

**情報システム担当者のための**

# **テレワーク導入手順書**

平成 28 年 3 月

## 目次

はじめに .....	1
1. 本手順書の趣旨 .....	3
2. 本書の構成 .....	4
<b>第1章   テレワークの概要とメリット .....</b>	<b>5</b>
1. テレワークとは.....	5
2. テレワークの種類 .....	6
(1) 在宅勤務.....	6
(2) モバイルワーク.....	7
(3) サテライトオフィス勤務（施設利用型勤務） .....	7
3. テレワークのメリット .....	9
<b>第2章   テレワークの全体像 .....</b>	<b>10</b>
1. 推進体制の構築 .....	10
2. 実際の導入プロセス .....	12
(1) 導入目的の明確化.....	12
(2) 対象範囲の決定.....	13
(3) 現状把握.....	18
(4) 導入計画の策定.....	19
(5) 実施環境の整備.....	19
(6) 研修等説明会の開催 .....	19
(7) テレワークの試行・実施の開始 .....	20
(8) テレワーク推進のための評価と改善 .....	20
<b>第3章   セキュリティ対策 .....</b>	<b>21</b>
1. セキュリティ対策の目的 .....	21
2. 情報セキュリティの課題 .....	22
(1) 中小企業を取り巻く情報セキュリティ上の課題 .....	22
(2) 大企業を含むすべての企業を取り巻く情報セキュリティ上の課題 .....	23
3. 情報セキュリティ対策の考え方 .....	24
(1) 経営者、システム管理者、テレワーク勤務者それぞれの立場 .....	24
(2) テレワーク勤務者の環境.....	25
4. 実施すべきセキュリティ対策 .....	28
(1) テレワークセキュリティ対策の解説 .....	28

## 第4章 ルールの整備..... 31

1. 情報セキュリティポリシーの策定 ..... 31
  - (1) 情報セキュリティポリシーの策定目的..... 31
  - (2) 情報セキュリティポリシー策定に向けた体制構築..... 32
  - (3) 情報セキュリティポリシーに盛り込む内容..... 33
  - (4) セキュリティルール・情報管理ルールの策定 ..... 34
  - (5) 情報セキュリティポリシーとセキュリティルール、情報管理ルールの浸透..... 35
  - (6) 情報セキュリティポリシーの評価と見直し..... 35
2. 労務管理 ..... 37
  - (1) 実施の申請と承認..... 39
  - (2) 労働時間の管理..... 40
  - (3) 業務中のコミュニケーション ..... 44
  - (4) 公正な評価 ..... 45
  - (5) テレワーク時のコスト..... 46
3. 情報セキュリティポリシー、勤務規程等の策定事例 ..... 48
4. 導入のための教育・研修 ..... 49
  - (1) テレワークの目的・必要性を理解する ..... 49
  - (2) テレワーク時の体制について理解する ..... 50
  - (3) テレワーク時のツールを操作できるようになる ..... 50

## 第5章 ICT 環境の整備..... 51

1. ICT 環境導入のための手順 ..... 51
2. テレワークのための ICT 環境..... 52
  - (1) 利用端末..... 52
  - (2) 企業内ネットワーク..... 54
3. テレワーク環境 ..... 55
  - (1) リモートデスクトップ方式 ..... 55
  - (2) 仮想デスクトップ方式 ..... 56
  - (3) クラウド型アプリ方式 ..... 57
  - (4) 会社 PC の持ち帰り方式..... 58
4. コミュニケーションツール..... 60
  - (1) Eメール・チャット（インスタントメッセンジャー） ..... 60
  - (2) 電話関連システム..... 60
  - (3) 会議システム ..... 60
5. 労務管理ツール..... 62
  - (1) 勤怠管理ツール..... 62
  - (2) プレゼンス管理（在席管理）ツール..... 62
  - (3) 業務管理ツール..... 62

6. 情報共有ツール.....	64
(1) データ共有ツール.....	64
(2) グループウェア.....	64
7. テレワーク環境の具体的な構成 .....	65
<b>第 6 章    テレワーク推進のための評価と改善 .....</b>	<b>66</b>

図表 1-1 テレワークの形態 .....	6
図表 1-2 テレワークの効果（実感） .....	9
図表 2-1 推進体制のイメージ .....	11
図表 2-2 実際の導入プロセス .....	12
図表 2-3 テレワークの導入目的 .....	13
図表 2-4 対象範囲の拡大イメージ .....	14
図表 2-5 テレワークで行う業務の例 .....	16
図表 3-1 テレワークのためのセキュリティの考え方 .....	21
図表 3-2 セキュリティ対策実施事例 .....	29
図表 4-1 セキュリティポリシーの考え方 .....	34
図表 4-2 テレワーク実施の申請・承認 .....	39
図表 4-3 所定労働時間の変更（例） .....	43
図表 4-4 テレワーク利用者に対する評価基準 .....	46
図表 4-5 セキュリティポリシー、勤務規程等の策定事例 .....	48
図表 5-1 リモートデスクトップ方式の仕組み .....	56
図表 5-2 仮想デスクトップ方式の仕組み .....	57
図表 5-3 クラウド型アプリ方式の仕組み .....	58
図表 5-4 会社 PC の持ち帰り方式の仕組み .....	59
図表 5-5 コミュニケーションツールの利用事例 .....	61
図表 5-6 労務管理ツールの利用事例 .....	63
図表 6-1 量的評価（例） .....	66
図表 6-2 質的評価（例） .....	67
図表 6-3 効果の評価のアンケート調査項目（例） .....	68
図表 6-4 テレワークの評価による PDCA サイクルの実践 .....	69

# はじめに

テレワークは、ICT を活用して、場所にとらわれない柔軟な働き方を実現するものです。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等、様々な課題の解決へ向けた貢献が期待されています。

現在、少子高齢化の急速な進展による生産年齢人口の減少が大きな社会的課題となるなか、女性や高齢者等を含め、労働人口の確保と労働生産性の向上が必要不可欠であり、このような観点からもテレワークを推進していくことが求められています。

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、平成 26 年 6 月 24 日・平成 27 年 6 月 30 日）においても、「多様で柔軟な働き方が選択できる社会を実現するとともに、テレワークを社会全体へと波及させる取組を進める」と掲げられています。

また、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（平成 26 年 12 月 27 日閣議決定）においても、「東京に居住せず地方に住みながら仕事ができるような環境が整備されれば、若者や女性を含め一層多くの人々が地方において産業・社会の担い手として能力を発揮することができる」とされ、サテライトオフィスを含むテレワークの促進が盛り込まれたところです。

総務省では平成 26 年度より「世界最先端 IT 国家創造宣言」及び「まち・ひと・しごと創生総合戦略」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います。

本手順書は、厚生労働省と連携して取り組んでいる「新たなワークスタイルの実現に資す

るテレワークモデルの実証」を踏まえて、各企業の導入・普及を推進するために必要な知識やプロセス、留意点を盛り込んでいます。

テレワークの普及・推進のために、幅広くご活用いただき、自社の取組みに役立てていただければ幸いです。

## **1. 本手順書の趣旨**

本手順書では、テレワークの導入や普及拡大にあたって、テレワークの基礎知識や導入プロセス、ルールづくり等、実務的な知識や方法について解説しています。

本手順書は、企業における情報システム担当者を中心に、総務・人事部門担当者等の推進担当者に読んでいただくことを想定しています。

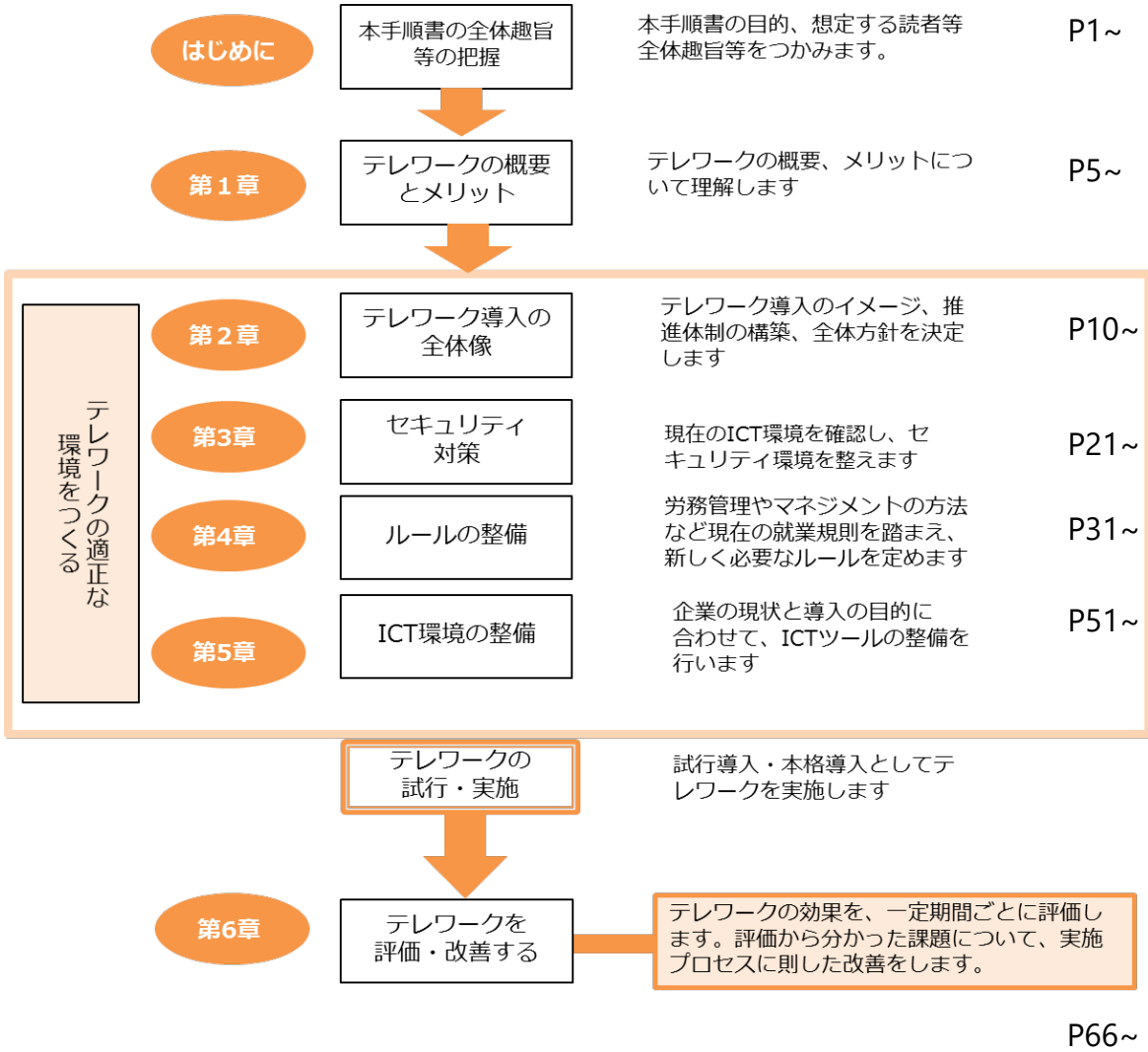
テレワークを導入するための環境やその整備状況は、企業によってさまざまです。各企業の状況に応じて必要なプロセスだけを選択して、参照していただくこともできます。



