機会が減少し企業文化にネガティブな影響を及ぼす可能性があることが課題である。

7.2.8 イギリス

(1) テレワークの定義

「Teleworking」が一般的で汎用性のある名称であり、「勤務形態のひとつであり、情報通信手段（ICT）を活用してオフィス以外の場所（自宅、顧客先、情報通信設備が整備された施設、移動中等）で勤務すること」とされている³⁰。

(2) テレワークに関わる推進・運営体制

(ア) テレワークの実施状況

テレワーカー人口は男性 10%強、女性 5%強であり、自営業者における男性比率の高さが男女差に影響している。勤務場所別では男性が在宅型 2%に対してモバイル型 9%、女性ではいずれも 3%程度である³¹。

若年層よりも 35 歳以上の中高年においてテレワーカー比率が高く、職業分類別には管理職・専門職・準専門職・技術職、業種別では建設業のテレワーカー比率が高い。また、地域別に見るとロンドンとその隣接地域のテレワーカー比率が高い³²。

(イ) テレワーク推進団体

名称	活動内容等
ビジネス・イノベーション・職業技能省	イギリス産業連盟、イギリス労働組合会議及びイギリス経済財政諮問会議と共同でテレワークガイドラインを作成
イギリステレワーク協会	テレワークの普及を促進し、雇用形態にテレワークを採用する企業およびテレワークを希望する個人を支援 テレワーク推進の観点として、「ワークライフバランス」「労働環境・雇用条件」「交通問題・環境問題」「事業継続性」を挙げている。
Flexibility.co.uk	柔軟な働き方を推進、企業や政府機関の働き方の柔軟性の啓蒙及び導入・運用を支援
SmartWork	自営業型テレワーカーを対象に、給与や経費等の会計処理、税務処理、保険、年金管理等の事務管理業務の代行サービス、ヘルプデスク、ニュースレター配信で支援
IHA	フレキシブルな就業形態が可能な職探しのポータルウェブサイトを提供

図表 110 主要なテレワーク推進団体

³⁰ 情報通信技術を活用した在宅勤務調査におけるテレワークのガイドライン「Home-based working using communication technologies Guidance of Teleworking」

³¹ 情報通信技術を活用した在宅勤務調査におけるテレワークのガイドライン「Home-based working using communication technologies Guidance of Teleworking」

³² 出典 同上

(ウ) テレワーク推進に係る根拠法令・制度

1989 年以降、EU の通達も含めて労働時間規制・労働安全などに関連する法令が出されている。

(エ) テレワーク推進方策

Directgov (イギリス政府 WEB) において、テレワーカーの権利、テレワーク実施のアドバイス等情報を幅広く提供、テレワークの相談窓口を設置している。

(3) テレワークに関わる推進費・運営費・財務モデルの事例

(ア) 経費補助

- テレワークに必要な機器 (ノート PC、ファクス、プリンタ、スキャナ等) 及び住宅設備費 (上限あり) を支給 (Shell UK 社、総合人材サービス ACAS 社)
- 水光熱費補助として最大月 50 ポンド支給 (オックスフォードシャー州政府)

(イ) 税制優遇

- 雇用型テレワーカーの場合、水道光熱費、家賃、修繕費等はテレワークで使用された割合が、またインターネット接続は全額が必要経費とみなされる。PC、スキャナ、ソフトウェア、モデム、プリンタなどは上限 500 ポンドまで被雇用者の所得税が免税となる。

(4) テレワーク技術動向

- イギリステレワーク協会は、データ・セキュリティ管理として「ワイヤレス・ネットワーク・セキュリティシステム WEP (Wired Equivalent Privacy) の使用」「メディアアクセス制御 (media access control, MAC アドレス) の登録」「PC への認証システムの導入」「高機密ファイルのパスワード設定」「公共の場での液晶モニター用プライバシーフィルター使用」「高機密メールの暗号化」を推奨している。
- イギリスブロードバンド普及委員会 (政府機関) は、5 億 3000 万ポンドの予算を組み、2015 年にブロードバンド (25 万 Mb+) 普及率 90% を目指している。

(5) テレワーク推進・運用における成果と課題

(ア) 成果の事例

- 1～2 割の生産性向上、オフィスコスト 1 億ポンド/年を削減、毎週 178 マイルのマイカー通勤、220 マイルの電車通勤を削減。また従業員の 87% が家族と過ごす時間が増えたと回答 (ブリティッシュ・テレコム)
- テレワーカー一人当たり毎月 128km の通勤距離の削減 (英国航空)

(イ) 課題

長年テレワーク推進の課題であると考えられてきた情報通信技術の問題は多くが解決されてきており、テレワークのコスト効率の良さも経営者における認識が進んできているが、それでも第三諸国とのコスト競争には対抗できず、テレワークのコスト削減効果が限定的である。また、経営者・就業者の双方において、利用状況やお互いのメリット・デメリット等のテレワークの実態の正しい理解が不十分であることなどが課題であると考えられる。

7.2.9 オランダ

(1) テレワークの定義

Telewerken が一般的な名称であり、テレワークとは、情報通信技術を利用して労働時間のうち 20%以上を雇用主または発注者の社屋から離れたところで行う労働（オランダ応用科学研究機構/トウェンテ大学の報告書）とされている。

ただし、テレワークだけでなくフレックスタイム制など、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方全般を指す「Het Nieuwe Werken（新しい働き方）」という概念が広まっている。

(2) テレワークに関わる推進・運営体制

(ア) テレワークの実施状況

労働者の 15%がテレワーカーであるとの回答が得られた調査結果が発表されている。男性 17%、女性 13%、業種別には金融・保険業、事業所向けサービス業、教育業等においてテレワーカー人口の割合が高い³³。

(イ) テレワーク推進団体

名称	活動内容等
テレワーク・フォーラム財団	通勤による渋滞緩和のためのテレワーク推進を目的に設立、100 の提携企業拠出金で運営。「新しい働き方 (Het Nieuwe Werken)」を推進
Platform Slim Werken Slim Reizen (賢く働き賢く移動)	インフラストラクチャー・環境省の予算で活動しているプラットフォーム。2015 年にピーク時渋滞 5%削減を目標に活動
オランダ労働財団	雇用主と労働団体で構成、労働協約改定時にテレワークに関する条項を含めることを勧めるなど、労使間で取れる対策について重点的に推進

