

総務省「テレワーク等推進ワーキンググループ」第3回

新たなワークスタイルの実現・
地方へのひとの流れ促すテレワークの推進

平成26年11月19日



みずほ情報総研株式会社

1.これまでのテレワーク関連調査事業	2
2.H26年度テレワークモデル実証事業について	3
3.テレワーク推進上の課題	6
4.地方へのひと・しごとの流れの仕組み	9
5.地方へのひと・しごとの流れを生むサテライトオフィス	14
6.地方にひと・しごとを呼び込むための視点	15

1.近年のテレワーク関連調査事業

平成24年度「テレワーク全国展開の実施に向けた調査研究に係る請負」（総務省委託）

① 新たなセキュリティガイドラインの策定

新たなICT 機器、クラウド型サービスの登場などの情報通信技術の進展を踏まえ、テレワーク導入の促進に資する新たなセキュリティガイドラインの策定を行った。

② 専門家派遣

大都市圏を中心に、中小規模の企業からモデルとなる企業を選定、専門家を派遣し、テレワーク導入を支援。

③ 普及促進（セミナー）

地域の商工会議所等と連携し、企業の経営者等を対象としたセミナーを実施。テレワークの導入プロセス及びセキュリティガイドラインの周知により、企業経営者層のテレワークへの理解を図った。

平成25年度「多様な働き方の実現等に資する都市整備のあり方に関する調査」（国土交通省委託）

① 共同利用型オフィスの機能等の分析

共同利用型オフィスに求められる機能を明らかにするとともに、国内での共同利用型オフィス類似の機能を持つ施設の状況、海外の共同利用型オフィスの特徴を整理。

② 業務機能（施設）と居住機能（施設）との配置等に関する分析

生活・居住機能との関係に着目した上で共同利用型オフィスの実態を、事例として収集。それらの事例を類型化。

③ 共同利用型オフィスの活用による効果等の考察

「テレワーク等による女性等の労働参画」「地方都市における空洞化等に対応する中心市街地活性化」に関連が深い事例についてのケーススタディを実施。

平成23年度「災害時におけるテレワークの事業継続性及び雇用創出効果調査事業」（経済産業省委託）

① 調査会 1

非常時における事業継続手段としてのテレワーク普及をはかる趣旨で、東京と大阪において、「事業継続とテレワークをテーマとするセミナー」、並びに、「テレワーク関連商品の展示・相談会」を開催。

② 調査会 2

大規模災害発生後のテレワークによる就業機会創出をはかる趣旨で、東日本大震災の被災3県（岩手県、宮城県、福島県）において、「テレワーク・ICTによる就業機会創出をテーマとするセミナー」、並びに、「テレワーク・ICTによる就業機会創出のためのアウトソーシングマッチング会」を開催。

2.総務省H26年度テレワークモデル実証事業について（目的）

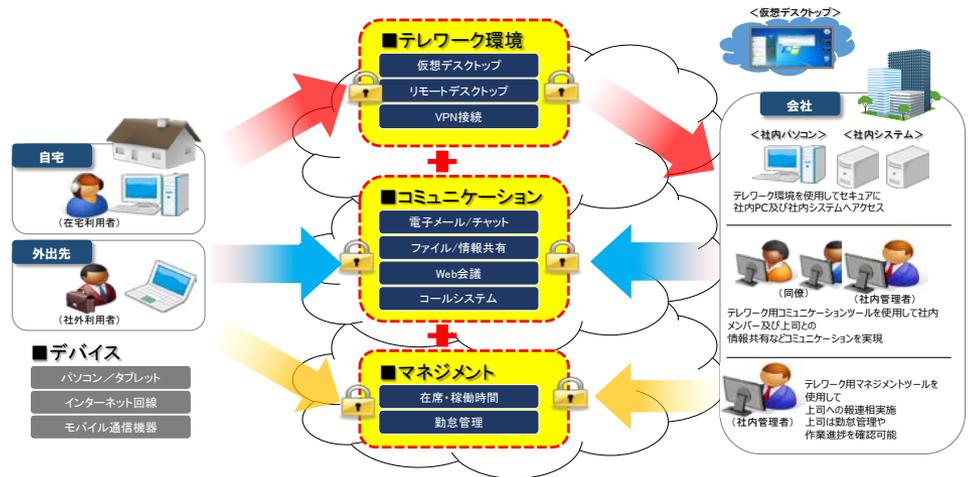
- テレワークは、ICTを活用して、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を実現するものであり、ワーク・ライフ・バランスの実現、多様な人材の社会参画、企業の生産性の向上など、様々な課題の解決へ向けた貢献が期待されている。
- こうした状況等を背景として、世界最先端IT国家創造宣言（平成25年6月14日閣議決定）においても、「特に就業継続が困難となる子育て期の女性や育児に参加する男性、介護を行っている労働者などを対象に、週一回以上、終日在宅で就業する雇用型在宅型テレワークにおける、労働者にやさしいテレワーク推奨モデルを産業界と連携して支援する」と記載。
- 総務省では「世界最先端IT国家創造宣言」に基づき、テレワークを活用した新たなワークスタイルの実現を推進しており、本モデル実証事業は、厚生労働省と連携し、テレワークのさらなる普及・促進に向けて、新たなテレワークモデルの確立に向けて実施するもの。
- このため、本事業では、主に中小企業におけるテレワーク導入を促進するため、様々なタイプのニーズに応じたきめ細かなモデル実証を行い、新たなテレワークモデルを検証することによって、テレワーク導入の阻害要因の解消を図るとともに、本モデルを広く普及展開することによって多様な分野におけるテレワーク導入を促進することを目的とする。