## 2. 本書の構成

本書の構成は以下のとおりです。

図表 0- 1 本書の構成と各章の役割



第1章から第6章までありますが、企業の状況によって、必要な部分をご活用ください。

# 第1章 テレワークの概要とメリット

第1章では、テレワークの定義やメリット、効果について解説します。

## 1. テレワークとは

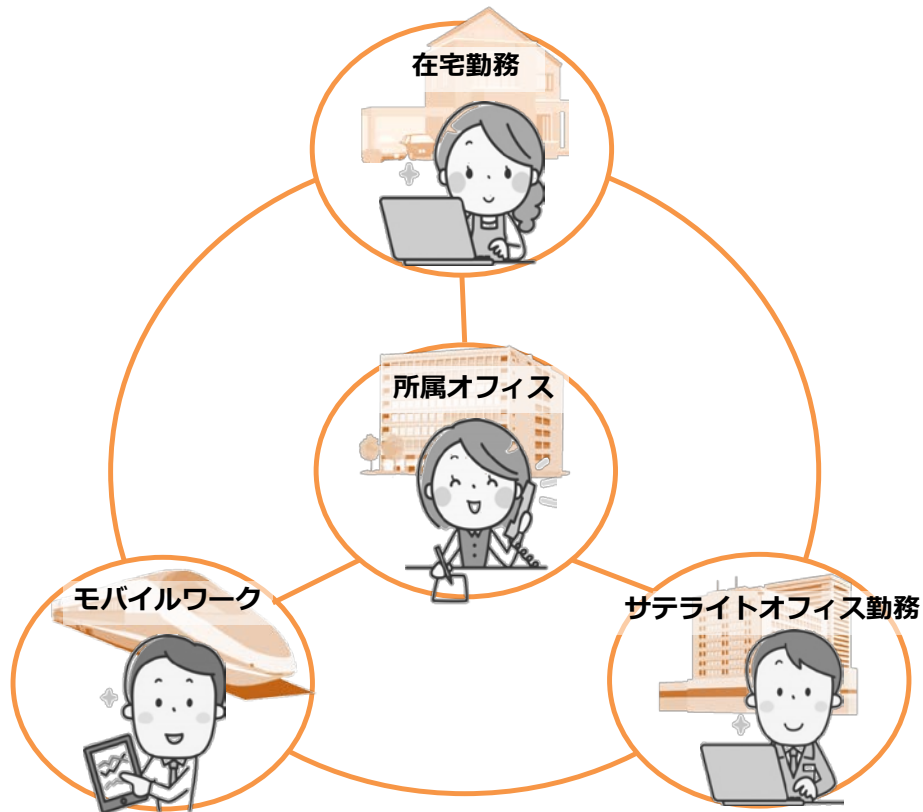
テレワークとは、「ICTを活用した場所にとらわれない柔軟な働き方」のことです。

インターネット等のICTを利用することで、本来勤務する場所から離れ、自宅等で仕事を行うことができます。

在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務（施設利用型勤務）等さまざまな働き方の総称です。

テレワークは、経営課題の解決策として注目されています。たとえば、従業員のワーク・ライフ・バランスの実現、人材の維持・確保、業務プロセスの革新、事業継続の計画等の効果があります。

図表 1-1 テレワークの形態



テレワークは、育児・介護等を行う一部の従業員への福利厚生策に限らず、会社全体の働き方を改革するための施策の一つとして期待されています。

## 2. テレワークの種類

ここでは、就業場所に着目したテレワークの代表的な働き方を紹介します。

### (1) 在宅勤務

所属するオフィスに出勤せず、自宅を就業場所とする働き方です。通勤負担が軽減されることに加え、通勤に使っていた時間を有効に活用することができます。

通勤負担が軽減されることにより、育児・介護期の従業員のキャリアの継続、また、障がい等により通勤が困難な従業員の就労継続に効果的です。また、そうではない従業員に対しても、趣味や自己啓発の時間等の、プライベートの時間が創出しやすくなるといった効果があり、ワーク・ライフ・バランスの実現を図ることができます。

他にも、たとえば災害等で通勤が困難な場合や、集中した作業環境が望まれる場合等も一時的に在宅勤務を行うことで、効果を得られます。

#### ① 終日在宅勤務（終日利用）

終日自宅で仕事をする勤務形態です。オフィスに出勤したり、顧客訪問や会議への参加等によって外出したりすることがなく、1日の業務をすべて自宅の執務環境の中で行います。

#### ② 部分在宅勤務（部分利用）

一日の勤務時間のうち、一部を自宅で行う勤務形態です。一度はオフィスに出勤するか、顧客訪問や会議への参加等によって自宅から外出する点が、終日利用と異なります。

### (2) モバイルワーク

移動中（交通機関の車内等）や顧客先、カフェ等も就業場所に含める働き方です。営業等頻繁に外出する業務の場合、さまざまな場所で効率的に隙間時間を活用して業務を行うことにより、生産性の向上が期待できます。テレワークで可能な業務が広がれば、あえてオフィスに戻る必要がなくなるので、無駄な移動を削減することができます。また、身体的負担が軽減でき、ワーク・ライフ・バランスの向上に効果があります。

### (3) サテライトオフィス勤務（施設利用型勤務）

所属する事業所以外の他の事業所や遠隔勤務用の施設を就業場所とする働き方です。たとえば、所属する事業所以外の他の事業所が従業員の自宅の近くにある場合、その事業所内にテレワーク専用の作業スペースを設けることで、職住近接の環境を確保することができ、通勤時間も削減することができます。

また、遊休施設や空き家等を活用して行う遠隔勤務には、組織の活性化や地方創生等の、さまざまな効果への期待が寄せられています。

#### ① 専用利用型

自社・自社グループ専用で利用するサテライトオフィスのスペースを「専用利用型」といいます。自社・自社グループの従業員が営業活動で移動中、あるいは出張中等に立ち寄って就業ができるオフィススペースです。

自社の事業所とは別に設置する方法と、各地の事業所内にテレワーク専用のスペースを設ける「スポットオフィス」が存在します。

#### ② 共用利用型

複数の企業がシェアして利用するオフィススペースを「共用利用型」といいます。複数の企業が入っているため、セキュリティには十分な配慮が必要となります。

<参考資料>厚生労働省『テレワークではじめる働き方改革』第1章 P6～P9

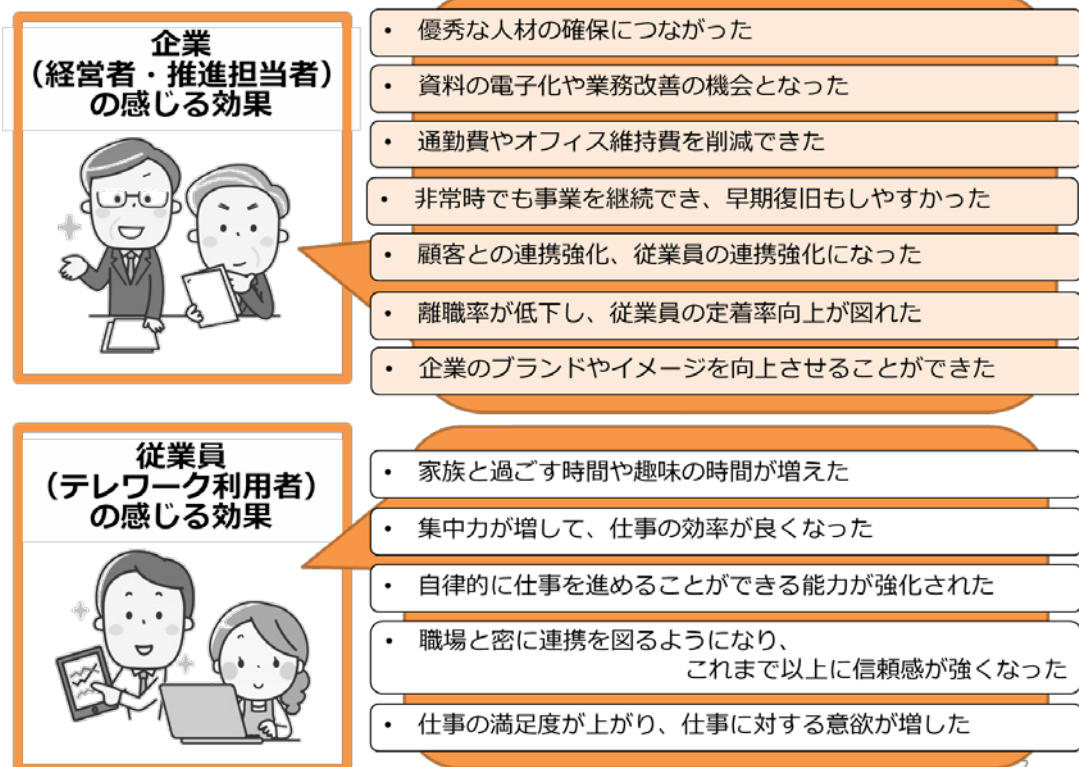
いずれの場合も、テレワークは、所属するオフィスから離れて仕事を行うため、始業・終業時間等の労働時間の管理方法等について、適正なルールづくりをすることが重要です。

### 3. テレワークのメリット

テレワークを導入することによって、企業、従業員、ひいては社会全体もメリットを享受できます。

テレワークの試行・実施にあたっては、こうした効果が実際に得られたか否かを検証していきます。

図表 1-2 テレワークの効果（実感）



<参考資料> 厚生労働省『テレワークではじめる働き方改革』第1章 P10～P21

## 第2章 テレワークの全体像

第2章では、テレワークの推進体制の構築、実際の導入計画等のテレワークの全体像について説明します。

### 1. 推進体制の構築

テレワークの導入に向けて、テレワークの推進体制を構築します。

テレワーク推進体制としては、経営トップがリーダーシップを取ることが理想的です。社内の各部署が推進の意義を理解し、テレワークの導入が円滑に進むよう、経営トップ自らが、テレワーク導入の意思を示すことが重要です。

経営企画部門、人事・総務部門、情報システム部門等のテレワーク推進に関わる社内制度や施策を担当する部門が中心となり、導入を検討している対象部門の代表者等も加え、全社横断的なチームとすることが重要です。労働組合がある場合、労使での話し合いも求められます。

これらのチームのメンバは、経営トップと一体となって進めていきます。

＜参考資料＞ 厚生労働省『テレワークではじめる働き方改革』第2章 P24～P25

図表 2-1 推進体制のイメージ





## 2. 実際の導入プロセス

図表 2-2 は、テレワークの試行・実施に向けた、実際の導入プロセスです。

図表 2-2 実際の導入プロセス

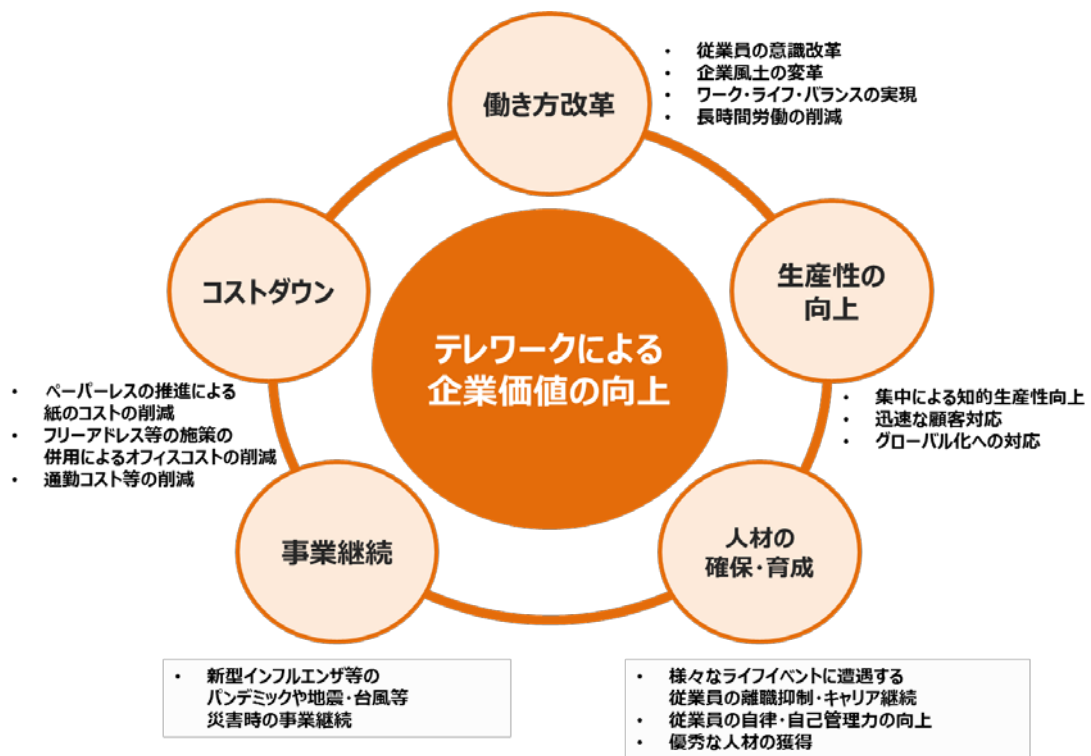


### (1) 導入目的の明確化

テレワークは、企業、従業員の双方に対してメリットがあることを第 1 章で紹介しました。

図表 2-3 は、テレワーク導入の目的です。テレワークを導入することでどのようなメリットを得たいかという視点に立って、導入目的を定める方法も有効です。目的は必ずしも 1 つに限る必要はありません。