図表 111 主要なテレワーク推進団体

なお、推進における観点としては「交通渋滞緩和のため」及びそれによる「温

³³ 2010 年「労働環境調査」

室効果ガスの排出量削減」「労働力の確保」という観点が強い。ワークライフバランスのためにテレワークを導入する、という観点もある。

(ウ) テレワーク推進に係る根拠法令・制度

「労働環境法」(Arbeidsomstandighedenwet)において、雇用主は雇用型テレワーカーへの適切な労働環境提供を義務付けられている。

(エ) テレワーク推進方策

労働協約改正時、雇用主がテレワークを認めるような条項を盛り込む、また被雇用者が希望する際の必要な什器類などの提供等を労働条件向上の一環として協約に取り入れるよう労働組合が要求する、という形で進められている。

(3) テレワークに関わる推進費・運営費・財務モデル

(ア) 経費補助

税制優遇策適用分に関しては雇用主が負担、それ以外（光熱費など）は被雇用者が負担、というのが一般的である。国家公務員の場合、PC、仕事部屋の調度品、ファクス、携帯電話、追加の電話線敷設費用、業務通話のための通話料・インターネット接続料等が政府から提供される。

(イ) 税制優遇

2013 年に移行措置が終了し、2014 年本格適用される優遇措置により、テレワークに関連する機器・接続費用への雇用主の提供分などが優遇される。

通勤手当についても、年間 128 日以上出勤すれば出勤しなかった日数についても非課税で通勤手当を受け取ることができるよう優遇されている。

(ウ) テレワークの受益/負担に関する国の考え方

国はテレワークを含むモビリティ・マネジメントに積極的に取り組んでいるが、重要な役割を担うのは雇用主および被雇用者である、というのが一般的な考え方で、国は必要があれば法改正の形でサポートする。

(4) テレワーク技術動向

認証方式としては二要素認証が推奨されており、証明書、ワンタイムパスワードトークン、PINPAD トークン、SMS 認証、PDA またはスマートフォンによる認証、Niegebach 認証³⁴

³⁴ インターネットバンキングに使用される IC チップ内蔵キャッシュカードと暗証番号、カードリーダーを利用した認証

などが推奨されている。接続方式としてはインターネット VPN で IPSec、SSL3.0 または TLS、SSH2 のプロトコル利用が推奨されている。

個人の PC については、最新のウイルス定義を持たないデバイスからのネットワークアクセスを拒否した上で最新定義を提供するセキュリティアプリケーションの導入が広まり始めている。会社支給 PC についてはウイルス対策ソフトのアップデート、Personal Firewall 使用、アンチスパイウェアツール、パッチを適用したオペレーティングシステムとアプリケーション、ハードディスク暗号化、パスワードを利用したアクセス管理とユーザー権利の制限などが推奨されている。

(5) テレワーク推進・運用における成果と課題

(ア) 成果の事例

- オフィススペースを 1000 平米削減（オランダ第 5 位の金融グループ SNS REAAL 社）
- 被雇用者一人当たりの売上高がテレワーク導入初年度に 10%増（元国営の通信事業者 KPN 社）

(イ) 課題

現在のテレワーカーの中心である「大企業勤務者・男性・高学歴・管理職」以外の層におけるテレワーク推進が課題である。

7.2.10 ドイツ

(1) テレワークの定義

Telearbeit がテレワークにあたり、ICT を利用して常時あるいは随時、会社外の仕事場で仕事をする事と連邦政府により定義されている³⁵。

(2) テレワークに関わる推進・運営体制

(ア) テレワークの実施状況

自宅勤務者のうち 6.8%、自営業者のうち 39.0%、就業者全体の 10%がテレワークを行っている³⁶。またテレワークを実施している企業は 22%³⁷である。

(イ) テレワーク推進団体

家族省、州政府（ヘッセン州、ニーダーザクセン州等）、柔軟な労働環境を奨励す

³⁵ 連邦政府「テレワークの手引き」“Telearbeit; Leitfaden für flexible Arbeiten in der Praxis”
<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/telearbeit,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>

³⁶ 情報技術と通信およびニューメディア産業連合（BITKOM）
http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/64054_63496.aspx

³⁷ ドイツ経済基金ケルン（Institut der deutschen Wirtschaft Köln）（2011 年 12 月のプレスリリース）

るヘルティエ財団、サービス業労働団体 Verdi などがテレワークを推進している。

ドイツテレワーク協会は 1998 年に設立されたが、他で得られる情報やアドバイスが充実したとして 2002 年に解散している。

テレワーク推進の観点としては、国・地域では地域活性化や交通渋滞緩和、企業側では生産性向上、被雇用者側ではワークライフバランスの向上、企業・被雇用者の両方で柔軟な働き方の実現を掲げている。

(ウ) テレワーク推進に係る根拠法令・制度

2002 年 6 月調印の「欧州委員会のテレワークに関する枠組み合意書」に基づいて推進されている。

国内法にはテレワークに関する特別な法制度はなく、事業所内での労働と同じ法（労働法、雇用法）が適用され、社外で勤務することに関しては「労災防止法」「労働場所条例」「PC 業務条例」「データ保護法」などが適用されている。

また、雇用契約においては付属的にテレワークに関する条件を特記し、雇用主・被雇用者双方が同意の上で、事業所内の職への復帰条件、可能性、その期間などを取り決める。

(エ) テレワーク推進方策

連邦政府と州政府が方針を立案（連邦政府によるテレワークガイドライン「テレワークの手引き」等）、労働組合、商工会議所、及び民間財団等との協力で推進されている。

- 連邦政府による女性のための仕事と家族の両立支援
- 連邦政府による「近代的な国-近代的な行政」施策
内務省・労働社会省・経済技術省 3 者で試験的に職員のテレワークを実践。
- 「労働の新たな質を考えるイニシアチブ」
家族省・労働社会省・教育研究省・保健省の合同で、少子高齢化社会における労働力不足対策を検討するもので、家庭と仕事の両立策の一環としてテレワークを推進している。

(3) テレワークに関わる推進費・運営費・財務モデル

(ア) 経費補助

PC ハードウェア/ソフトウェア、事務室用家具、インターネットアクセス・通話料、テレワーク終了時の機器引き取り料等は実費、水光熱費は月額固定額を企業が負担する。また、家賃については上限のある補助金を支給することを国がガイドラインとして定めている。実際には雇用主と被雇用者で合意の上取り決める。