2.総務省H26年度テレワークモデル実証事業について（実施内容）

- 導入職種や導入形態（在宅勤務、モバイルワーク等）などの組み合わせにより設定されたモデル類型（15類型）に合致する実証協力企業を公募し、当該類型に対応した導入支援計画策定、テレワーク環境の構築（リモートデスクトップ等の基本機能、コミュニケーションツール、管理ツール、セキュリティ対策等）の支援を行い、対象者の方に実際にテレワークを行って頂く
- それぞれの企業の実証結果について検証を行い、テレワークを導入する上での課題を抽出・分析し、類型にあった導入手順書を作成。実証を行うモデル類型については、厚生労働省に設置された「有識者検討会議」において、検討され決定。

実証の対象とする類型

職種	実施形態	大企業 1000人以上	中堅企業 100-999人	小企業 1-99人(※1)
事務職	終日在宅(※2)	[L1]	[M1]	[S1]
	部分在宅	[L2]	-	-
	終日在宅+部分在宅(※3)	-	[M2]	[S2]
	モバイル(サテライト含む)	[L3]	-	-
営業職	終日在宅	-	-	-
	部分在宅	-	-	-
	終日在宅+部分在宅	-	-	-
	モバイル(サテライト含む)	-	[M3]	[S3]
研究職 開発職 デザイン職等	終日在宅	-	[M4]	[S4]
	部分在宅	-	-	-
	終日在宅+部分在宅	-	[M5]	[S5]
	モバイル(サテライト含む)	-	-	-



類型	説明
[F1]	遠隔で業務を行うテレワーク（被災地におけるテレワークを想定） ・被災地域の企業が遠隔地（沿岸部など）の人材をテレワーカーとして雇用するモデル ・首都圏の企業が遠隔地（被災地など）の人材をテレワーカーとして雇用するモデル
[F2]	高齢者の継続雇用に資するテレワーク

2. 総務省H26年度テレワークモデル実証事業について（検証の視点）

- 検証は、機能に関する検証、適応性に関する検証、効果に関する検証の3つの切り口から、具体的には下記の視点で行う。**経営幹部・推進担当、利用者（管理職含む）、上司・職場の同僚の視点**から検証。
- 加えて、高齢者の活用、女性活躍推進に向けたテレワークのあり方についても検証する。