図表 2-3 テレワークの導入目的

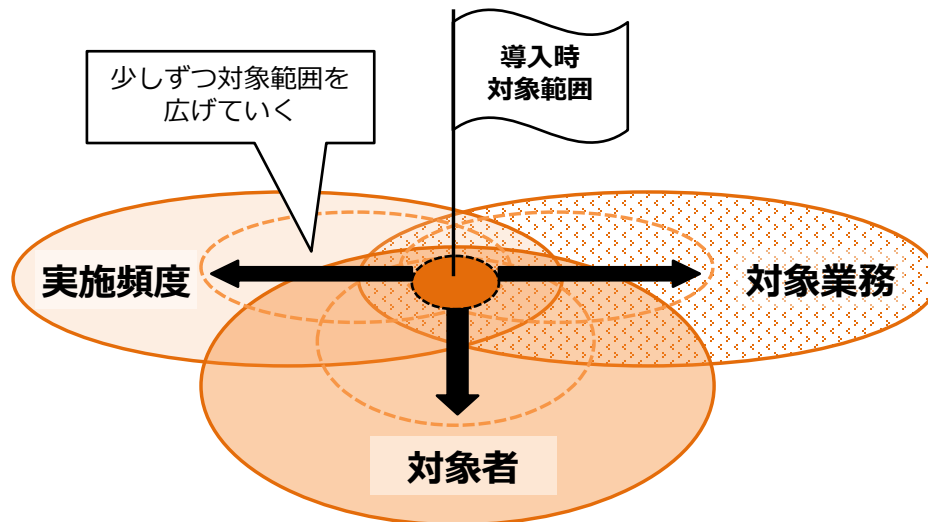


## (2) 対象範囲の決定

テレワークを導入するにあたっては、まずは、①「対象者」②「対象業務」③「実施頻度」について決める必要があります。はじめから大幅な改革、変更を伴う導入ではなく、社内の現行制度やルールを維持したまま、できるところからトライアル（試行導入）を行い、少しずつ対象範囲を広げていくとよいでしょう。

<参考資料> 本手順書第4章

図表 2-4 対象範囲の拡大イメージ



2

#### ① 対象者の選定

対象部署・対象者の選定については、試行的に導入する部署を選定し、効果検証を行った上で、徐々に対象部門、対象者数を拡大していきます。

できるだけ趣旨の理解度が高く、関心の高い部門長の配下のメンバに参加してもらうことが成功の秘訣です。

#### ポイント1：職種単位ではなく、業務単位で選定する

テレワークは、事務職・サポート職（コールセンタ、オペレータ）、営業職（販売、営業職）、研究職等専門職（研究・開発職、デザイン・設計職、システムエンジニア）等、幅広い職種で実施可能です。

職種単位ではなく、ふだんの仕事のなかで、テレワークでもできる業務はなにか、業務単位で選定を行っていくことがポイントです。

## ポイント2：メリットを受ける従業員を優先的に選定

たとえば、育児・介護期にある従業員、高齢の従業員、怪我や天災等で通勤困難な従業員、子供の発熱時等のライフステージや個人の状況によって、メリットを享受しやすい従業員を選定していくこともポイントです。

テレワークは、自律的に自己管理しつつ仕事を進めることが求められるため、仕事の進め方や報告・連絡等の、会社の規則やルールを理解した上で実践している従業員を対象とすることが望まれます。

まだ、育成期間中の従業員、パフォーマンスを発揮できない従業員、対面でのコミュニケーションを頻繁にとる必要がある業務の従業員等を対象外としている企業もあります。

対象者の選定にあたっては、関係者の理解を得られるよう、明確な基準を設けることが重要です。また、個々の労働者がテレワークの対象となり得る場合であっても、実際にテレワークを実施するかどうかは、本人の意思によるべきです。

＜参考資料＞ 厚生労働省『テレワークではじめる働き方改革』第4章 P34

### ② 対象業務の選定

ICT を活用し、幅広い業務を行うことが可能です。たとえば、図表 2-5 のような業務があります。業務全体を見渡し、テレワークで行うことができる業務とできない業務の棚卸しを行います。

以下についての情報を把握し、必要に応じて、業務プロセス・フローの見直しや ICT の整備を行います。

- ・ICT 活用度合い（電子化の有無、社内システムの利用の有無等）
- ・該当業務の関係者（実施者本人のみで完結、上司の指示・管理の程度、チームメンバーとの協働の程度等）
- ・コミュニケーションの頻度（自部署／チーム内、他部署・他部門間、社外関係者、顧客等）
- ・業務プロセスや業務フロー（手続き、システム、帳票作成等）

このほか、情報セキュリティポリシーを踏まえ、個人情報を取り扱う業務等、機密性の高い業務をテレワークの対象外とする方法もあります。

＜参考資料＞ 本手順書第 3 章

図表 2-5 テレワークで行う業務の例

1. 資料の作成・修正及び管理（企画書、報告書、議事録等）
2. 上司や同僚、顧客先や取引先等との連絡・調整（電話、メール等）
3. 社内手続き
4. 承認等の意思決定
5. 電話、会議支援システム等を用いた社内会議（進捗会議、意見交換等）
6. 電話、会議支援システム等を用いた社外関係者（取引先等）との会議
7. 部下・後輩等への指導（メール、チャット、TV 電話）
8. インターネット等からの情報収集（情報検索、調査等）
9. 業務知識等の学習（e-learning、資料閲読等）

導入時にこれらを確認することで、テレワークでできる業務を特定するとともに、導入後の普及拡大へ向けた課題を明らかにしていくことができます。

＜参考資料＞ 厚生労働省『テレワークではじめる働き方改革』第 4 章 P32～P35

### ③ 実施頻度

テレワーク（特に在宅勤務）の実施頻度は、導入段階や導入目的、企業の方針に合わせて設定します。

テレワーク導入の初期段階では、既存の働き方を基本としつつ、テレワークに慣れるため、たとえば週 1 日程度等、実施頻度を少なめに設定するとよいでしょう。

週 1、2 日程度であれば、社内の制度やルール等を大幅に変更する必要がなく、また、上司・同僚とのコミュニケーション上の課題を感じることも少なく、テレワークを取り入れることができます。

実施後の評価や課題の解決を行った上で、テレワークの実施日数を段階的に増やしていくとよいでしょう。

#### <参考資料>

- ・厚生労働省『テレワークではじめる働き方改革』第 4 章 P38
- ・本手順書第 4 章

### (3) 現状把握

テレワークの試行・実施にあたっては、以下の項目に関する現状把握と、テレワーク実現に向けた課題の洗い出しを行います。

- ① 就業規則（始業・終業、給与や手当等）
  - －現状確認を行い、変更点がある場合は、規程の修正等を行う。
- ② テレワーク実施者の労働時間制度
  - －各実施者の労働時間制度を把握する。
- ③ 人事評価制度の確認とテレワーク時の勤怠管理・業務管理の方法
  - －人事評価制度の確認を行い、各自の労働時間制度やマネジメント方法に対応した勤怠管理・業務管理を行う。
- ④ テレワーク実施に関する申請・承認方法
  - －申請書のテンプレートを作成しメールでの送付・承認を行ったり、スケジュール管理ツールの活用等により申請・承認を行う。
- ⑤ テレワーク実施に関するセキュリティルール
  - －情報・ファイルの取り扱い、資料、紙・データの持ち出しの可否と方法等を決定する。
- ⑥ 現在の ICT 環境の確認
  - －現在利用している ICT 環境を確認し、規模に合わせて運用しやすい導入方法を検討する。職場から離れているテレワーク実施者と職場が円滑に業務を進めるために勤怠管理、業務管理ツールや Web 会議システム等のコミュニケーションツールを導入し、環境を整備する

#### (4) 導入計画の策定

テレワークの導入計画の策定に際しては、以下の項目について、実施スケジュールに盛り込みます。

- プロジェクト計画書作成
- 制度・ルールの確認
- テレワーク環境構築
- テレワーク実施者及びその上司・同僚への研修・セミナーの開催
- テレワーク検証
- 実証事業終了後の継続計画の策定・報告

#### (5) 実施環境の整備

計画に従って、テレワーク実施時のルールの整備やICT環境の整備を行います。具体的な整備内容については第3章以降に記載しています。

#### (6) 研修等説明会の開催

テレワーク実施者やその上司・同僚に対して、研修等の説明会を開催し、導入教育を行います。

盛り込む内容は①テレワークの目的・必要性を理解する、②テレワーク時の体制について理解する、③テレワーク時のツールを操作できるようにする、等です。

特に①では、テレワーク実施者の周囲の上司・同僚から理解を得ることが重要になります。

＜参考資料＞ 厚生労働省『テレワークではじめる働き方改革』第4章 P45-P46



## (7) テレワークの試行・実施の開始

テレワークの試行期間は、たとえば6ヶ月間等、少なくとも3ヶ月以上を設定し、検証を行うことが望ましいです。最初は思うように操作できなかったり、突発的なイベントや繁忙期に重なって、予定通り実施できないことがあるためです。

## (8) テレワーク推進のための評価と改善

導入目的と照らし合わせた評価を行い、効果と課題を明らかにします。

テレワークの効果への評価は、企業や対象者の状況によって様々ですので、個別の状況に応じた副次的な効果も明らかにしていきます。

週1日以上等、推奨する実施頻度を事前に共有し、うまくいかなかった場合はその理由・背景についても把握します。

調査方法は、アンケート調査、ヒアリング・グループインタビュー等が考えられ、量的調査、質的調査の両面で行います。評価については、定量的に把握することにより、業務の実態を数値化し、分析を加えることができます。適正な評価ができれば、テレワーク導入の可否の判断や、普及拡大策の検討に役立てることができます。

試行導入の段階だけでなく、本格導入後も、継続的に評価を行い、従業員の声を聞きながら見直しを行うことが求められます。

＜参考資料＞ 本手順書第6章

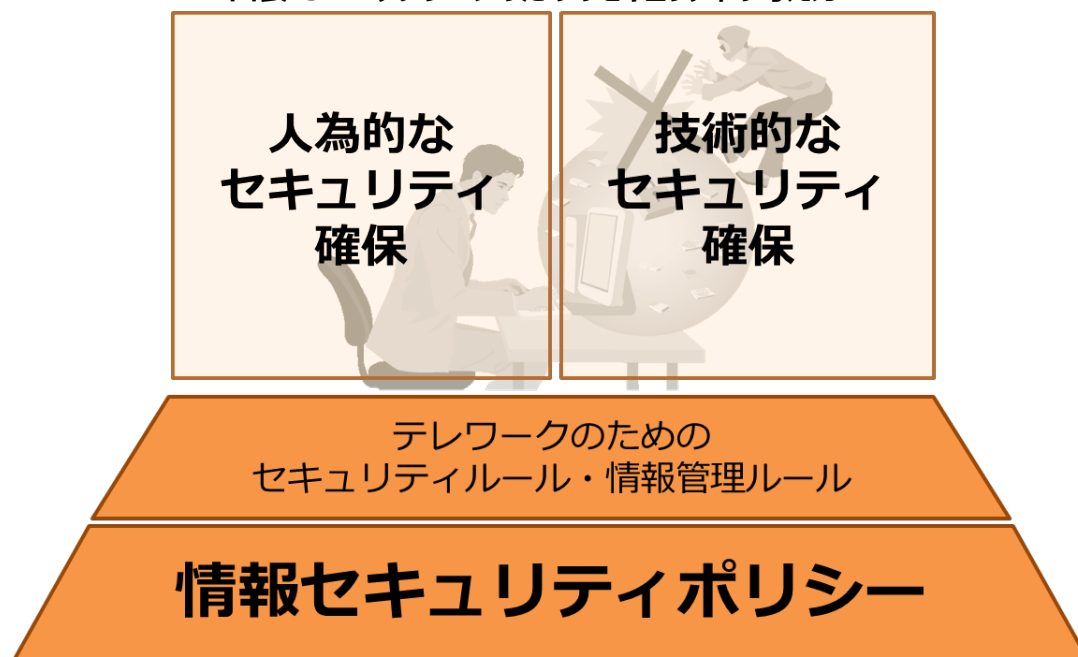
## 第3章 セキュリティ対策

第3章では、テレワークのためのセキュリティ対策にあたって、その必要性和手順、留意点を示します。

### 1. セキュリティ対策の目的

テレワークでは従業員が業務に関わる情報を事業所外で利用することになります。その業務に関わる情報は会社にとって「情報資産」です。この「情報資産」を守るため、導入にあたっては、セキュリティの方針や行動指針に基づく安全な利用を図ることが求められます。

図表 3-1 テレワークのためのセキュリティの考え方



通常、情報資産は職場の中で管理され、外部の目に触れる事はありません。しかし、テレワークを行う場合は、持ち運びが容易なノート PC（Personal Computer）やタブレット等の端末が利用されるため、インターネットからの攻撃を防御する対策がなされた職場に比べて、情報資産がウィルス・ワーム等の感染、テレワーク端末や記録媒体の紛失・盗難、通

信内容の盗聴の「脅威」にさらされやすいといえます。このとき、端末やその利用者に、脅威に対する「脆弱性」が存在すると、情報漏えいや情報の消失等、実際の情報セキュリティ事故の発生につながります。

企業が情報セキュリティ対策を行うにあたっては、保護すべき情報資産を洗い出し、どのような脅威や脆弱性、リスクがあるのかを十分に把握、認識した上で、体系的な防御を実施することが重要です。このとき、情報セキュリティ対策には「最も弱いところが全体のセキュリティレベルになってしまう」という特徴があります。