(イ) 税制優遇

自宅を就業場所とした場合の設備経費を自分で負担した被雇用者は、設備経費を必要経費として所得税減税措置が適用される。

(ウ) テレワークの受益/負担に関する国の考え方

政府はテレワーク推進の前面に立つというよりも、民間企業や団体の後援者として協力する立場であり、受益/負担を踏まえてテレワーク推進を判断するのは各主体であるとの位置づけである。

(4) テレワーク技術動向

連邦通信技術安全局の「テレワークに関するセキュリティガイドライン」に沿って、事前にセキュリティ対策を行うことが推奨されている。

テレワーク機器についてはファイアウォールやウイルス対策ソフト、及び最新版への定期的な更新、データの持ち出しにおける暗号化とバックアップ、個人情報取扱における暗号化などが推奨されている。

セキュリティ対策費用の節約のため、クラウドコンピューティングによるセキュリティサービスを検討している企業が増加している。

情報漏洩対策における DLP (Data Loss(Leak/Leakage) Prevention) による機密データ保護策が注目されている。

(5) テレワーク推進・運用における成果と課題

(ア) 成果の事例

- 2年間の試行、さらにダームシュタット大学による調査研究を踏まえて、在宅勤務と事務所での通常勤務を交えたテレワークを導入。2013年までにテレワークを行う職場を1500件にする目標を掲げ、職場当たり1,000ユーロの援助金も準備している。ここでの職場とは、部・課等を指している（ヘッセン州内務スポーツ省）。
- システム管理・情報処理担当者とプログラマーがテレワークを開始、全職員の15%がテレワーカーになった。管理職においてもテレワーク勤務を実施（ニーダーザクセン州ハノーバー市土地開発サービスセンター）。
- 従業員2800人のうち700人がテレワークを実施、うち女性は半数、管理職の比率は15%（LVM（保険会社））。

(イ) 課題

テレワークによる情報漏洩のリスクが懸念され、データ保護とセキュリティ対策が、技術の進歩によってもまだ万全とはいえないこと、及びこのための対策費用がテレワーク推進のための課題であると考えられる。

7.2.11 フランス

(1) テレワークの定義

「télétravail」が広く用いられている。「欧州委員会のテレワークに関する枠組み合意書」の「労働契約又は雇用関係の枠内で、ICTを用いることによって、オフィスでもできる仕事を外部の場所で恒常的に行うという就労形態又はその成果」に加え、一部にはモバイルワークやパートタイム労働も含まれている。

(2) テレワークに関わる推進・運営体制

(ア) テレワークの実施状況

テレワーク人口は就労人口の 8%に達していると推測されている³⁸。テレワークを活用している企業は 22%であり、業種別では情報通信業の 55%に次いで金融サービスが 49%³⁹、職種別には半数近くが管理職や技術職⁴⁰である。また女性の比率が極めて高い⁴¹。

(イ) テレワーク推進団体

非営利団体であるテレワーク遠隔研修推進全国協会などがテレワークを推進している。

(ウ) テレワーク推進に係る根拠法令・制度

EU の「テレワークに関する枠組み合意」がテレワークに関する労使間合意文書となっている。

(エ) テレワーク推進方策

労使間での合意を原則としており、国などが主導する推進策は見られない。テレワーク推進団体であるテレワーク遠隔研修推進全国協会では、国や公共機関に働きかけてテレワークの推進を促すほか、企業に個別のアドバイスを行い、雇用主及び被雇用者のテレワーク導入における不安に対する解決策を提案している。

(オ) 推進の観点

首相府戦略的分析センターでは、経済的なインパクト（生産性向上など）、環境への影響（交通渋滞緩和、排気ガス削減）、ワークライフバランスへの影響の観点

³⁸ 首相府戦略的分析センター（CAS）報告

³⁹ INSEE 国立統計経済研究所「ICT 調査」（2007-2008）

⁴⁰ 首相府戦略的分析センター（CAS）報告

⁴¹ テレワーク・遠隔研修推進全国協会「テレワーク 2010」：

http://www.happytic.fr/medias/Documents/dossier_enquete_andt_2010.pdf

が強調されている。

実際のテレワーク導入ケースやテレワーク遠隔研修推進全国協会調査結果によれば、被雇用者側はワークライフバランス改善を目的としてテレワークを実施することが多い。

(3) テレワークに関わる推進費・運営費・財務モデル

(ア) 経費補助

国レベルの法制度はなく、補助の有無や補助率は企業によるが、調査結果によるとノート PC や高速インターネット接続料などは雇用主による負担割合が高い。

(イ) 税制優遇

テレワークを実施することに関連して優遇される税制は見られない。

(ウ) テレワークの受益/負担に関する国の考え方

労使間で「雇用主と被雇用者 双方の自発的意思によってテレワークを導入する」となっているため、受益/負担の有無やその割合についても国は中立的であり特にポリシーが存在しない。

(4) テレワーク技術動向

インターネットアクセス、メール、ファイルサーバ、プリンタ等にユーザーアカウントを備え、共有や貸し出しは禁止している例が多い。機器や機密情報は許可を得て持ち出すのみならず、重要情報の暗号化やパスワード保護を行うことが一般的である。クリアデスクポリシー、クリアスクリーンポリシーなどデスク周りのリスクを最小限に抑える規則を設けている企業が多い。

BCM の観点からはインターネット VPN での企業内 LAN へのアクセスを前提として xDSL、GPRS、UMTS、Wimax などのソリューションが提供されている。

(5) テレワーク推進・運用における成果と課題

(ア) 成果の事例

- 被雇用者 11,000 中 500 名が週 2~3 日ペースで自宅勤務を行っている。2008 年には主要労組と経営者間で自宅勤務に関する合意が成立している（アルカテル・ルーセント社）。
- 特に首都圏の事業所で、通勤時間を節約することでストレス削減を図っていると同時に、排気ガス減少により環境貢献メリットも認識が進んでいる。テレワーカー約 600 名のうち、週 1~2 回テレワークする人が 8 割を占める（ルノー社）。
- 自宅勤務でなくテレワークセンター（テレセンター）での勤務を企業方針と