テレワーク環境の機能に関する検証

【テレワーク基本機能に関する検証】

- ・システム環境の有効性、利便性、操作性（難易度・レスポンス等）
- ・導入コスト（イニシャル・ランニング）、改修・開発コスト、導入の影響範囲 等

【マネジメント、コミュニケーション支援機能に関する検証】

- ・ツールの有効性（コミュニケーション密度等）、利便性（WEB会議・画面共有等）等

【セキュリティ機能に関する検証】

- ・セキュリティ対策の有効性（情報漏えい等回避）、セキュリティの仕組み（認証方式等）の利便性 等

テレワークの適応性に関する検証

（類型別モデルにおける導入適応性）

【テレワーク導入フロー・プロセスの検証】

- ・導入目的の妥当性、導入計画の有効性
- ・対象者や対象業務の有効性
- ・利用システムの有効性
- ・教育・研修、人事制度等との適応 等

【労務管理、人事評価等の手法の検証】

- ・ツール及び管理体制、手法、評価方法等の有効性と課題
- ・労務管理のしやすさ 等

【テレワーク実施時の働き方に対する影響の検証】

- ・労働時間、生活時間、開始後の意識等の変化 等

**女性活躍推進
に向けたテレ
ワークのあり
方の検証**

テレワークの導入効果に関する検証

【企業・経営者、管理者にとっての効果の検証】

- ・Before/Afterでの業務効率、コストの変化
- ・人材確保にとっての有効性
- ・事業継続性からみた意義
- ・導入容易性、コストメリット、セキュリティポリシーとの整合性 等

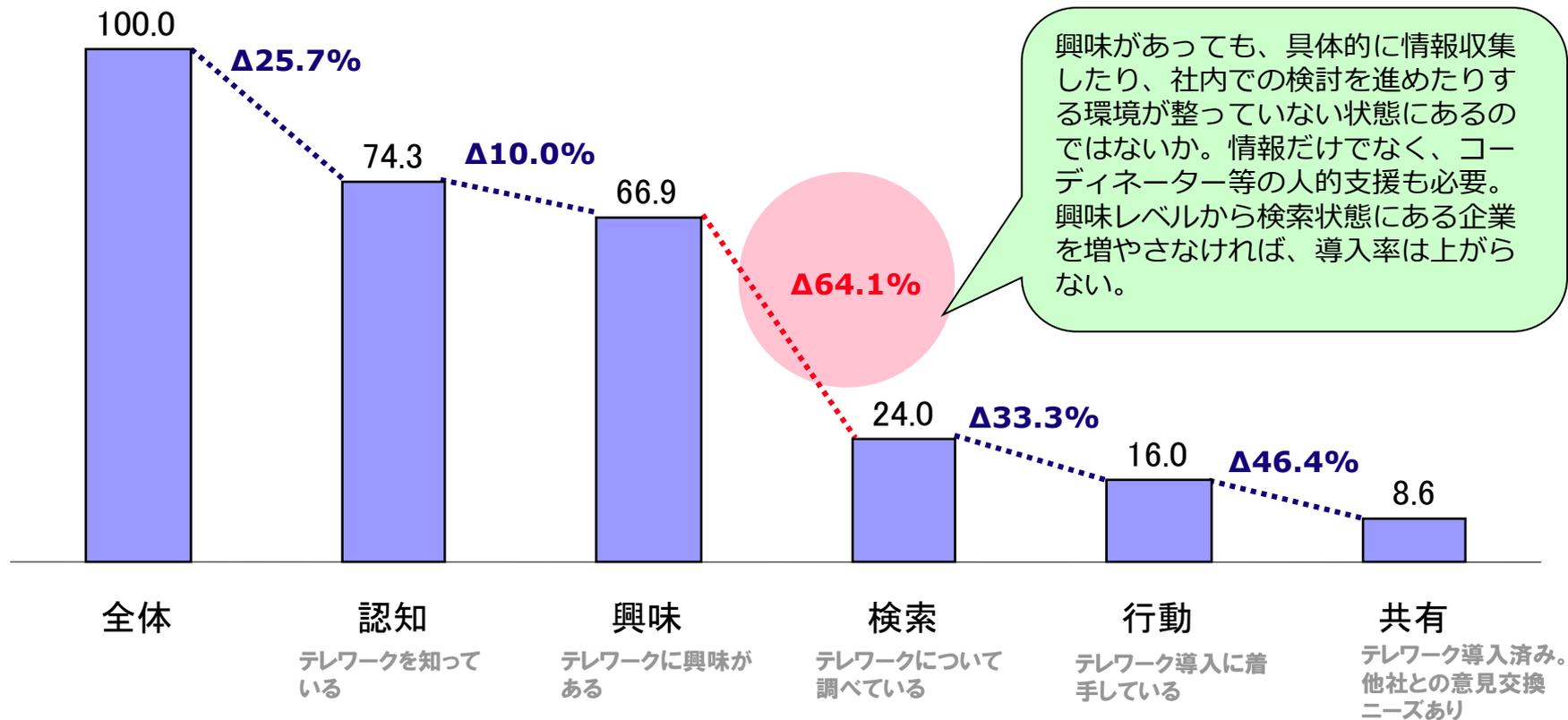
【労働者にとっての効果の検証】

- ・WLBの実現、育児・介護との両立、通勤時間削減等の効果
- ・テレワーク実施による満足度、意識や行動面の変化 等
（タイムマネジメント、業務連携、コミュニケーション等）