そこで、情報資産を守るためには、「ルール・人」と「技術」とのバランスがとれた対策を実施し、全体のレベルを落とさないようにすることがポイントとなります。

<参考資料>

- ・厚生労働省『テレワークではじめる働き方改革』第 6 章 P64
- ・総務省『テレワークセキュリティガイドライン（第 3 版）』

## 2. 情報セキュリティの課題

情報セキュリティ対策を考えるときに、中小企業に比較的多く見られる問題と、大企業を含む企業一般の問題に分けて考えることができます。

### (1) 中小企業を取り巻く情報セキュリティ上の課題

中小企業に比較的多く見られる問題としては、以下のようなものがあります。

- ・ 大企業と比較して情報セキュリティ対策にけるリソース（ヒト・モノ・カネ）に制約がある
- ・ 大企業と比較して ICT 機器の導入やペーパーレス化といった取組が進んでいない
- ・ 情報化もしくは情報セキュリティを進める動機がない

対策の程度は企業により異なりますが、電子メールや Web 等のインターネットに繋がったサービスを使う以上は、他人に迷惑を与えないという意味で、最低限の対策は必要であると考えられます。

## (2) 大企業を含むすべての企業を取り巻く情報セキュリティ上の課題

### ① 社会・顧客からの要請

社会からの要請とは、自社の必要性に基づくものでも、法律で規定されたものでなくても、社会一般に期待されるレベルの対策の実施を求められたり、あるいは、顧客との契約等で対策が求められるような場合があります。

社会から期待されるレベルは明確に定められたものではなく、まだ対策を行っていない事をもって直ちに問題が起こるものではありません。しかし、一旦、情報セキュリティに関する事故が起きた場合、近年では、社会的な指弾を受ける傾向が強まっていると考えられます。特に、社会一般に期待されるレベルの対策を怠っていた場合は、場合によっては経営に影響する事態になりかねないことは、認識する必要があります。

また、委託関係に関連して、顧客との間で SLA (Service Level Agreement) <sup>1</sup> や NDA (Non-disclosure agreement) <sup>2</sup> を締結している場合、情報資産の保管場所や参照ルールについて取り決めがないかどうか確認が必要です。契約違反にならないよう注意しましょう。

### ② 法律

以下の法律は、主に大企業を想定した法律ですが、中小企業でも該当する場合があります。また、直接該当しない場合でも、情報の委託先として、大企業の子会社として、あるいは事業拠点として、法律に基づく管理の対象となる場合があることに注意する必要があります。

- ・ 個人情報保護法：個人情報の安全管理（情報セキュリティ対策）が義務付けられる
- ・ 会社法：内部統制システム（情報セキュリティも含まれる）の構築の基本方針を決定する
- ・ 金融商品取引法：財務報告に係る内部統制（情報セキュリティも含まれる）を評価し、内部統制報告書として作成・提出する

---

<sup>1</sup> サービスを提供する事業者 が契約者に対し、どの程度の品質を保証するかを明示したもの

<sup>2</sup> 秘密保持契約/守秘義務契約/機密保持契約

### 3. 情報セキュリティ対策の考え方

企業や組織にとって、情報セキュリティ対策は、いまや重要な経営課題のひとつです。情報セキュリティ対策には、組織全体の基本方針の策定や、適切な投資が必要であり、組織幹部の意思決定が欠かせません。組織幹部には、自分たちの組織にはどのような情報資産があり、どのようなリスクがあるかを把握した上で、自ら率先して情報セキュリティ対策の指揮を執ることが求められます。

一方、情報管理担当者は、情報セキュリティポリシーで定めた事項が組織全体で実施されるように、情報システムの管理・運用や、従業員に対する教育・監督を適切に行う必要があります。また、ICT の進歩は速く、企業・組織の情報資産を脅かす新しい脅威が次々に登場しています。よって、情報管理担当者には、これらの脅威について情報を収集し、必要に応じて組織幹部や外部の専門家とも連携しながら、継続的に組織全体の情報セキュリティの体制や対策を見直していく役割も必要とされています。既に組織内で情報セキュリティポリシーが策定されている場合には、その内容を元にして情報セキュリティ対策を推進してください。

なお、情報セキュリティポリシーの策定については第 4 章で説明いたします。

#### (1) 経営者、システム管理者、テレワーク勤務者それぞれの立場

テレワーク実施において、経営者、システム管理者及びテレワーク勤務者それぞれの立場からテレワークセキュリティの整備に関してどのようにすべきかを認識する必要があります。

##### ① 経営者

経営者は情報セキュリティポリシーを作る立場にあり、ルールづくりを積極的に推進します。その他、テレワークセキュリティの整備に関して、大局的な立場から、テレワーク勤務者にもルールを徹底させることが求められます。

## ② システム管理者

社内システムには企業にとって守るべき情報資産が数多く存在します。テレワーク用端末から社内システムにアクセスできるようにする等、外部とのやりとりを可能とすることは、社内システムへの不正侵入・不正アクセスの可能性を高めることにもつながります。また、セキュリティ対策が十分でない PC 等から社内システムへアクセスし、社内にコンピュータウイルスを蔓延させてしまう脅威等に対しても十分な対策を行う必要があります。これらの脅威を踏まえて、システム全体の管理者として実施すべきことを認識します。

## ③ テレワーク勤務者

実際にテレワークを行う勤務者にとって、気を付けなければならないことは多くあります。

- ・ 不審なメールが届いたとき、職場であれば、「このメールはおかしいですか？」と近くの人に相談することが簡単にできますが、テレワーク勤務者の場合は相談しづらい場合もあります。
- ・ テレワーク端末は、職場内の端末と異なり、情報セキュリティ対策に関して「管理しづらい」または「管理できない」状況に陥りやすく、様々な脅威にさらされている状況にあります。
- ・ モバイルワーク中に第三者に画面をのぞき込まれたり、端末を紛失したりするリスクもあります。

このような状況で、いかに情報セキュリティを確保しながらテレワークを行うかについて意識する必要があります。

## (2) テレワーク勤務者の環境

テレワークの ICT 環境をどのように設計するかによっても、セキュリティ対策の範囲が変わってきます。

### ① 個人保有の PC、モバイル端末等の利用について

昨今、BYOD（Bring Your Own Device）として、勤務者が個人保有の ICT 機器を利用し、業務で使用する形態を導入する企業が増えつつあります。個人保有の ICT 機器の利用を認めることでテレワークの導入コストを抑制することができますが、反面、管理が不十分になりやすい、というデメリットがあるため、経営者は、自社にふさわしいテレ

ワークの方式について、セキュリティリスクと導入コストの両面から慎重に検討する必要があります。

BYOD の場合、導入コストが低く抑えられると考えられがちですが、従業員が業務遂行に必要な性能の ICT 機器を所有している場合に限ります。性能の低い ICT 機器では業務効率が落ちることもあり、セキュリティ事故の可能性等を考慮すると、企業から端末を貸与するという選択肢も考えられます。

## ② クラウドサービスの利用について

現在、大規模・高速なコンピュータ資源を低価格で利用する手段として、クラウドコンピューティングサービス（以下、「クラウドサービス」と呼びます。）の利用が進んでいます。中小企業にとっても、コスト面での利点に加え、職場内にサーバ管理者を配置しなくてもよくなるというメリットがあるため、職場内にサーバを置くのを止めて、クラウドサービスに移行する企業が増えています。

「プライベートクラウド」と呼ばれる外部から直接アクセスできないものを除き、インターネットに接続されることが前提であるため、クラウドサービスを利用する際は、外部からの攻撃を受ける可能性に留意する必要があります。クラウドサービスで用いるパスワード、暗号鍵等は、簡単に推測されないものにするとともに、外部に漏洩することのないように厳格な管理・運用をする必要があります。

なお、最近は無料で使えるクラウドサービス（Web メールやグループウェア、SNS 等）のアカウントを個人で取得して、テレワークに活用するケースも増えています。<sup>3</sup>実用上十分な性能と安全性を提供しているものもあり、業務利用を一概に禁止する必要はありませんが、以下のことに注意して利用すべきです。

- ・ 悪意の第三者による乗っ取り、なりすましの防止のため、個人で取得したアカウントであっても上述のような厳格なパスワード管理を行う必要があります。
- ・ クラウド事業者の提供するクラウドサービスを利用する場合、データを預けることになりますので、クラウド事業者が信用に足る事業者かどうか注意する必要があります。

---

<sup>3</sup> BYOC（Bring Your Own Cloud）といわれることもある

- ・ 無料であることの代償として、書き込まれた内容に応じた広告が表示されたり、クラウドサービスの利用状況を統計的に分析した結果をクラウド事業者がマーケティング情報として販売したりすることがあります。こうした状況を避けたいのであれば有料サービスの利用を検討して下さい。

以上の点を踏まえ、テレワークにおけるクラウドサービス利用の情報セキュリティ上のメリットを考慮して、その活用について検討します。

<参考資料>

- ・テレワークセキュリティガイドライン（第3版）項1（イ）、（ウ）
- ・厚生労働省『テレワークではじめる働き方改革』第6章



## 4. 実施すべきセキュリティ対策

### (1) テレワークセキュリティ対策の解説

テレワークのセキュリティ対策では、「経営者」、「システム管理者」、「テレワーク勤務者」の観点から、セキュリティ対策を実施する必要があります。テレワークセキュリティの解説は、以下の資料を参照してください。

＜参考資料＞ テレワークセキュリティガイドライン（第3版）P17～30

### (2) セキュリティ対策事例

具体的なセキュリティ対策の事例をみてみましょう。図表 3-2 では、小、中、大企業それぞれの事例を掲載しています。いずれも会社内において、規程に則り、対策を実施しています。大企業の事例では、情報管理や社員教育の観点から事例を挙げています。

図表 3-2 セキュリティ対策実施事例

事例	テレワーク 類型	職種	対策事例
小企業	モバイル ワーク	営業職等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内では有線LANを利用してのインターネット接続。</li> <li>・ISO27001規程を保有している。</li> <li>・外出時はVPN接続を活用しており、紛失時に備えてHDD暗号化を設定している</li> <li>・外出先でのネットワーク接続は、会社貸与のWi-Fiまたはスマートフォンのテザリングによる接続のみ許可している。</li> <li>・外出先で電話などをする場合は、周囲に気をつけている。</li> <li>・端末のセキュリティ設定は社内ですべて統一している。</li> </ul>
	終日在宅	事務職等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プライベートクラウドの仮想デスクトップにて、社外から接続している。</li> <li>・セキュリティの観点から、会社ルールとして紙の持ち出しを一切禁止している。今後は、業務や役職において持ち出せる情報のレベルを分け、業務効率化を目指していくことを検討している。</li> </ul>
中企業	モバイル ワーク	研究職等 専門職	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外出先からリモートデスクトップを使って、社内PCにアクセスする。</li> <li>・外出先や在宅勤務ではアクセスした資料の印刷はさせないなど、データアクセスのセキュリティレベルを強めに設定している。その反面、作業を始める前に時間がかかるなど、作業効率が社内時に比べると下がっている。</li> <li>・貸与している端末等はMDM（モバイルデバイス管理）を実装しており、紛失時には遠隔からデータ消去、操作制御をかけている。</li> </ul>
大企業	モバイル ワーク	事務職等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ネットワークはVPNを使用している。</li> <li>・高セキュリティな情報資産は識別管理している。</li> <li>・一般的なセキュリティ教育の普及啓発活動を継続している。</li> </ul>

※参考情報① 現状の対策状況の把握

中小企業における現状の対策状況を判断いただくためのチェックリストをご紹介します。以下のチェックリストでは、自社の診断シートを記入し採点結果に応じた対策について解説されています。

<リンク先 URL> 情報処理推進機構 中小企業のための情報セキュリティ自社診断「5分でできる自社診断シート」

<https://www.ipa.go.jp/security/manager/known/sme-guide/sme-shindan.html>

※参考情報② 事故・被害の事例

セキュリティ事故・被害の参考事例については、以下の総務省のホームページに記載されています。

<リンク先 URL> 総務省 国民のための情報セキュリティサイト

[http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/joho\\_tsusin/security/business/case/index.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/security/business/case/index.html)

## 第4章 ルールの整備

第4章では、テレワークに関するルールづくりとして、情報セキュリティポリシーの策定、実施範囲の検討、労務管理の方法、導入のための教育・研修について、手順と進め方を解説します。

### 1. 情報セキュリティポリシーの策定

#### (1) 情報セキュリティポリシーの策定目的

情報を扱う業務に対して、組織として統一のとれた情報セキュリティに関する方針や行動指針が必要です。そして、その内容を明文化した「情報セキュリティポリシー」を作成します。テレワーク導入時にも、基本的には組織として統一されている、情報セキュリティポリシーの遵守が必須です。

情報セキュリティ対策は画一的なものではなく、企業や組織の持つ情報や組織の規模、体制によって大きく異なります。つまり、業務形態、ネットワークやシステムの構成、保有する情報資産等を踏まえた上で、その内容に見合った情報セキュリティポリシーを作成しなければなりません。