して推進している。国内に 50 件ほどのサテライトオフィスがあり、稼働率は高いもので 80%にのぼる。モバイルワーカーに対しても、モバイルワーカーの業務管理を専門に扱う部署が設置されている。テレワーカーのプライバシー保護のために、トラブル発生時には直接の上司ではなくさらに上の上司や嘱託医、テレワーカー専門部署、人事部、被雇用者代表のいずれかがコンタクトをとることとなっており、第三者を介入させることでより透明性を持たせた問題解決を図れるしくみを工夫している（IBM フランス）。

(イ) 課題

被雇用者においてはテレワークが雇用継続や昇進の障害になるのではないかとの疑念が払拭されていないことや、テレワークに初めて取り組む雇用主においては不慮の事故が起きた時の責任問題などの不安があることなどが、テレワーク導入に踏み切れない要因となっており、課題である。

7.3 現地ヒアリング調査結果

7.3.1 アメリカ

7.3.1.1 連邦政府人事管理局（Office of Personnel Management, OPM）（テレワーク推進団体）

- ◇ 民間のテレワーク推進については関知していない
- ◇ 全省庁にテレワーク推進担当者が配置されており、OPM はその支援を行う

（1）テレワークの実施目的

テレワークの実施目的は、①BCM(Business continuity management) ②ワークライフバランスである。なお、BCM よりも COOP (Continuity of Operations) という用語がアメリカでは一般的である。

（2）主な推進施策

各省庁のテレワーク推進状況の分析と各省庁担当者の教育が主な推進施策である。OPM のワークライフバランス・健康・退職者サポートを担当している部署がテレワークを推進しており、全 125 省庁のテレワーク推進担当者(Telework Management Officer, TMO)を支援している（テレワーク推進担当者配置は法的義務。各省庁の規模により異なるが、多い省庁では 30 名以上配置されている）。

（3）推進のための根拠法令、構想・戦略等

1995 年・2000 年・2004 年の公法によるテレワーク推進の義務付け・予算化及び 2010 年のテレワーク促進法がある。これ以外には 9/11 直後にブッシュ大統領が出したテレワークを推奨する行政令、オバマ大統領のテレワークについての発言「仕事とは『何をするか』であり『どこでするか』ではない」などがあるが、いずれも強制力のないものである。テレワーク促進法の成果は現在 OPM において調査中であり 2012 年の中頃にはまとまる予定である。

（4）推進・運営費、財務モデル

省庁によってはテレワーク機器やテレワークで発生する経費の補助が行われている（省庁によって大きく異なり、OPM で把握していない）。

（5）技術動向

テレワークに用いる技術・対策も各省庁に任されており、現在 OPM において調査中である。OPM 自身ではセキュリティが厳しくないため、私物 PC の利用も許可されており、パスワード

の定期的変更等以外は特別なルール等もない。技術面は OPM でなく一般調達省がサポートしている。また、商務省がテレワークにおける遠隔アクセスセキュリティガイドを作成しており、一定時間操作がない PC の自動ロックや盗難防止ケーブルの利用を勧めている。

(6) 成果と課題、今後の計画

成果としては 2009 年の政府職員のテレワーカーが 11,046 人増加（週 3 日以上が 5,351 人、週 1～2 日が 5,611 人、月 1 日以上が 84 人。テレワーク実施率としては+0.5%、いずれも 2008 年との比較）していることが挙げられる。

課題としては、情報セキュリティの確保やセキュリティの高い情報システムのための財源確保、遠隔地で勤務している職員の管理を忌避する組織文化がハードルになっていることがあげられる。今後の計画としては、これまでの活動と同様、TMO への教育に注力する予定である。

(7) アメリカ同時多発テロ事件の影響

政府におけるテレワークへの関心は高まったが、データとしては具体的に捉えられていない。

(8) その他

民間のテレワーク推進に対しては関与しておらず、関心も低い。

7.3.1.2 コネチカット州 Telecommute Connecticut (テレワーク推進団体)

- ◇ テレワーク推進の最大の目的は交通渋滞緩和
- ◇ 民間企業に対してテレワーク推進のためのコンサルティングサービスやツールを提供

(1) テレワーク推進の目的

テレワーク推進の目的は、①交通渋滞の緩和、② 交通量減少に伴う大気汚染の改善、③ 各企業におけるオフィス賃料・駐車場賃料等のコスト削減である。

なお「Telecommute Connecticut」はコネチカット州交通局が実施しているプログラムの名称である。このプログラムの企画運營業務が 5 年単位で調達されており、現在は URS コーポレーションに委託されている。

(2) 主な推進施策

企業に対してプロモーションや個別コンサルティング（人事と技術の両面から支援するパッケージ等）を行っている。コンサルティングツールとして、自宅の勤務環境のチェックリスト（「図表 112 Telecommute Connecticut におけるホームオフィスチェックリスト」参照）や、テレワークの費用便益分析システム（「図表 113 Telecommute Connecticut に

おけるテレワークの費用便益分析システム」参照)を作成・提供している。

(3) テレワーク推進に関する根拠法令、構想・戦略

テレワーク推進に関する根拠法令、構想・戦略は、特になし。テレワーク中に自宅でケガをした場合にも労働災害とみなされる Workers' Compensation Law (連邦法)がある程度であり、州法では特に関連するものはない。

(4) 推進・運営費、財務モデル

テレワークを実施する企業に対して補助や税制優遇などの経済的支援は一切行っていない。Telecommute Connecticut 開始前の調査において、企業側は経済的な支援は望んでいないとの結果が得られたため、支援は人事・運用・技術面でのコンサルティングに特化している。

Telecommute Connecticut の費用は 8 割が国 (運輸省高速道路庁)、2 割が州 (運輸局) によって負担されている。総委託費用は約 42~45 万ドル/年である。

(5) 技術動向

セキュリティ対策としては、ファイアウォール、VPN、Active Directory、MDM (Mobile Device Management Software) 等を利用している。

(6) 成果と課題、今後の計画

成果としては 58,000 人が月 1 回はテレワークをしており (86%増)、平均 1 日 60,000 台の自家用車交通量が減少していることがあげられる (いずれも最新 2007 年データを 2001 年と比較した変化)。課題としては部下が対面で働いていないと信用できない管理職が依然として存在することであり、今後の計画は企業や雇用主に対する教育を継続的に提供していくことである。