3.テレワーク推進上の課題 ①導入率

- 社内での検討環境の整備が急務。

AISASの各ステップにおける割合



出所：HPプロ社の協力を得て、会員企業（経営企画・人事担当者）にテレワークに対する調査を実施（175社回収）、平成25年実施。※N数が少ない点に留意。

3.テレワーク推進上の課題 ②経営層の意識、導入の誘因

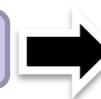
従業員の育児・介護等による労働力不足への早急な対応



離職に関するコスト、業務継続への危機意識

- 従業員構成は20～30代の女性を中心であり、現時点で妊娠・育児などの理由により、事業所での労働時間に制約がはじまっている。場所などに捉われず、できる限り柔軟な働き方を推進し、社員一人ひとりのパフォーマンスが最大限に発揮できる施策の検討を迫られている（大企業・製造業子会社）。
- 出産する女性社員の増加、介護に関わる社員が出てきていることから、経営陣もテレワークの検討に前向き。一方で、自社の事業の仕組みがテレワークに適しているのかどうかの判断はまだできていない（中堅企業・出版）

ワーク・ライフ・バランス施策からワークスタイル変革を通じた生産性向上へ



運用等の高度化段階にある企業や困難企業へのフォロー

- ワーク・ライフ・バランスを目的とした在宅勤務を、まずは育児・介護者を主な対象として開始しているが、今後は生産性を向上させるため、ワークスタイルやマネジメントの変革を目指して在宅勤務を含む勤務制度の検討が必要。（大企業・情報サービス）。

企業イメージの向上による人材確保



人手不足への対応策、リテンション施策と連動

- 「若い優れた人材が、率先して選ぶ会社となる」ように、業界の否定的なイメージを打破し、企業イメージを明るく変えることを考えている。（中堅企業・情報サービス）。

シニア（再雇用者）の活用



週数日勤務のシニア社員への適用、経験・ナレッジの見える化・共有

- 再雇用（ベテラン技術者）社員の業務効率UPを図りたい（中堅企業・情報サービス）。今後、増加してくる定年退職社員（高齢者技術者）や、子ども・子育て、また介護により通常勤務が難しい女性社員を有効に活用したい（中堅企業・情報サービス）。

3.テレワーク推進上の課題 ③導入・運用

セキュリティへの懸念

運用ルールの設定、利用人材への教育・啓発

- テレワーク可能とするシステム全般の選択とセキュリティのための使用ルール、今後のテレワークを進めていくためのその他の業務環境（データ整備）をどうしたらよいか（大企業・不動産）。
- モバイル端末紛失による情報の漏洩。またパスワードのリークによる、部外者からの操作が心配。（中堅企業・人材）

労働時間管理・業務マネジメント及び評価に関する懸念

マネジメントのイメージの醸成、
管理職教育、ツールの利用

- 管理者の見えない場所での勤務となるため、労働時間等の管理が難しく、勤務時間は自己申告となる場合が多いため懸念している（大企業・情報サービス）。
- テレワークの場合の労働時間管理とそれに伴う評価管理が大きな課題。管理する上司がマネジメントをどのように行ったらよいかイメージできない。事業のなかでテレワークに適してる業務と適していない（システム上困難）業務があるので、そこから生じる不公平感などをどこまで鑑みるのかということも議論になっている（中堅企業・出版）。
- テレワーク対象者が労働時間を過剰報告または過少報告する可能性があり、実労働時間の管理が困難にならないか（小企業・情報サービス）