情報セキュリティポリシーを作成する目的は、企業の情報資産を情報セキュリティの脅威から守ることですが、その導入や運用を通して従業員の情報セキュリティに対する意識の向上や、取引先や顧客からの信頼の向上といった二次的なメリットを得ることもできます。情報資産を共有するすべての従業員が適切な情報セキュリティの意識を持たなければ、ウィルス感染、情報漏洩（ろうえい）等から組織を防御することは困難です。

既に企業において情報セキュリティポリシーがある場合、まずは既存のポリシーが事業全体に正しく機能するものか評価・見直したうえで、テレワーク導入後の運用に則した情報セキュリティルールの策定が必要です。

### ① 策定の手順

情報セキュリティポリシーの策定手順は、業態、組織規模、目的、予算、期間等によって異なります。ここでは、代表的な策定手順を紹介します。

- i. 責任者、担当者の選出
- ii. 目的、情報資産の対象範囲、期間、役割分担等の決定
- iii. 策定スケジュールの決定
- iv. 基本方針の策定
- v. 情報資産の洗い出し、リスクとその対策の分析
- vi. 対策基準と実施内容の策定

### ② 策定時の留意事項

効果的な情報セキュリティポリシーを策定するには、以下の点に留意する必要があります。

- i. 守るべき情報資産を明確にする。
- ii. 機密情報を扱う対象者の範囲を明確にする。
- iii. できる限り具体的に記述する。
- iv. 社内の状況を踏まえて、実現可能な内容にする。
- v. 運用や維持体制を考慮しながら策定する。
- vi. 形骸化を避けるために、違反時の罰則を明記する。
- vii. 定期的な社員の教育が必要である旨明記する
- viii. 定期的に情報セキュリティポリシー内容を見直し、必要に応じて改訂を行う。

## (2) 情報セキュリティポリシー策定に向けた体制構築

情報セキュリティポリシーを策定し運用するには、まず責任者を明確にして、情報セキュリティポリシー策定に携わる人材を組織化することが必要になります。この組織の活動内容が情報セキュリティポリシー策定・運用の成果に大きく影響するため、企業や組織の実情や現在の社会状況に見合った情報セキュリティポリシーを策定・運用するためには、適切な人材を確保する必要があります。また、情報セキュリティポリシーの品質を高めるためには、外部のコンサルタントや法律の専門家に参加を依頼することも検討するとよいでしょう。

ただし、外部のコンサルタントに策定の全てを依頼することは望ましくありません。これは、組織内の人員によって情報セキュリティポリシーを策定しなければ、その企業や組織に適した内容にすることが困難であるためです。できるだけアドバイザー等の形で協力してもらうようにしましょう。

情報セキュリティポリシーは企業や組織の代表者が施行するため、可能な限り、代表者や組織幹部がセキュリティポリシー策定に関わるような体制にした方がよいでしょう。

### (3) 情報セキュリティポリシーに盛り込む内容

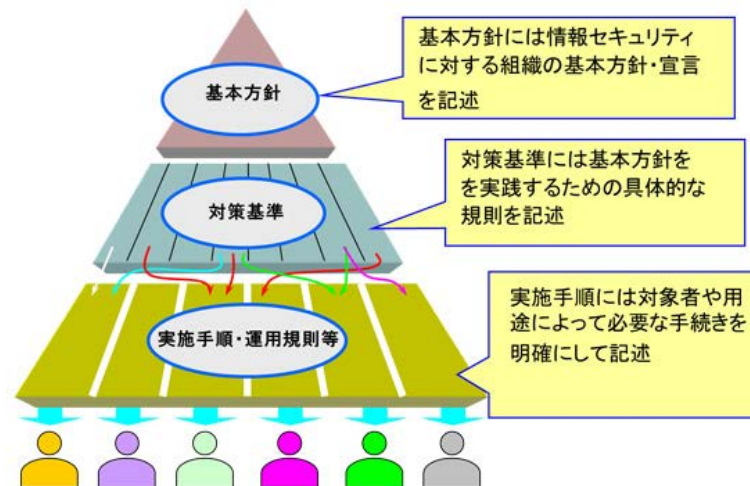
情報セキュリティポリシーは、「基本方針」、「対策基準」、「実施手順」の 3 つの階層で構成されることが一般的です。

基本方針には、組織や企業の代表者による「なぜ情報セキュリティが必要であるのか」や「どのような方針で情報セキュリティを考えるのか」、「顧客情報はどのような方針で取り扱うのか」といった観点が含まれます。

対策基準には、実際に情報セキュリティ対策の指針を記述します。多くの場合、対策基準にはどのような対策を行うのかという一般的な規程のみを記述します。

実施手順には、それぞれの対策基準ごとに、実施すべき情報セキュリティ対策の内容を具体的に手順として記載します。

図表 4-1 セキュリティポリシーの考え方



(出典) 総務省ホームページ 安心してインターネットを使うために  
国民のための情報セキュリティサイト 情報セキュリティポリシーの内容

#### (4) セキュリティルール・情報管理ルールの策定

テレワークの実施にあたって、従業員が端末をオフィスの外に持ち出して業務を行う場合、懸念される点として、端末そのものの紛失・盗難以外にも、十分なセキュリティが確保されていない公衆 Wi-Fi の使用や不正ソフトウェアのダウンロード等が挙げられます。

端末自体のセキュリティの強度を上げてデータの漏えい等を防ぐこともできますが、まずはテレワークを実施する従業員が、「利用する情報資産の管理責任があること」を自覚して行動することが重要です。そのため、テレワーク時の行動のルールを決めます。たとえば、利用端末の保管は施錠可能な場所で行う、移動中は端末から手を離さない、システム管理者の指定した通信手段で通信する、等があります。

また、電子化の進んでいない環境でテレワークを行う場合には、紙の帳票類等の電子化には相当の費用・時間がかかるため、端末だけではなく書類の持ち出しルールを設定することが重要です。

なお、テレワーク実施者だけでなく、情報システム関連の部署・担当者が、定期的にシステムのセキュリティチェックをする等の、システム管理者の守るべきルールも作っておくことで、より強固なセキュリティの実現へつなげることができます。

#### (5) 情報セキュリティポリシーとセキュリティルール、情報管理ルールの浸透

最終的に定めたセキュリティポリシーやセキュリティルール、情報管理ルールをテレワーク利用者に遵守するよう求める必要があります。そのため、組織幹部を含む全従業員に情報セキュリティ教育や研修等を行い、ポリシーとルールの遵守を徹底させます。

#### (6) 情報セキュリティポリシーの評価と見直し

情報セキュリティポリシーは、運用を開始した後にも、従業員の要求や社会状況の変化、新たな脅威の発生等に応じて、定期的な評価・見直しが必要です。また、見直しを行った結果、必要に応じて情報セキュリティポリシーを改訂していきます。この作業を継続的に繰り返すことが、情報セキュリティ対策の向上に役立ちます。そのためには、定期的に内部監査や評価等を実施する必要があります。

##### ① 情報収集

情報セキュリティ上のリスクは、常に変化しているものです。情報セキュリティ対策もその変化に対応できなければなりません。そのため、情報システム管理部門の中でも常に最新の情報セキュリティ関連の情報を収集する体制が必要です。

##### ② 評価と監査

収集した情報を参考にして、現在の情報セキュリティポリシーの内容に不足している項目がないかどうかを評価します。評価のためには、日常的に従業員へのモニタリングを行い、情報セキュリティポリシーが適切に守られているか、有効に機能しているか、等についての調査、定期的な監査、変動するリスクの分析等を行います。

評価をする際には、情報セキュリティポリシーが現場の状況に適合しているか、最新の法律や企業や組織の現状を踏まえ、情報セキュリティポリシーに不備や不足はないか、等も考慮する必要があります。



### ③ 見直しと改訂

評価、監査、調査の結果、従業員からの要求に基づいて、情報セキュリティポリシーの見直しと改訂を行います。改訂した情報セキュリティポリシーは、再び計画のプロセスを経て、運用に移していきます。

セキュリティの脅威に対して常に確実な対策というものは存在しません。セキュリティ事故が発生する可能性がゼロでない中では、セキュリティポリシーの手順に沿った対策・運用を実施し、PDCA を回して取り組んでいることを対外的に説明できるようにしておくことが必要と考えられます。

#### <参考資料>

- ・総務省ホームページ（情報セキュリティポリシーの内容）

[http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/joho\\_tsusin/security/business/executive/04-3.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/security/business/executive/04-3.html)

- ・厚生労働省『テレワークではじめる働き方改革』第 4 章

## 2. 労務管理

テレワーク時にも、労働基準法等の労働関係法令を遵守することが必要です。初めてテレワークを導入するときには、テレワーク時の労務管理について確認し、ルールを定めましょう。

テレワークを導入する場合には、就業規則等にテレワーク勤務に関する規程を定めておくことが必要です。この場合、就業規則本体に直接規定する場合と、「テレワーク勤務規程」といった個別の規程を定める場合があります。いずれの場合も、テレワーク勤務に関する規程を作成・変更した際は、所定の手続きを経て、所轄労働基準監督署に届け出ることが必要です。

テレワーク勤務については、たとえば、次のような規程が必要になります。

- ・ 在宅勤務を命じることに関する規程
- ・ 在宅勤務用の労働時間を設ける場合、その労働時間に関する規程
- ・ 通信費等の負担に関する規程

労務管理について確認すべきポイントは、「実施の申請と承認」、「労働時間の管理」、「業務中のコミュニケーション」、「公正な評価」、「テレワーク時のコスト」の5つです

## (参考) 労働時間の管理

テレワークを実施する際も、労働基準法等を遵守することが求められます。労働時間の管理に関する規程は、以下のとおりです。

### 1. 労働者の労働時間が算定できる場合

原則、通常の労働時間制（1 日 8 時間、週 40 時間）が適用されます（労働基準法第 32 条）。

変形労働時間制やフレックスタイム制も活用できます。

- ◆ 1 か月単位の変形労働時間制（労働基準法第 32 条の 2）
- ◆ 1 年単位の変形労働時間制（労働基準法第 32 条の 4）
- ◆ フレックスタイム制（労働基準法第 32 条の 3）

### 2. 労働者の専門性が高く、仕事の進め方を任せた方がよい場合裁量労働制も活用できます。

- ◆ 専門業務型裁量労働制（労働基準法第 38 条の 3）
- ◆ 企画業務型裁量労働制（労働基準法第 38 条の 4）

### 3. どうしても労働時間の把握ができない場合事業場外みなし労働時間制も利用できます。

- ◆ 事業場外みなし労働時間制（労働基準法第 38 条の 2）

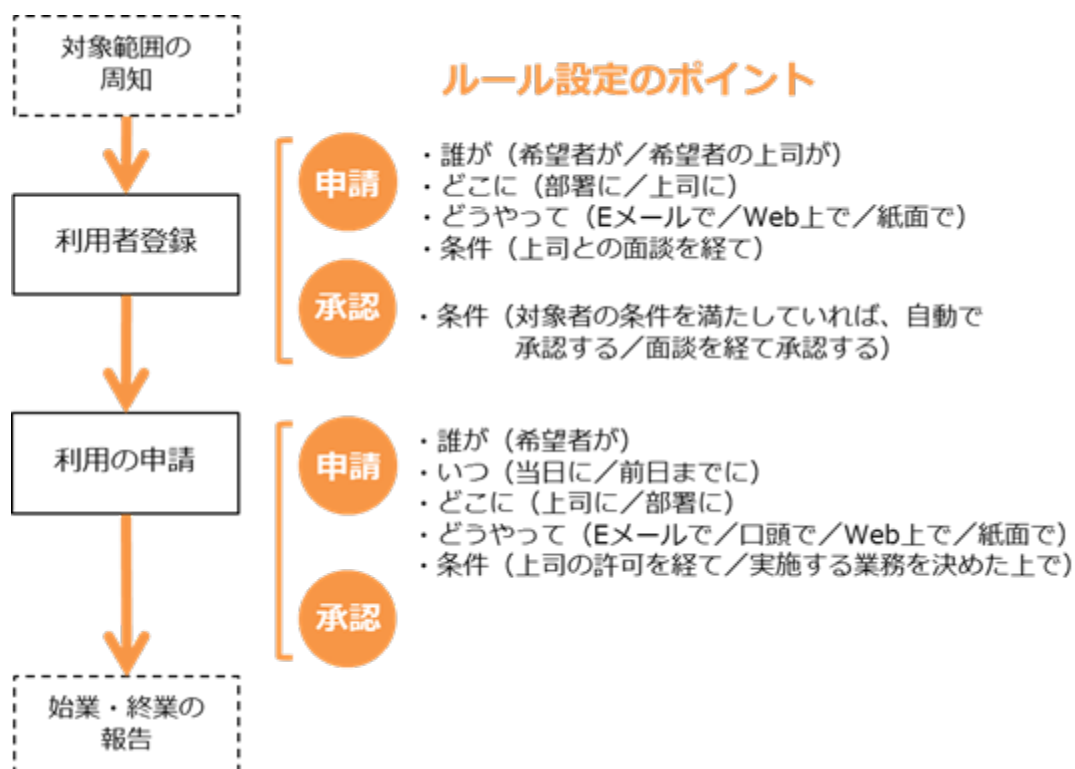
ただし、利用できるのは、以下の 3 点を満たした場合です。

- ・ 業務が自宅で行われること
- ・ PC が使用者の指示で常時通信可能な状態となっていないこと
- ・ 作業が随時使用者の具体的な指示に基づいて行われていないこと