(7) アメリカ同時多発テロ事件の影響

BCM の観点からのテレワークに関する企業の意識は高まった。アメリカ同時多発テロ事件以前は交通量削減の視点からのテレワークであったが、アメリカ同時多発テロ事件以後は通勤できなくなった時にどうするかという視点が加わった (なお、同地方では大雪など天候不順による道路の不通が度々発生する)。





Home Office Checklist

<p>The Office</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Office space <input type="checkbox"/> Desk <input type="checkbox"/> Chair <input type="checkbox"/> File cabinet <input type="checkbox"/> Bookcase <input type="checkbox"/> Supply cabinet <input type="checkbox"/> Electrical outlets <input type="checkbox"/> Lighting <input type="checkbox"/> Fresh air <input type="checkbox"/> Heat/cooling <input type="checkbox"/> File storage <input type="checkbox"/> Tabletop space <input type="checkbox"/> Supply storage <input type="checkbox"/> Dust covers <input type="checkbox"/> Disk storage <input type="checkbox"/> Trash basket <input type="checkbox"/> Recycling bins <p>Technology</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Business telephone <input type="checkbox"/> Business telephone line <input type="checkbox"/> Desktop computer <input type="checkbox"/> Portable computer <input type="checkbox"/> Modem/board <input type="checkbox"/> Modem telephone line <input type="checkbox"/> Fax machine/board <input type="checkbox"/> Fax telephone line <input type="checkbox"/> Phone/fax/modem switch <input type="checkbox"/> Laser printer <input type="checkbox"/> Surge protector/battery 	<p>Software</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Operating system <input type="checkbox"/> Word processing <input type="checkbox"/> Spreadsheet <input type="checkbox"/> Communication <input type="checkbox"/> Database <input type="checkbox"/> Utility <input type="checkbox"/> Contact manager <input type="checkbox"/> Service directory <input type="checkbox"/> Equipment manuals <p>Work Items</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reference materials <input type="checkbox"/> Working files (paper) <input type="checkbox"/> Working files (disk) <input type="checkbox"/> Calculator <input type="checkbox"/> Planner/calendar <input type="checkbox"/> Telephone directory <input type="checkbox"/> Calendar <input type="checkbox"/> Work schedule <input type="checkbox"/> To-do list <input type="checkbox"/> Business cards <input type="checkbox"/> Carrying case <input type="checkbox"/> File folders <input type="checkbox"/> Product guides <input type="checkbox"/> Dictionary <input type="checkbox"/> Thesaurus <input type="checkbox"/> Presentation slides <input type="checkbox"/> Tape recorder <input type="checkbox"/> Copy machine <input type="checkbox"/> Portable fan 	<p>Supplies</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Writing utensils <input type="checkbox"/> Writing paper <input type="checkbox"/> Printer paper <input type="checkbox"/> Envelopes <input type="checkbox"/> Fax paper <input type="checkbox"/> Mailing labels <input type="checkbox"/> Stamps <input type="checkbox"/> Printer toner <input type="checkbox"/> Cellophane tape <input type="checkbox"/> Paper clips <input type="checkbox"/> Scissors <input type="checkbox"/> Stapler/staples <input type="checkbox"/> Note pad <input type="checkbox"/> Disks and holder <input type="checkbox"/> Rubber bands <input type="checkbox"/> City directory <input type="checkbox"/> Yellow pages <input type="checkbox"/> In-box <p>Support Contact #s</p> <p>HR: _____</p> <p>Safety: _____</p> <p>Tech: _____</p> <p>Comm: _____</p> <p>Supplies: _____</p> <p>Assets: _____</p> <p>Security: _____</p> <p>Mgr: _____</p>	<p>Miscellaneous</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Data security plan <input type="checkbox"/> Safety checklist <input type="checkbox"/> Smoke detector <input type="checkbox"/> Fire extinguisher <input type="checkbox"/> Flashlight <input type="checkbox"/> Radio & batteries <input type="checkbox"/> Zoning approval <input type="checkbox"/> Evacuation plan <input type="checkbox"/> Emergency #s <input type="checkbox"/> Tech Support #s <input type="checkbox"/> Office mail
--	--	---	---

Other Equipment Considerations:

How will equipment be serviced?

Where will safe backup copies be kept?

Are there surplus computers available?

Have you planned telephone options? (conferencing, call forwarding/waiting)

Do you need additional insurance?

図表 112 Telecommute Connecticut におけるホームオフィスチェックリスト

Sample Cost-Benefit Analysis for Telecommuting

A cost-benefit analysis is often a primary driver of the telecommuting process, because the company can achieve cost savings over costs associated with the traditional workplace setting. Most often, cost savings attributable to increased productivity, decreased staff needs and reduced office space requirements. To gather data on the costs and direct benefits associated with telecommuting, please answer the following questions, then click "Next" when you are ready to enter amounts for individual costs and savings.

Costs

Can you determine/estimate the average salary of potential telecommuters?
 Yes
 No

Can you determine/estimate the average number of days per week telecommuters would be working out of the office?
 Yes
 No

	Fixed	Annual (recurring)	Notes
Decreased Sick Leave	0	\$348	Assumption: 2 of 230 work days per year (1/115th of annual salary)
Reduced Parking Requirements	\$0	\$360	30% reduction in \$100 per month space requirements for non-carpooler
Office Space Savings	\$0	\$3240	Assumption: 30% of 150 sq. ft. @ \$6/month
Total Direct Benefits	\$0	\$12748	
Indirect Benefits			
	Fixed	Recurring (annual)	Notes
Decreased Air Pollution (Enter your own for compliance with Air Quality regulations)	0	0	Put your own number here for compliance with Air Quality regulations
Increased Competitiveness	0	0	Put your own number here for the effect of your new productivity
Total Indirect Benefits	\$0	\$0	

Summary:

Total Direct Benefits	\$0	\$12748	
Total Indirect Benefits	\$0	\$0	
Total Benefits	\$0	\$12748	

Per telecommuter with these characteristics

図表 113 Telecommute Connecticutにおけるテレワークの費用便益分析システム

7.3.1.3 PricewaterhouseCoopers（テレワーク実施団体）

☆ 社員に対して「特権」提供による優秀な人材の離職防止を目的として、テレワークを推進

☆ フリーアドレス制を導入、席は事前予約制（ホテリング）

（1）企業の概要

PricewaterhouseCoopers は、会計・税務及び経営に関する総合的なコンサルティングサービスを行うグローバル企業である。アメリカ（本社所在地：NewYork）や日本を含め世界 158 カ国にネットワークを有し、約 169,000 名のスタッフを抱えている。