コミュニケーションに関する懸念

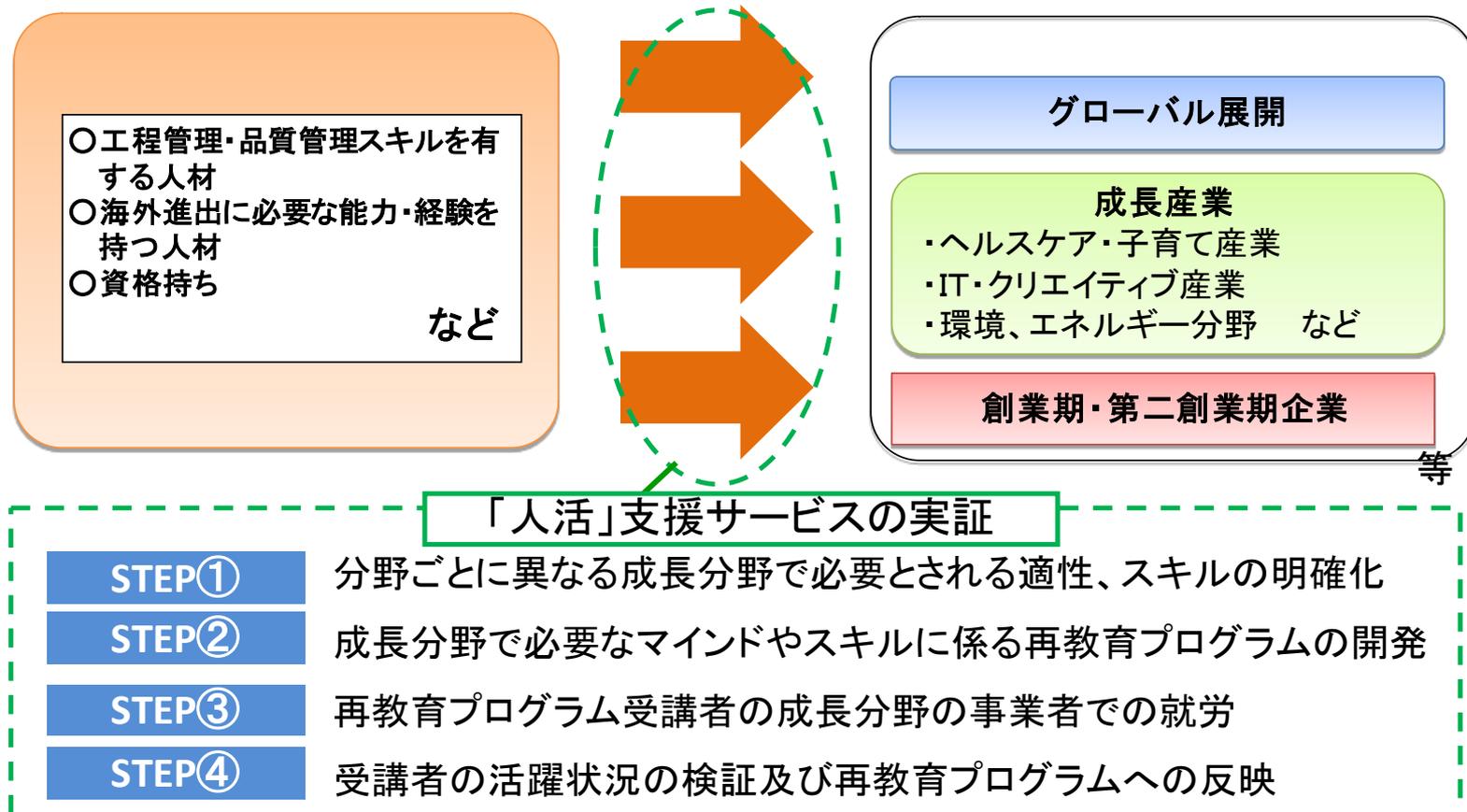
多様なコミュニケーションツールの利用、利用人材の教育・経験機会
拡大

- 現状のインフラではリモートワーカーとのコミュニケーションがフェイスtoフェイスでのコミュニケーションと比較すると十分に図れず、お互いに少しずつ、ずれていく可能性がある。（小企業・情報サービス）。