## (1) 実施の申請と承認

テレワーク実施の申請と承認は、おおむね以下のプロセスで行うことが考えられます。各プロセスのポイントを参考に、企業の現状に即した手順を設定するとよいでしょう。

図表 4-2 テレワーク実施の申請・承認



テレワーク実施者の範囲を拡大する際には、申請・承認の手続きをよりスムーズに行えるよう、システムでの申請を導入することも考えられます。

## (2) 労働時間の管理

テレワーク時には、従業員が通常の勤務と異なる環境で就業することになります。そのため、労働時間の管理方法について確認し、ルールを決めておく必要があります。企業とテレワーク実施者間で認識を合わせる必要があります。

既存のルールや ICT 環境をそのまま活用することができる場合は、よりスムーズにテレワークを導入することができます。

労働時間の管理には、始業・終業時刻の管理と業務時間中の在席確認の2つの観点があります。

### ① 始業・終業時刻の管理

従業員の始業・終業時刻を管理するため、始業・終業時刻の報告、記録の方法をあらかじめ決めておきます。

## 報告の方法（例）

- ◆ **Eメール**

テレワーク実施企業で、最も多く利用されています。

使い慣れている、業務の報告を同時に行いやすい、部署の同僚も記録を共有できる等の特徴があります。

- ◆ **電話**

テレワーク実施企業で、Eメールに次いで利用されています。

使い慣れている、時間がかからない、コミュニケーションの時間が取れる等の特徴があります。ただし、履歴が残らないので勤務時間の記録は別途行う必要があります

- ◆ **勤怠管理ツール（始業・終業時刻等を管理することができるシステム）**

出退勤の管理ができるツールを活用して、テレワーク時の始業・終業時刻等を管理します。大人数を管理しやすく、管理職の負担が軽くなる一方で、部署の同僚には共有しにくいいため、別途共有のための運用ルールを決めておく必要があります。

- ◆ **業務中に常時通信可能な状態にする**

個別に報告する手間がかからない等の特徴があります。

また、業務の開始時刻等を変更する場合や業務を一時中断する場合には、以下の点に留意する必要があります。

### 始業・終業時刻の管理についての注意点

#### 【業務の開始時刻等を変更する場合】

テレワークによって通勤時間が削減されると、通常より早く業務を開始すること考えられます。業務の開始時刻や終了時刻を変更することを認める場合は、その運用ルールをあらかじめ決めておき、そのルールを徹底することが重要です。また勤怠管理ツールで管理する企業の場合、標準の業務時間の変更や、開始時刻、終了時刻、休憩時刻等を変更できるようなツール上の機能が必要です。

#### 【業務を中断する場合】

所定労働時間中に業務を中断することを認める場合についても、その運用ルールをあらかじめ決めておき、そのルールを徹底することが重要です。

特に育児・介護を行っているテレワーク利用者は、やむを得ない事情によって業務を中断する必要性が生じる場合があります。そのため、労働時間管理や情報共有に関するルール化が重要です。

## (参考) 労働者の都合に応じた所定労働時間の柔軟な変更

労働基準法に定める法定労働時間（1 週 40 時間、1 日 8 時間）にあわせて所定労働時間を定めて働く従業員が、育児・介護等、私用のために所定労働時間を短くしたり、始業・終業時間をずらしたりする等、柔軟に変更できるようにすることで、育児・介護等との両立に資することができます。ただし、あらかじめ就業規則に規定しておく必要があります。企業が所定労働時間を一方的に変更することはできません。

図表 4-3 所定労働時間の変更（例）



### ② 在席確認

在席確認によって、「勤怠の管理が難しい」という管理者の不安や、「テレワーク時に仕事をさぼっていると思われていないか」「評価が下がるのではないか」というテレワーク利用者の不安が軽減できます。

また、始業・終業時刻の確認のほかに、業務時間中に適正に業務が行われているかを管理することが必要な場合もあります。



一方、企業によっては、裁量労働制等は目標管理制度が適正に運用されており、テレワーク時の 1 日単位の管理は必要がないという場合や、商品・事業企画等の業務では、必ずしも在席管理が適合しない場合があります。

## 在席管理の方法（例）

### 【業務時間中の在席・離席の記録を取る】

Eメールや在籍・離席状況を確認することができる管理ツール等によって、始業・終業時刻に加え、在席・離席の記録を取ります。たとえば、子どもの送迎等を理由に仕事を中断する場合は、その都度離席の記録を付け、作業に戻った際に在席の記録を付けます。

### 【業務時間中のルールを設定する】

業務（在席）中は常に電話をとれるようにする、ランダムに PC の画面の記録を取るといった方法もあります。どのような方法にするかは、労使でよく話し合って決める必要があります。なお画面の記録取得の目的には、「定期的な在籍確認」、「問題発生時の追跡」が考えられます。

## （3）業務中のコミュニケーション

テレワークでは、離れた場所にいる相手とコミュニケーションをとることになります。必要な時にコミュニケーションを上手にとり、業務内容の報告と共有をすることができれば、テレワーク利用者だけでなくオフィスで仕事をする上司や同僚のストレスが軽減され、また、実施できる業務の幅も広がります。

テレワーク時にコミュニケーションを取る方法について、あらかじめ検討しておきましょう。

### ① 業務中の連絡方法

テレワークでは、相手の様子が見えないため、連絡を取ることをためらってしまうという声があります。Eメールや電話といった手段の確保と同時に、連絡を取れる時間の確保が重要です。

必ず連絡を取れる時間を決めておく、あるいはチャット<sup>4</sup>等の気軽な連絡を取るためのツールを活用すること等で、テレワーク利用者とオフィスで仕事をする上司や同僚等がスムーズに連絡を取れる環境を整備するとよいでしょう。

### ② 業務内容の報告と共有

テレワーク利用者と上司・同僚等のコミュニケーションのために、業務内容を報告・共有できるようにすることも重要です。

必要に応じて作業中のファイルや画面を共有しながら会話ができるツール等を活用することも有効です。

### ③ 技術トラブル時の連絡方法

システムやツールに技術的なトラブルが起こった場合に問い合わせる連絡先を確認しておきます。

## (4) 公正な評価

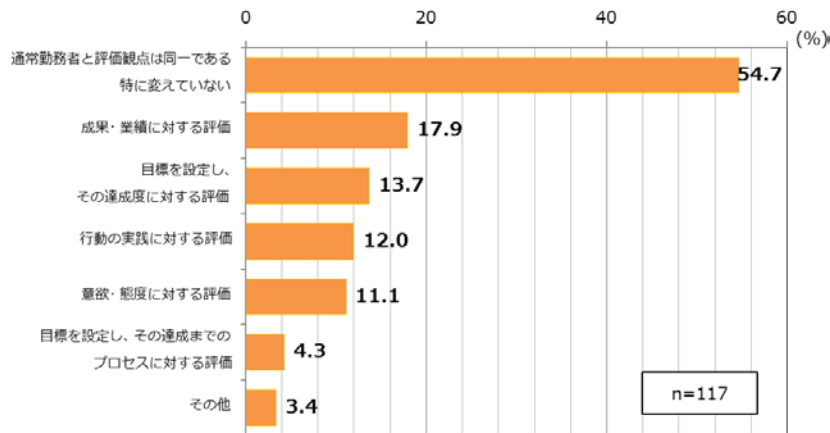
テレワーク利用者も通常のオフィス勤務の従業員と同様、公正な評価をする必要があります。

テレワークにおいても、既存の評価制度を適用することが一般的です。

---

<sup>4</sup> ネットワーク上で、複数人がリアルタイムで文字による会話をするのできる機能、あるいはツールのこと。インスタントメッセージとも呼ばれる。

図表 4-4 テレワーク利用者に対する評価基準



(出典) 平成 26 年度厚生労働省テレワークモデル実証事業「企業アンケート」

公正な評価を行うため、業務評価の基準について、職場の管理者と従業員が確認し合う機会を設けるとよいでしょう。

#### (5) テレワーク時のコスト

テレワーク時のコストについて、確認すべきポイントは以下の 3 つです。

##### ① テレワーク時の給与

給与制度は、業務内容や所定労働時間といった労働条件等に変更がない限り、特に変更する必要はありません。

##### ② テレワークにより発生する費用

自宅でテレワークを実施する際に必要な通信費や ICT 機器等の費用負担については、あらかじめ労使で十分に話し合い、就業規則等で定めておくことが望めます。特に、従業員の負担とする場合には、その内容を就業規則に規定しなければなりません。

##### ③ テレワークにより支給しない手当

たとえば、テレワークの導入によって所属するオフィスに通勤しない場合の通勤手当の取扱い等、テレワークによって支給しないこととなる手当がある場合は、その取扱いについて、企業とテレワーク利用者で事前に合意しておく必要があります。

ただし、原則として所属オフィスに出勤しないで行う完全在宅勤務以外のテレワークでは、通勤手当を支給することが一般的です。

＜参考資料＞ 厚生労働省『テレワークではじめる働き方改革』第4章

### 3. 情報セキュリティポリシー、勤務規程等の策定事例

具体的な情報セキュリティポリシー等の策定事例をみてみましょう。図表 4-5 では、小企業、中堅企業の策定事例を掲載しています。

テレワーク導入・拡大時には情報セキュリティポリシー、テレワーク勤務に関する規程等の策定を実施しています。

一方、大企業の場合、基本的には情報セキュリティポリシーを策定している場合がほとんどですが、自社のグループ会社にまでテレワークを普及させる意向がある際には、実態に適合するか検討し、必要に応じて改訂を行う等、臨機応変な対応が必要となります。

図表 4-5 セキュリティポリシー、勤務規程等の策定事例

事例	テレワーク 類型	職種	規程、ポリシー、ルール等の策定例
小企業	モバイル ワーク	営業職等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ モバイルノートPC利用マニュアル</li> <li>・ モバイルワーク導入ガイドライン</li> <li>・ モバイルワーク用情報セキュリティ規程類</li> <li>・ モバイルワークの効果検証に関するガイドライン</li> </ul>
	終日在宅	事務職等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報取扱規程</li> <li>・ ワークスタイル変革トライアル規程</li> <li>・ テレワークの手引き</li> <li>・ テレワークの効果検証に関するガイドライン</li> </ul>
	共用サテライト オフィス		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報セキュリティ基本方針</li> <li>・ テレワーク勤務規程</li> <li>・ テレワーク制度利用申請書</li> </ul>
中堅企業	終日在宅	事務職等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 在宅勤務ガイドライン <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 親会社が策定している勤務規程に準拠しつつ、より自社に合った独自の在宅勤務ガイドラインを作成</li> </ul> </li> <li>・ 在宅勤務の効果検証に関するガイドライン</li> </ul>

## 4. 導入のための教育・研修

策定した情報セキュリティポリシーに関しては、遵守することを徹底しなければなりません。

導入のために、単に従業員に分厚い資料を渡したり、形だけの方針や指針を伝えたりするだけでは、情報セキュリティポリシーに則って行動してもらうことはできません。

そのため、情報セキュリティに関する同意書にサインしてもらう、違反時の規程を設ける等の方法で、情報セキュリティポリシーを意識させる仕組みが必要です。また、情報セキュリティ診断システム等を利用して、導入した情報セキュリティ対策の効果や情報セキュリティポリシーの浸透具合をチェックするというのも効果的です。

すべての従業員がテレワーク時のリスクを理解し、遵守するからこそ、情報セキュリティポリシーに意味があり、情報セキュリティ対策が効果的になります。そのような情報セキュリティに対する意識を従業員一人一人に啓発することが、企業や組織における大切な情報セキュリティ対策のひとつなのです。

教育・研修は、テレワークの利用者だけでなく、利用者の周囲（上司・同僚）にも行う必要があります。

教育・研修の狙い・目的は、以下の3点です。

### （1）テレワークの目的・必要性を理解する

なぜ自社がテレワークを実施するのか、その目的と必要性を、テレワーク利用者だけでなく、上司・同僚がよく理解することが重要です。

テレワーク利用者が周囲の理解を得ながら自発的に仕事の進め方を工夫して効果が得られるようにし、問題が起きた場合には、テレワーク利用者だけでなく、上司・同僚も交えて積極的に解決する姿勢を持つようにすることが狙いです。