（2）テレワーク推進の目的

テレワーク推進の目的は、①優秀な人材の確保（1 人退職で 10 万ドルの損失が発生するため、人材の流出を防止したい）、②オフィスコスト削減（約 7 割の社員は会計士やコンサルタントとして客先に出張したり常駐したりしているため、フリーアドレスを導入。ただし間接部門を除く。また併せてオフィス勤務時は座席を予約して使用するしくみ（ホテリング）も導入されている）である。

さらに③企業としての高評価（フレキシブルな勤務体制があることによる企業のイメージアップ）、④少ない投資で効果大（テレワークは規則さえ策定すればそれ以外の労力・投資が少なく多様な効果が得られる）も目的として位置づけている。

なお、①については、同社の従業員の大半は会計士やコンサルタントという、労働流動性が高く他社への転職が比較的容易な職種であること、資産として人材しかなく、優秀な人材の確保こそが業績を大きく左右する業種であることも、深く関係していると思われる。

（3）主な推進施策

実際にはテレワーク実施ガイドの作成やテレワークにおける通信費用を企業が負担する等も行われているがこれらは推進施策であるとは捉えられていない。

（4）推進・運営費、財務モデル

在宅勤務時の業務用通話や通信費用は会社が負担している。

（5）技術動向

セキュリティ対策としては、定期的なパスワード変更、ファイアウォール等も行われているが、特別な技術や先端的な技術は利用していない。

（6）成果と課題

週 3 日以上テレワークを行う社員が 730 人（社員の総人数は 28,000 人）にのぼり、週 2 日以下のテレワークを 9 割の社員が行っていると考えられる（ただし週 2 日以下のテレワー

クは直属の上司のみに申請すれば可能なため正確には把握できていない)。

社員における課題は同僚に対して自分の存在感をいかに示すかである。管理職における課題は対面で働いていない部下の扱いであるが、もともと外出・出張の多い職種であるため、部下がテレワークをすることそのものへの抵抗感は少ない。セキュリティに関する問題がテレワーク推進におけるマイナスと捉えられたことはほとんどない。本当に重要な情報にアクセスする社員や部署はテレワークを許可されない、重要な情報は持ち出しさせないなどのルールがある。

(7) アメリカ同時多発テロ事件の影響

アメリカ同時多発テロ事件以前からテレワークを推進しており、アメリカ同時多発テロ事件の前後での変化・影響は見られない。

(8) その他

テレワークをすることは「(人権のように) 誰にでも付与される権利ではなく、会社が許可した社員に与える特権」「テレワークはテレワーカーの便益であって会社の便益ではない」など、テレワークによる受益者は社員側であるという姿勢が明確である。

7.3.1.4 考察

アメリカのテレワークの特徴は、民間セクター、特に大企業での実施が著しい点にある。特に都市部の大企業におけるテレワーク実施の目的としては労働市場の流動性の高さを背景に、優秀な人材の囲い込み・引き留めの手段の一つとして、従業員が受益者であることを明確に認識した上でワークスタイルの選択肢というベネフィットを提供することと高額なオフィスコストの抑制である。

一方、公的セクターではまったく事情が異なり、テレワーク推進団体である地方政府では主に交通問題・環境保護の見地から、連邦政府では BCM とワークライフバランスの見地からテレワークを推進している。

このように、各セクターによってテレワーク推進・実施の目的は異なっており、テレワークの有する多様な意義・効果のうち、各団体の目的に合致したものに特化して推進していることが、日本国内と比較して最大の違いであると言える。

7.3.2 韓国

7.3.2.1 韓国行政安全部（テレワーク（スマートワーク）推進団体）

(1) スマートワーク実施目的

スマートワーク推進の目的は、労働生産性向上、従業員満足度の向上、通勤時間減少。行政安全部では公務員のスマートワークセンター勤務を重視して推進している。

(2) 主なスマートワーク推進策及び体制

2010 年 7 月に「スマートワーク活性化推進計画」を立てた。ソウル市でのスマートワークセンター事業が成功すれば、2013 年から地方にも展開していく予定。なお、地方自治団体の統廃合にともない、地方からスマートワークセンター設立の要求が出ている。まずは公務員が実践し、成功事例を民間企業へ紹介していく。推進体制及び役割は以下のとおり。

部署	役割
国家情報化戦略委員会	全体を総括する。
行政安全部	公務員・公共機関の職員へのスマートワーク普及を図る。
放送通信委員会	民間へのスマートワーク普及を図る。
雇用労働部	労働関係法令、労使関係調整に対応する。

図表 114 スマートワーク推進体制及び役割

(3) 推進・運営費・財務モデル

模範事例に対して表彰・広報を行っている。表彰の際の評価指標は、生産性、職員の満足度、組織文化の醸成などである。

なお、BCP の手段としてのスマートワークは特に検討していない。

(4) スマートワークセンター概要

設置数	ソウル市・ソウル市近郊に 10 か所、200 席強（公務員が多く居住する地域を選定）
利用方法	運営時間は 8 時 30 分～19 時 30 分。WEB より申込みの上、パスワードと静脈認証で執務室内に入る。
対象者	中央省庁の公務員と、ソウル市・京畿道・仁川市の職員
利用状況	利用率は約 50%/日。全ての職種が利用可能であるが、窓口業務・警察業務など業務の特性によって利用できない場合もある。利用は週 1 回～2 回。育児期の親の利用が多い。



【スマートワークセンター外観】



【執務スペース】

図表 115 韓国行政安全部スマートワークセンター概要

(5) スマートワークに関連する技術動向

VPN 接続でクラウド環境を利用している。認証には、ID とパスワード、PKI 認証、USB を用いる。

(6) スマートワーク導入の成果と課題、今後の推進方策

スマートワークセンター利用者へのアンケート調査の結果、満足 85%、他人に勧めたい 90%という結果だった。しかし、スマートワークを利用することで物理的に上司や同僚から離れた場所で勤務するため、評価に不利益を被るのではないかという不安があり、利用率が約 50%である。