4.地方へのひと・しごとの流れの仕組み

- 経済産業省では、平成25年度より、スキルと経験を持つ社会人を中小企業やベンチャー企業等へ出向等により人材移動を行う実証事業を実施。

平成25年度 多様な「人活」創出支援サービス事業



出所：経済産業省「平成25年度多様な「人活」支援サービス創出事業（成果の分析と普及に関する事業）」報告書（みずほ情報総研委託）」

4.地方へのひと・しごとの流れの仕組み

- 経済産業省では、平成25年度より、スキルと経験を持つ社会人を中小企業やベンチャー企業等へ出向等により人材移動を行う実証事業を実施。

図表3 平成25年度事業 全体データ

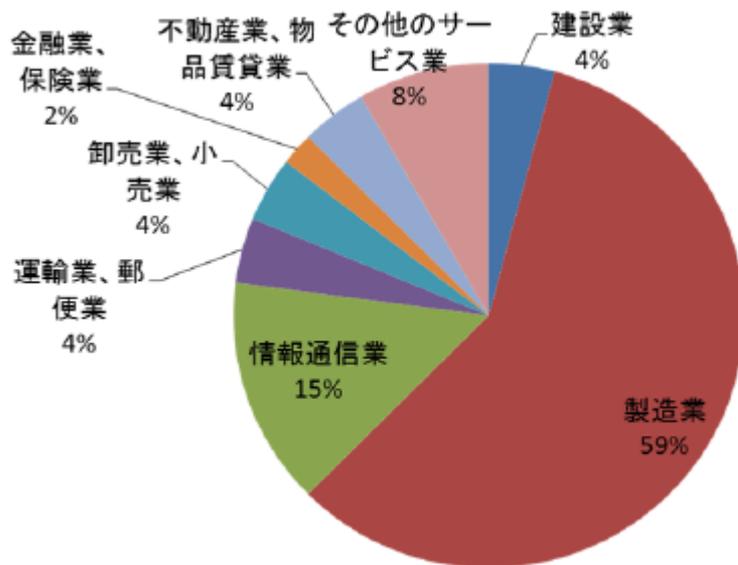
プログラム参加者数	平均年齢	受入候補企業数	受入候補企業ポスト数	就業実施人数
157人	47.3歳	約270社	約410	43人

※平成25年度事業実施期間である平成25年7月から平成26年3月の期間中の実績

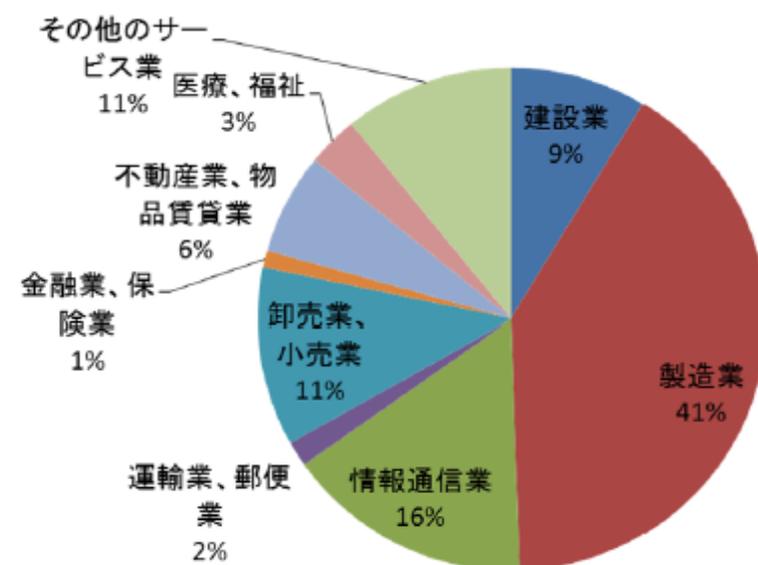
U・Iターン希望者のほか、企業の事業戦略の変化により、既存事業とミスマッチを起こしている「スキルと経験をもつミドル層」が一定数、存在することを確認。

→地方の企業への出向・転職等も視野にいれる潜在的求職者

図表4 プログラム参加者の出身業種



図表5 受入れ候補企業の業種



出所：経済産業省「平成25年度多様な「人活」支援サービス創出事業（成果の分析と普及に関する事業）」報告書（みずほ情報総研委託）」

4.地方へのひと・しごとの流れの仕組み

学びなおし・研修事例

Training Program

グローバル学び直し塾

大企業から中小企業への出向・転職に関しては、マインドセットなどの相応の研修機会が必要。都市部から地方部への移動の場合は、本人だけでなく、住居や教育などの生活や家族等への支援も必要となる。