特に、初めてテレワークを導入する場合、利用者や周囲が、テレワークの環境に慣れるまでコミュニケーションやツールの操作が思うようにいかない等、さまざまな問題が起こり得

ます。そのような際に、テレワークを実際に利用する現場からの積極的な意見や創意工夫が得られることは、テレワークの推進にとって役立ちます。

## (2) テレワーク時の体制について理解する

テレワーク実施の流れと、周囲の体制について理解します。

関連する社内規程や実施の手続のほか、特にテレワーク時の業務管理と評価、コミュニケーションの取り方について、利用者やその周囲の疑問を解消しておきましょう。

テレワークの実施にあたり、実施の承認や勤怠管理、業務管理等は、管理職の理解が欠かせません。したがって、管理職を対象に、テレワーク利用者の勤怠管理、業務管理、コミュニケーションの取り方や指導育成の方法について、個別に研修を行うことも検討するとよいでしょう。

## (3) テレワーク時のツールを操作できるようになる

テレワーク時に使用するツールの操作方法と、技術的なトラブルが発生した場合の問い合わせ先を確認します。

テレワーク開始時から、なるべく円滑に業務を行えるようにすると同時にセキュリティ上のアクシデントを防止することが狙いです。

新しいツールを導入する場合は、システムを実体験する機会を設けることが有効です。企業の状況によっては、外部に技術的な事項の教育・研修を依頼することを検討してもよいでしょう。

### <参考資料>

- ・総務省ホームページ（情報セキュリティ教育の実施）

[http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/joho\\_tsusin/security/business/executive/04-5.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/security/business/executive/04-5.html)

- ・厚生労働省『テレワークではじめる働き方改革』第4章

## 第5章 ICT 環境の整備

第 5 章では、テレワークのための ICT 環境整備にあたって、手順と留意点を解説します。

### 1. ICT 環境導入のための手順

テレワーク環境を構築するにはコストの検討だけでなく、システム導入に係る関係部門の業務調整やシステム導入完了までに係る期間等を確認し、導入スケジュールを策定します。

職場から離れているテレワーク利用者と職場が円滑に業務を進めるため、労務管理ツールや Web 会議システム等のコミュニケーションツールを導入して、オフィス勤務時と同様に仕事が円滑にできる環境をつくります。

導入手順の例としては、以下が考えられます。

- i. 現在の ICT 環境の確認
- ii. テレワーク環境の方式選択・各種ツールの選択  
－環境・ツール導入のためのサービスの選定
- iii. 導入に必要な期間の確認
- iv. 導入中の業務の停滞箇所・要調整箇所の確認
- v. 導入期間の全社周知（システムの利用に関する従業員向け研修）
- vi. システム導入～システムの実際の稼動

<参考資料> 厚生労働省『テレワークではじめる働き方改革』第 5 章



## 2. テレワークのための ICT 環境

会社全体の情報システムを変更しない限り、現在のシステム環境を活かしたテレワーク用の ICT 環境の構築が必要です。そのため、テレワーク導入に当たり、まずは従業員が現在利用している端末の種類や、回線、サーバ等のシステム環境について確認します。

＜参考資料＞ 厚生労働省『テレワークではじめる働き方改革』第 5 章

### (1) 利用端末

現在利用している端末の種類について確認します。端末の種類は、主に PC やタブレット端末、スマートフォン等があります。

特に PC については、以下のように、PC の種類によって機能やセキュリティの内容が異なります

#### ① ファットクライアント（リッチクライアント）型 PC

「ファットクライアント」とは、内蔵しているハードディスク内に情報を保存することができる端末のことです。書類の作成を行うアプリケーション（機能）等の操作も、この端末単体で行うことができます。

オフィスに設置されたデスクトップ PC の多くは、このファットクライアントです。

#### ② シンクライアント型 PC

「シンクライアント」とは、ほとんどの機能がサーバで処理され、入出力程度の機能しか持たない端末のことです。書類の作成も保存もサーバ上で処理されるので、データが端末内に保持されません。したがって、端末が盗難・紛失した場合でもデータの漏えいが起きません。そのため、従業員に対しテレワーク用に貸与する端末として有効です。

シンクライアント端末の利用方法は以下の 2 種類です。利用に当たっては、シンクライアントサーバの用意が必要ですが、ここでは端末について説明します。

### 1) ファットクライアントを専用システムでシンククライアント化する方法

USB 型等の専用機器（USB キー）が必要です。既存の端末をシンククライアント化でき、新たな端末の購入が不要というメリットがある一方、専用機器の紛失リスクやシステムの管理コストがかかります。

### 2) シンククライアント専用 PC を利用する方法

端末を新しく購入する場合には初期投資が必要です。テレワーク導入時点での利用対象者人数に合わせて手配することで、必要なコストを分散して徐々に導入していくとよいでしょう。

### ③ スマートフォン・タブレット

営業職等が、移動中に E メール対応や決裁業務等の簡単な操作をするために導入すると便利です。業務に必要なアプリケーションしか使えないように機能を制限することで、セキュリティが確保できます。

端末の種類は、機能による種類分けの他に、利用している端末が会社から貸与された端末か、あるいは BYOD（私用の端末を業務で利用すること）かによっても、システム構成が異なるので確認が必要です。

MDM（Mobile Device Management）<sup>5</sup>が可能である環境を構築することで、従業員が端末を紛失した場合等、遠隔からデータを消去したり、ロックをかけたり、端末の位置情報を把握したりすることが可能です。

### ④ BYOD PC の業務利用

「BYOD」とは、「Bring Your Own Device」の略称で、従業員が私物の PC やスマートフォン等の端末を業務で利用することです。私物の端末から、企業の用意する専用システムにアクセスしてデータの操作や閲覧を行います。

---

<sup>5</sup> MDM（Mobile Device Management：モバイルデバイス管理）。企業等で社員に支給するスマートフォン等の携帯情報端末のシステム設定等を統合的・効率的に管理する手法。

従業員は使い慣れた端末を利用でき、企業側は従業員ごとに端末を用意するコストや手間を省くことができるメリットがあります。

ただし、設定によっては、端末中に業務に使ったデータが残る場合があるため、端末が盗難・紛失した際の情報漏えいが懸念されます。セキュリティの確保には、リモートデスクトップ等の端末にデータが残らない遠隔操作システムを併用したり、端末自体をシンクライアント化することが効果的です。

## (2) 企業内ネットワーク

インターネット回線の種類には、主に、ADSL、CATV、光ファイバー、専用線等があります。近年ではインターネット回線上に組織内の専用線を仮想的に作る“VPN”の利用が増えています。イントラネットのための社内 LAN の利用状態も確認します。

利用している回線がセキュリティの確保されたものであるかどうか、回線利用時に通信量や速度等の制限はあるのか、新しいシステムを導入した際、回線に係るコストが増えるのか等、現状の回線が今後導入するシステムに利用できるかを確認します。

従業員の利用する端末は、回線でサーバとつながっています。そのため、既存のネットワーク環境を確認する際や、ICT 環境を作っていく際には、サーバ、端末、及び回線を同時に確認しておくことが重要です。

### 3. テレワーク環境

ICT 環境は、利用する対象者の範囲やその業務内容、テレワークの形態等を考慮して選定します。

テレワーク導入のための ICT 環境の構築方式は、主に以下の 4 つの方式があります。それぞれシステムや特徴、導入にかかるコストが異なります。ここでは各方式の特徴に触れながら紹介していきます。

#### (1) リモートデスクトップ方式

オフィスに設置された PC のデスクトップ環境を、別の PC やタブレット端末等で遠隔から閲覧及び操作することができるシステムです。

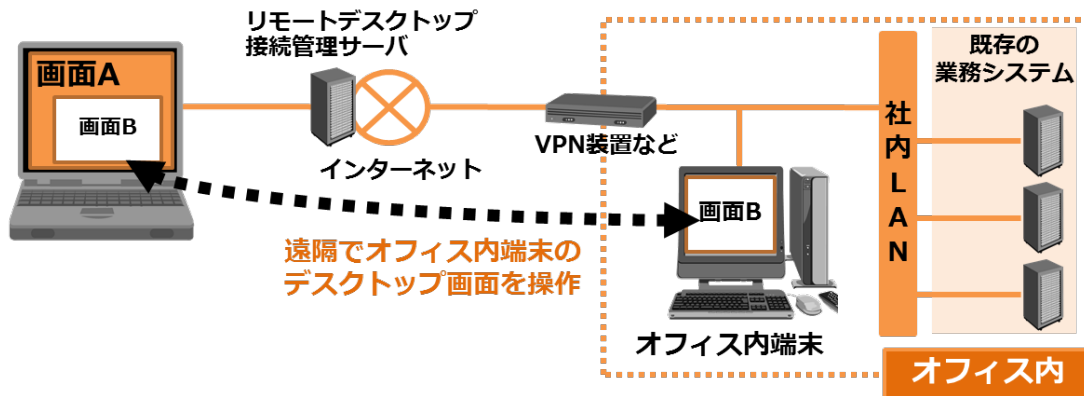
作業は遠隔操作で実施します。そのため、全ての作業がオフィスの端末で行っている状態と同じで、手元の端末にデータは残りません。保存したファイルはオフィスにある端末上に保存され、情報漏えいが起きにくいというメリットがあります。

新しくシステムを組み込む必要はなく、オフィスに設置された端末がインターネットにつながっていれば、専用アプリケーションや専用機器（USB キー等）を介してシステムを利用することができます。

リモートデスクトップを利用するには、オフィスに端末を用意し、常時電源をオンにしておく必要があります。そのためにオフィスの電気代の負担がかかり、リモートデスクトップの利用人数を増やす場合はコストが増大する恐れがあります。

この問題を解決する方法として、クラウド技術と組み合わせてオフィスにある端末の電源のオン・オフを遠隔から自在に操作可能な技術があります。

図表 5-1 リモートデスクトップ方式の仕組み



<参考資料> 厚生労働省『テレワークではじめる働き方改革』第 5 章 P52

## (2) 仮想デスクトップ方式

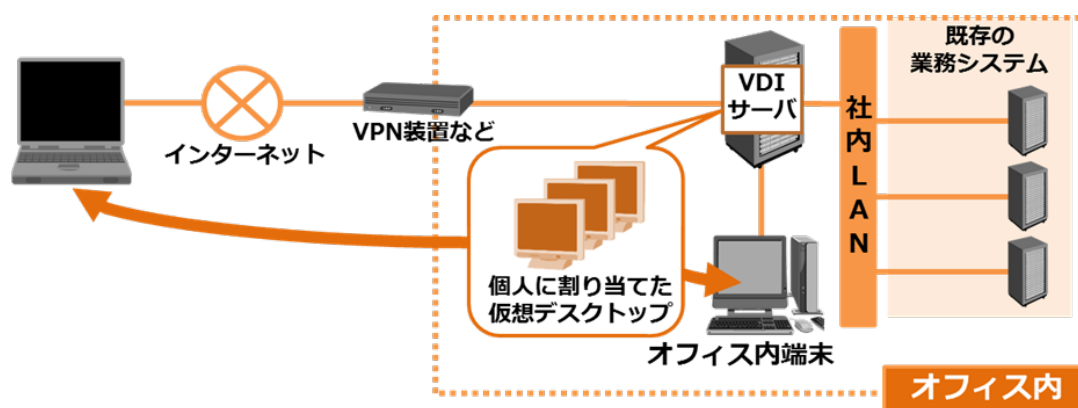
サーバが提供する仮想デスクトップに、手元にある PC から遠隔でログインして利用するシステムです。リモートデスクトップ方式との違いは、サーバにアクセスして利用する点です。

作業した内容はサーバに保存され、手元の端末には残りません。また、仮想デスクトップ利用者が自由にソフトウェアをインストールするのを防止することができ、ソフトウェアのアップデート等は管理者から実行可能です。

オフィス内に、仮想デスクトップを管理するサーバや VPN 装置等の設置が必要です。また、社外専用端末には VPN ソフトのインストールが必要です。

仮想デスクトップでは、導入したサーバのリソースを配分して利用するため、グラフィックを頻繁に用いる等のマシンパワーを要する専門職（設計職、デザイン職等）が利用することは不向きです。