スマートワーク実施に最も重要なことは、管理・評価の体系が明確であることである。そこで、公務員人事規定の以下 2 点を改定した。

- | |
|---|
| ①「スマートワーク勤務者に対し、不利益を与えることはできない」と規定。
②管理職の評価において、部下のスマートワーク利用率をポイント化して評価する。 |
|---|

民間企業への普及対策として直接的な支援は実施していないが、税金の減免等を検討している。放送通信委員会では、以下の 2 つを検討している。

- | |
|---|
| ①1 万人以上の事業所を設立する際の交通渋滞誘発分担金納付の義務を、スマートワークセンターを設立する場合に減免する
②スマートワークセンターを設立する場合は税金を減免する。 |
|---|

7.3.2.2 三星電子（テレワーク実施団体（スマートワーク利用団体））

(1) 企業概要

三星電子は 1969 年より創業しており、主要事業は、デジタルメディア事業、情報通信事業、半導体事業等である。世界各地でビジネスを展開しており、米国、ブラジル、英国、シンガポール、中国、ロシア、アラブ首長国連邦、インドに地域を統括する拠点を設けている。社員 19 万人をかかえる大企業である。

(2) スマートワーク実施目的

スマートワークを推進する目的は、職員の満足度の向上と離職率低減のためである。対象者は、スマートワークセンター勤務の成果が分かる業務に就いている者から選抜き、部署長の面接を経て、人事チームが管理している。

(3) 推進・運営費・財務モデル

現在は、対費用効果よりも職員の満足を得る・離職を防ぐ観点から推進している。

(4) スマートワークセンター概要

設置数	サムソン洞スマートワークセンター (60 坪、11 席)、ブンダンスmartワークセンター (100 坪、19 席) (設置にあたり、国からのガイドライン提示等はなし。)
対象者	三星電子の役員・職員。
利用状況	利用者は 50 名程度。育児期女性職員が多い。比率は女性：男性=8：2。マーケティング、ソフトウェア開発職が最も多い。利用者の居住地はスマートワークセンター近隣 (1 時間以内) である。以前はスマートワークセンターの利用回数規定があったが、現在は限定していない。スマートワーク利用者の給与等は職場勤務と同一だが、残業及び残業代は想定していない。

図表 116 三星電子スマートワークセンター概要

(5) スマートワークに関連する技術動向

自社システムを採用。セキュリティの観点より、社外からアクセスできる情報に制限をかけている。VPN を導入している (在宅勤務も同様)。文書作成、メール、電子決済などができる「シングル」というイントラネットを活用してモバイル勤務も行っている。BCP の手段としてのスマートワークは検討していない。

(6) システム提供状況

スマートワークのシステムをビジネスモデルとしては想定していないが、セキュリティの観点で問題にならない範囲で社内システム公開している。

(7) スマートワーク導入の成果と課題、今後の推進方策

アンケート調査の結果では、利用者の満足度は高く、部署長も不満を持っていない。しかし、社外から利用できるシステムの範囲を広げてほしいとの要求がある。2012 年は 2 か所 (水原、首都圏など)、約 100 名分を増設する予定である。2013 年以降は拡大する計画はない。今後、時間中心の管理から成果中心の管理を最重要テーマとしてアプローチしていく予定である。そのためには部署長級の認識の転換が重要である。また、職員の理解度が低いため、教育・広報が必要である。

7.3.2.3 KT (スマートワーク利用団体)

(1) 企業概要

KT は 1981 年に国営企業として創業され、2002 年に民営化した企業である。ブロードバンド事業、携帯電話事業、インターネットポータル事業、公衆無線 LAN 事業などの通信サービスを提供する、韓国最大の通信事業者である。

(2) スマートワークの目的

仕事の進め方の革新（韓国の通勤文化の改良、労働生産性の向上、勤労者の質の向上）の手段の一つとしてスマートワークを推進しており、2011 年より本格的にスマートワークを導入している。在宅勤務者・スマートワークセンター勤務者は、研究開発、戦略、企画、現場支援などの職種であり、全社員 32,000 人のうち、4,500 人が実施している。モバイル勤務者は 14,200 人である。

KT 社内向けの推進チームは 4 名、外部顧客向けの推進チーム 16 名である。外部顧客向けとは、事前に登録した企業の従業員向けのスマートワークセンターを提供する事業のことである。

KT では、スマートワーク導入における障害要因は以下の 4 つであるとしている。

- | |
|---|
| ①硬直化した組織（関係中心の組織管理、時間中心の労務管理、オフライン業務プロセス） |
| ②スマートワークに対する認識不足（スマートワーク利用者は評価に不利益を被る、職責者の統制が困難、コミュニケーションが困難、組織の結束力が不足する） |
| ③スマートワーク利用者の疎外感 |
| ④費用（高額な初期投資）、セキュリティリスク |

これらの要因に対し、KT では職級を廃止して水平的な組織構築の推進、育児・介護等のプログラム整備促進、役員から社員へ直接メッセージを送ること等をしている。

(3) 推進・運営費・財務モデル

KT 社内用だけでは、スマートワークセンターの稼働率が 100%にならないため、KT 社内用のみならず、外部顧客用の利用を促進させ収益を上げることで、費用対効果を出そうと取組んでいる。

(4) スマートワークセンターの概要

	KT 社内用	外部顧客用
設置状況・設置数	設置にあたり、国からの指示等はなかった。また、設計はブリティッシュテレコムを参考にした。独立の個人デスク、開放型個人デスク、クワイエットルーム（電話・画像会議用）、画像会議室、休憩空間などあり。 16 か所、248 席を KT 社屋内に設置。	14 か所、450 席を KT 社屋内に設置。
利用方法	ウェブで申し込み、社員証で入室する。利用時間は 7 時～20 時（20 時以降も利用可）。	利用権 1 権で 10 座席（全国利用可能）、200 時間使用可能。1 か月 100 万ウォン。利用時間は 9 時～18 時。
対象者	KT 社員。	外部顧客。
利用状況	利用頻度は 3～4 回/月。遠隔勤務者の勤務日のうち 20%がスマートワークセンター勤務に当てられるよう努力している。	2011 年度の売上げは 200 億ウォンだった。2012 年度は 500 億ウォンを目標としている。



【個人デスク】



【画像会議室】

図表 117 KT スマートワークセンター概要

(5) スマートワークに関連する技術動向

VPN 接続でクラウド環境を利用している。アクセス認証には ID・パスワードが必要であり、社外から接続する場合は、追加でワンタイムパスワードが必要になる。ただし、機密性の高い業務、外部で行う必要のない業務は社外からは利用できない。