→本人への研修、家族等への情報提供の必要性

参加者

19名

気づく	自己理解研修	<ul style="list-style-type: none"> ●4つの指標（テクニカル・ポータブル・マインド・習慣）を用いたアセスメントとカウンセリング ●様々なワークショップを通じた自らに対する気づき
	マインドセット研修	<ul style="list-style-type: none"> ●出向成功者による体験談や大手人事部や中小企業担当者の講演、中小企業へのヒアリングなどのワークショップを通じて新しい活況で働くための意識改革
	出向企業理解研修	<ul style="list-style-type: none"> ●コーチのサポートによる出向先企業や業界の研究と自らの役割理解
導く	One to One コーチング	<ul style="list-style-type: none"> ●就業先・研修対象者へのヒアリングを通じた One to One コーチングによるサポート・スキルアップ推進
	報告会	<ul style="list-style-type: none"> ●研修対象者による定期的な情報共有・進捗確認・励ましあい

出所：経済産業省「平成25年度多様な「人活」支援サービス創出事業 事例集（みずほ情報総研委託）」

4.地方へのひと・しごとの流れの仕組み

移動事例

50代男性・在職中

中国での勤務経験と樹脂に関する専門知識を評価されてマッチング成立

	本人の経験・スキル	出向就業先
業種	化学メーカー	自動車部品メーカー
企業規模	5,000人以上	100人以上 300人未満
職種	企画管理	海外事業担当
役職	本部長付	主査
経験・スキル	保有していた経験・スキル ■ 中国での就業経験 ■ 語学スキル（英語、中国語） ■ 樹脂に関する知識	求められた経験・スキル ■ 海外駐在経験 ■ 樹脂に関する知識

業務面でのマッチングが最も重要。都市部大企業で行ってきた職種や業務に直接マッチした求人は少なく、本人の汎用可能なスキル等に注目してマッチングすることが重要。

→スキル要件や出向・転職などの実務面の企業間の調整を行う機能が必要

期待された
ミッション

海外事業対応、将来的には中国拠点の経営責任者として海外事業を強化する役割を期待

マッチングの
ポイント

- 受け入れ先企業が要望する内容と本人の経験の合致点（中国経験や、樹脂知識）をアピールした。
- 出向契約の内容は分担金や諸条件についての調整に時間がかかるため、面談の前からある程度の条件すり合わせを事前準備したうえで進めた。

教育研修・
フォローの
ポイント

- 個人目標の設定（目標管理シートの作成、週単位の報告）。
 - 定期的フォローアップ。企業側へのヒアリング（人事担当者、社長、現場担当者）と本人へのフィードバック。
 - コーチング及びビジネスコンサルタントの双方からのフォローアップ。
- ※ 単身赴任かつ遠隔地だったため、生活面での適応にも焦点を当てたサポート

出所：経済産業省「平成25年度多様な「人活」支援サービス創出事業 事例集（みずほ情報総研委託）」

4.地方へのひと・しごとの流れの仕組み

地方へのひと・しごとの流れをつくる上での課題

(個人)

- ①処遇の格差への対応
 - ・生活資金面でのサポート（住居等）、出向等による賃金の相互負担
- ②自律的なキャリアの意識涵養・行動イメージの醸成
 - ・「なぜ、自分が・・・」という思い。一定程度の研修・リフレクション
 - ・地方を知る、中小企業を知る、自分を活かす
- ③家族の理解
 - ・子どもや配偶者のニーズの細やかな把握。

(送り出す企業)

- ①事業シフト等の経営戦略と相応した中期の人材マネジメント施策
 - ・ミドル層以上の新たな期待役割の設定、出向や研修等の他流試合のセット
- ②「雇用責任」の再定義
 - ・人材を滞留させるのではなく、積極的に社会に活かす「人材輩出企業」へ
- ③副業・兼業等の導入

(受け入れる企業)

- ①多様、かつ柔軟な人材確保施策の認識
 - ・資本関係や取引関係のない企業等からの出向（人材受け入れを契機とした大企業との連携を視野）、顧問、在宅勤務（遠隔雇用）、クラウドソーシングの活用
 - ・定着と活躍を促す雇用管理の高度化