社員の安全という観点から、BCP の手段としてのスマートワーク利用を検討し始めたところ。また、顧客においては、DR⁴²サーバの導入が増加している。

(6) システム提供状況

スマートワークコンサルティング事業を行っている。2011 年の問い合わせは 300 社あり、契約に至った企業は 50 社である。2012 年に、社会的なスマートワーク活性化のために、中小企業 20 社を対象に無料でコンサルティングを実施する。

(7) スマートワーク導入の成果と課題、今後の推進方策

スマートワーク利用者へのアンケート調査において、スマートワーク勤務は執務室での勤務に比べ、業務集中度は高く、ストレスは低いという結果が出ている。

2015 年にスマートワーク利用者が 50%となることを目標としている。

KT 社内用のスマートワークセンターは現在すでに職員の通勤 15 分圏内に建設が完了したと考えており、今後の増設の予定はない。外部利用者用は、2013 年にはコアエックスなどと協力して 14 か所増設する計画である。

7.3.2.4 考察

韓国のテレワークの特徴は、主に生産性向上を目的に、スマートワークセンター勤務（日本ではサテライトオフィスに相当）を推進している点である。生産性向上を目的としているその背景には、韓国における交通渋滞・通勤ラッシュの問題や、それに伴う身体的疲労、そしてそれによる生産性低下がある。また、スマートワークセンター勤務を推進している理由としては、在宅勤務よりも物理的にセキュリティが維持された環境で業務にあたる事が可能であること、そして勤務管理しやすいことがある。

しかし、従業員の中には、スマートワークセンターで勤務することで、評価の際に不利益を被るのではないかと不安もあるようである。そこで、国や三星電子、KTでは、スマートワークセンター勤務者が不利益を被らないよう、制度整備や組織変更等を行っている。

スマートワークセンター勤務の本格的な推進が 2010 年より開始したこともあり、国からの補助金制度はまだ検討中の段階にあるが、目的の達成のため、ヒアリングを行った企業

⁴² Disaster Recovery の略で「災害復旧」の意味。

ではソフト・ハード両面からの取り組みがなされていた。しかし、スマートワークセンターを設置し、推進しているのは一部の企業のみである。実施している国や企業からは、生産性向上やワークライフバランスの実現、コスト削減等の効果が聞かれたが、スマートワークセンター設置や社内体制の構築にかかる費用や人員体制を用意できない企業も多い。国が進めている成功事例からの展開による普及推進策や補助金制度の検討、KT が進めているスマートワークセンタービジネス等によって、今後、韓国においてスマートワークセンター勤務という勤務形態が浸透していくのではないかと考えられる。

8 おわりに

今般、テレワークへの考え方が変化し、今まではオフィスに人が行くという「オフィスセントリック」という考え方が一般的であったが、人がいる場所がオフィスだという「ヒューマンセントリック」な働き方も浸透しつつある。その実現方法の一つがテレワークであるという認識がうまれつつある。個々の労働者が主体的に働き方を選択できるような環境の整備を社会全体として進めていく潮流にある。

テレワークの推進状況等の実態調査は、日本テレワーク協会をはじめ、今まで多く実施されてきているが、既存の調査結果等を見ても、ほとんどがアンケート等で調査を行っており、統計データとしてのみ整理されている。

本調査研究では、より実態に即した課題・推進策を提言するにあたり、テレワークを導入している企業 202 事例を収集した。その内 102 企業に対してヒアリング調査を実施し、より具体的に現状を把握するとともに、それら情報を元にした普及推進策の提言に結びつけた。そして、セキュリティ、コミュニケーション・勤務管理・人事管理、テレワークに適した業務・職種の不在、テレワークに関する理解・周知の不足、コスト、事前準備といった観点において、課題を整理し、それぞれに対して普及推進策を提言した。

セキュリティに関しては、技術的な不安よりも運用面での不安が課題となっている一方で、モラルや手続きで情報漏洩等のセキュリティを担保するのは、社員が多数の場合は困難であるとの意見もあり、最新の技術に則したテレワークガイドライン等の提示等が必要である。

コミュニケーション・勤務管理・人事管理については、テレワーカーが物理的に離れた場所で働くことにより、同僚・上司・部下等の相手が見えないことへストレスを感じてしまっている。そのため、事務所で勤務する場合も、在宅で勤務する場合も、職場の同僚・上司・部下等がどこでどのような状態（プレゼンス）であるかを把握できるようになることで、余計な不安を感じずにすむことにより過度な管理・監督を行わなくてよくなる。また、テレワークの導入を組織のマネジメントがきく範囲で導入する/しないの意思決定を行うべきであることも重要な点である。

テレワークの理解・周知といった点では、多くの企業の導入目的がワーク・ライフ・バランスの実現や柔軟な働き方等、定性的な内容が目的となっているが、効果が定量的でなかったり、費用対効果が計れないとテレワークを継続して運用していけないこともわかった。そのため、残業時間や、ES アンケート等によってより効果を定量的に把握することで、導入目的が定性的であったとしても、定量的に効果を計れる指標の設定が必要である。また、オフィス移転・統合を考えている企業は同時に「フリーアドレス化」「ペーパーレス化」を検討している傾向にあり、それらタイミングはテレワーク導入にあたり好機であり、当該企業に対して情報提供等を行うことで効果的に普及推進できる可能性もある。

テレワークに適した業務・職種の不在といった観点では、どんな職種であれ、在宅でできる業務等はある、業務をどれだけ棚卸しできるか/否か、切り分けできるか/否かが、テレワークを導入・運用できるかに直結する。

以上に述べたように各種観点から提言はしたものの、直近の施策としては、テレワークの導入を検討している企業と、テレワークシステムを提供している企業とを、導入目的や業種や職種等を鑑みながら、テレワークの有識者（経験者）等のコーディネートにより、結びつける（マッチングする）ことが必要であると提言した。今まで情報が行き届かなかった企業、あと一歩踏み出せなかった企業等、潜在的なニーズは掘り起こせると考えられる。

本調査研究の結果は、それら施策を実施する上で非常に有意義に活用されることが想定され、今後テレワークの普及推進に資する情報源であると言える。今後、より多くの機会でも本調査研究結果が利活用されることを期待する。