(プラットフォーム)

- ・移動する本人・家族、送り出す企業、受入企業に関するデータベース化
- ・マッチング、各主体への情報提供、コンサルティング機能

5.地方へのひと・しごとの流れを生むサテライトオフィス

サテライトオフィス紹介 Hanalab（長野県上田市） 2012年2月開設

【取組の目的】

- 「上田市（人口18万人）に若者やチャレンジできる環境を作りたい」という想いから設立されたコワーキングスペース
- 代表の井上拓磨氏は、愛知県名古屋出身のIターン者
- 取組のキーワードは、「ツナゲル」、「ソダテル」、「モドス」

【事業内容】

- 「ツナゲル」では、コワーキングスペースに集まる人材等によるコラボレーションを行うことを進めている。
- 「ソダテル」では、地域内の潜在企業層を掘り起こし、アントプレナーシップ意識を向上させるための勉強会を開催している。また、フリーランサー向けの研修会も開催している。
- 「モドス」では、いったん東京に出ていった長野出身者にUターンしてもらうための活動を行っている。

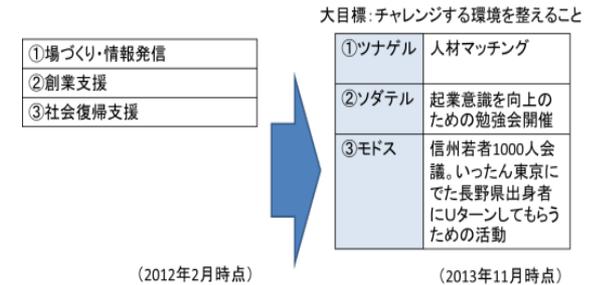
【事業成果】

- Hanalab会員とのコラボレーションでは、東京の企画会社と連携した「東信州ギフトプロジェクト」において、上田市の農産物カタログ作成において、紹介文章の作成や写真撮影などの実績がある。
- 2013年には、渋谷のヒカリエに長野出身者を集め、「信州若者会議」を開催。また、夏には地元大学の学生と県外に住む上田出身の学生から希望者を募り、地元企業での1.5ヶ月の「インターンシップ」を開催。

【今後】

- 今後は、若者の創業や県外企業のサテライトオフィス機能を持つ2号店、商店街内に子育て中の女性が働きやすい、託児所や塾、キッチンスタジオを併設した3号店を設立する予定。

Hanalabの取組



Hanalabの外観・内観



出所：国土交通省「平成25年度多様な働き方の実現等に資する都市整備のあり方に関する調査」報告書（みずほ情報総研委託）、井上代表から提供いただいた資料を用いて、みずほ情報総研作成

6. 「ひと」・「しごと」を地方に呼び込むための視点

サテライトオフィスに「ひと」、「しごと」を呼び込む際に必要なこと

(都市圏から地方圏への「ひと」の流れ)

- 大企業等に所属する地方等へのU・Iターン人材の掘り起こし・お試し体験のプロジェクト化
- 大企業のセカンドキャリア制度等の活用
- 若手・中堅社員の育成目的での教育・研修施策の活用（他流試合のセット）
- 都市圏（大企業）と地方圏（中小企業、ベンチャー企業）との連携プロジェクト組成による人材移動
- 企業の社会的責任（プロボノ）の活用 ※一定期間の技術者等の派遣
- 都市圏の大企業等の本社機能の一部移転
- 地方拠点等の統廃合に伴う営業職等の共同利用型オフィスとしての機能付加

(地方圏における人材や潜在労働者の呼び込み)

- 女性や高齢者等による身近な地域課題等に着眼したコミュニティビジネスの創業の場としての活用
- 都市圏や地域企業等の仕事を受注して、作業を行う場としての活用
- 能力開発・研修の場としての活用
- フリーランサー、個人事業主、士業等の交流・協働の場としての活用
- 学生等のインターンシップ、キャリア教育の場としての活用

(サテライトオフィスのビジネスモデル確立、コスト負担)

- 単なるスペース貸しでは、収益性は低下。持続可能とならない。
- 企業、利用者、自治体等によるコスト負担の在り方を検討することが必要。
- 都市圏の企業・人材と地方圏の企業・人材をマッチングする機能（機関）、家族も含め移動・定住を円滑に行うためのサポート機関が必須。