図表 5-2 仮想デスクトップ方式の仕組み



<参考資料> 厚生労働省『テレワークではじめる働き方改革』第 5 章 P53

### (3) クラウド型アプリ方式

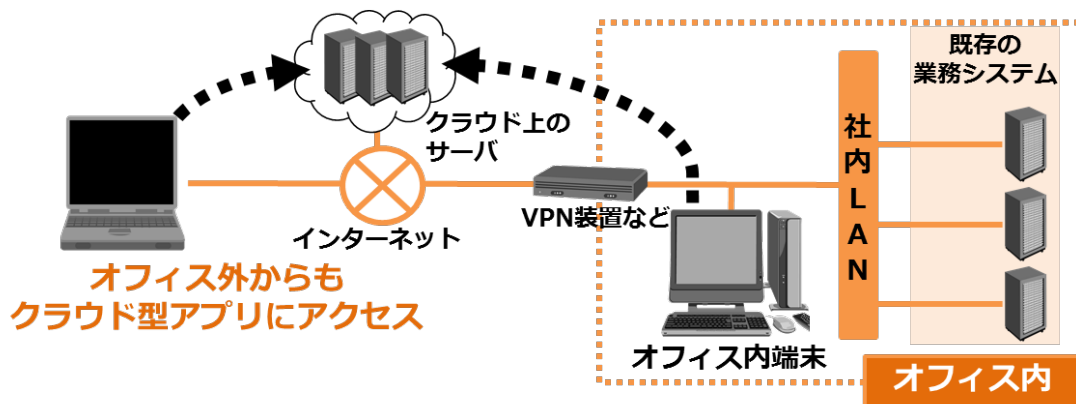
オフィス内外や利用端末の場所を問わず、Web 上からクラウド型アプリにアクセスし、どこからでも同じ環境で作業ができます。従来の SaaS や ASP と呼ばれていたサービスに近いものですが、必要なアプリケーション（機能）が、企業のコンピュータや専用サーバ上ではなく、クラウドサーバ上にあるという点で異なります。

従業員の手元の端末からオフィス内の既存のサーバへ直接にはアクセスできない仕組みです。アプリケーションによっては、クラウド上で作成した資料をローカル環境にダウンロードすることが可能なものもあります。

既存の社内システムに新しくシステムを組み込む必要はありません。オフィスに設置された端末がインターネットにつながっていれば、アプリケーションに対してアクセス可能なライセンスや認証を取得するだけで利用可能です。

アプリケーション利用のためのライセンスについて、契約によっては 1 年毎に更新が必要です。また、使用する端末は Web ブラウザを利用するため、メモリを消費することとなり、マシンのリソースがある程度要求されることになります。

図表 5-3 クラウド型アプリ方式の仕組み



<参考資料> 厚生労働省『テレワークではじめる働き方改革』第 5 章 P54

#### (4) 会社 PC の持ち帰り方式

会社で使用している PC を社外に持ち出し、主に VPN 経由で業務を行う方式です。実際に採用する場合は、企業から従業員に対して、情報漏えい対策等の十分なセキュリティ確保のほか、私的利用の制限等の技術的な機能制限をしておく必要があります。

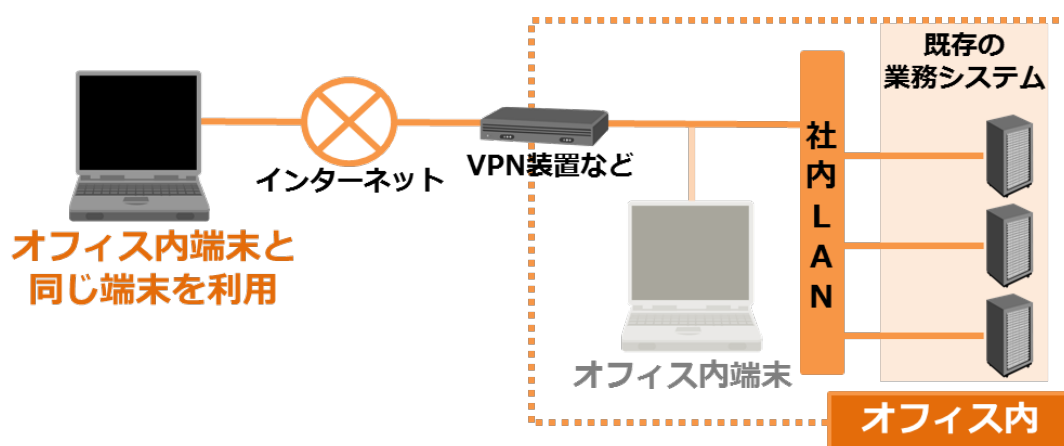
PC に多くの業務データが格納された状態で社外へ持ち出すこととなるため、PC の盗難や紛失による情報の漏えいが発生する恐れがあります。そのため、企業側からテレワーク専用の PC を貸与する場合は十分なセキュリティ対策がなされたものを用意することが必要です。たとえば HDD の暗号化、外部メディア接続の制限、多重認証や生体認証等の複雑な認証要求、のぞき見防止フィルターの利用等です。

システムの導入条件はありませんが、オフィス外へ持ち出す PC 自体のセキュリティ対策を十分に行うこと、従業員がセキュリティポリシーを十分に理解して遵守することが求められます。

ここで挙げている 4 つの方式で最もセキュリティに対して慎重な対策を求められる方式ですが、情報システム部門等の ICT 管理の専門部門が定期的に端末のセキュリティチェ

ック等を実施することができれば、実施は可能です。そのため、規模が小さい企業がテレワークを最初に導入する場合には、比較的取り入れやすい方式です。

図表 5-4 会社 PC の持ち帰り方式の仕組み



<参考資料> 厚生労働省『テレワークではじめる働き方改革』第 5 章 P55



## 4. コミュニケーションツール

テレワークを利用する従業員と、職場で働く従業員とをつなぐコミュニケーションツールは、上司が労務管理をしたり、従業員が職場との業務連携を図ったりする上で極めて重要です。

導入時点ではまず、現在使っているツールの継続利用を前提とします。これは使い慣れたツールを使ってテレワーク実施のハードルを下げることと、コストを掛けずに必要最低限のコミュニケーションを行うためです。

以降は、テレワークでよく利用されている、E メール・チャット（インスタントメッセージ）、電話関連システム、会議システムといったコミュニケーションツールについて、使い方や特徴を紹介します。

### （1）E メール・チャット（インスタントメッセージ）

従来利用している E メールを効果的に使うことで、職場との十分な情報共有が可能です。簡単な声掛けやリアルタイムに単文的な会話のやり取りをする場合は、電話、あるいは E メールのように逐次のメッセージ送受信が不要なチャット（インスタントメッセージ）を利用すると便利です。

### （2）電話関連システム

コミュニケーションツールとしてよく利用される携帯電話や固定電話は、職場の上司や同僚との連絡手段でもあります。担当する顧客とのコミュニケーションツールとしても重要です。

携帯電話や固定電話だけでなく、インターネット経由で利用できるインターネット電話サービスのアプリケーションを利用すれば、1 つのアプリケーションで通話だけでなくチャットや電話会議・ビデオ会議も可能になる場合があります。

### （3）会議システム

会議システムは、遠隔地にいる複数の従業員や顧客が対面で会議をすることができ、商品の実物を投影し、確認しながら進めるような打合せでは、特に有効なツールです。

また、ビデオ会議システムを使えば、カメラを通じて対面でのリアルタイムな会話ができるので、テレワーク中の従業員の在席管理ツールの代わりとして利用することもできます。

具体的なコミュニケーションツールの利用事例をみてみましょう。

図表 5-5 では、小、中、大企業それぞれの利用事例を掲載しています。テレワーク時のコミュニケーションを円滑にする効果はでている一方、使い方や製品、ネットワークの組合せ等により、利用者が使いづらさを感じるケースもあります。

導入する上で、テレワーク形態および職種にあったツールの選定とともに、利用者への説明等も重要になるでしょう。

図表 5-5 コミュニケーションツールの利用事例

事例	テレワーク 類型	職種	コミュニケーションツールの利用事例
小企業	モバイル ワーク	営業職等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PC用のインスタントメッセージ</li> </ul> 外出時のコミュニケーションツールの幅が増えることで、メンバー間（特に内勤者との）コミュニケーションは円滑化した。一方で、Web会議システムの接続時に、相手の声が聞こえなくなるなど、ツールの品質に対する課題が発生している。
	終日在宅	事務職等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Web会議システム</li> <li>・ タブレット付属のインスタントメッセージ・インターネット電話アプリケーション</li> </ul> 対面によるコミュニケーションの習慣があるため、Web会議の利用については慣れない部分が多い。本企業でWeb会議システムを利用しているが、事前の準備が必要になるなど、システムの利用に関してハードルを感じている社員も多い。
中企業	終日在宅	事務職等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PC用のインスタントメッセージ</li> <li>・ スマートフォン付属のインスタントメッセージ・インターネット電話アプリケーション</li> </ul> Web会議のためのガイドラインを作成し、そのガイドに沿った形でのPC用のインスタントメッセージ、Web会議システム・電話を状況に合わせて使いわけすることで、オフィスと在宅勤務のコミュニケーションが非常に良い形で向上した。一部システムに対する不満の声も出ているが、慣れること等で解決できると想定している。
大企業	終日在宅 サテライト オフィス (専用型)	事務職等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Web会議システム</li> <li>・ PC、タブレット、スマートフォン等用のインスタントメッセージ</li> <li>・ 社内SNS</li> </ul> Web会議はPCにカメラがないケースにおいても、資料共有等で画面を使うため、特段違和感がない。海外拠点と時差がある場合でも家で会議に参加できる等のメリットを感じている。

## 5. 労務管理ツール

労務管理ツールとは、勤怠管理（労働時間の管理）やプレゼンス管理（在席管理）、業務管理（業務遂行状況の把握）等を適切に行うために用いるツールのことです。代表的なツールとして、勤怠管理ツール、在席管理（プレゼンス管理）ツールと業務管理（プロジェクト管理、タスク管理）ツールがあります。活用方法によっては、コミュニケーションツールや情報共有ツールで労務管理の機能を代替することができます。

スケジュール管理ツールとプレゼンス管理ツールを活用することで、スケジュール情報の共有や、仕事の可視化、さらに在席状況や現在の執務場所等の情報を把握することができます。

### （1）勤怠管理ツール

勤怠管理については、労働時間の記録のみであればグループウェア等でも対応可能です。給与計算ソフトや人事管理ソフト等との連携を重視する場合には、専用ツールの導入を検討します。営業職がいつどこを巡回したかを明らかにするために GPS での位置情報を記録するサービスもあります。

### （2）プレゼンス管理（在席管理）ツール

従業員の在席確認や業務状況（在席中か否か、話しかけて良い状態か等）をリアルタイムで把握できるツールです。従業員と上司が互いに安心して業務状況を共有できるツールを選ぶことが重要です。プレゼンス管理専用のツールを利用するほか、会議システムのカメラ機能を通じて管理する方法や、Eメールの定期的なやり取りによって実施する方法等があります

### （3）業務管理ツール

テレワーク実施の基本的な機能としてスケジュールを共有できるツールを導入することが望ましいです。テレワーク中の従業員の業務を管理したり、従業員間でスケジュールを確認し、打ち合わせや会議を設定する場合に利用するツールです。従業員が特定の時間帯にどの業務に従事しているかを確認したり、テレワーク時に実施した仕事を可視化し管理することができます。

さらに、研究・開発・企画等のプロジェクト単位で動いている業務でテレワークを実施する場合には、プロジェクト管理・タスク管理まで行えるツールの導入があります。

具体的な労務管理ツールの利用事例をみてみましょう。図表 5-6 では、企業規模別の利用事例を掲載しています。特に終日在宅では、テレワーク実施者の在席状況がわからない、といった声がよく聞かれます。

プレゼンスをどう確認すべきかについては、テレワーク導入前に実施者および周囲の上司、同僚とツール機能の特徴も合わせて、運用ルールの認識合わせしておく必要があるでしょう。

図表 5-6 労務管理ツールの利用事例

事例	テレワーク 類型	職種	労務管理ツールの利用事例
小企業	モバイル ワーク	営業職等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・GPS付の勤怠管理システムを使って、外出時も勤怠の打刻をしている。</li> <li>・スマートフォンからでも打刻は可能、申請が必要なものはPCからのみ対応可能である。</li> </ul> <p>オフィスに戻らずノートPCから勤怠の申請・承認、打刻を行うことで、勤怠管理を適切に行うことができている。一方で、自宅においても作業ができるため、仕事とプライベートとのメリハリという面では懸念が出ている。</p>
	サテライト オフィス（共用型）		<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社で開発した勤務管理システムの利用</li> <li>・PC用のインスタントメッセージのオンライン状態でステータスを確認。</li> </ul> <p>自社で開発した勤務管理システムの利用とPC用のインスタントメッセージにて在籍状況の確認により、サテライトオフィス勤務時の勤怠管理を行っている。</p>
中企業	終日在宅	事務職等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PC用のインスタントメッセージのプレゼンス機能</li> </ul> <p>外出先からも勤怠の申請や承認ができることで、業務の効率化につながっている。一方で、PC用のインスタントメッセージのステータス機能については活用できておらず、在籍状況がわからないケースが発生している。</p>
大企業	終日在宅 サテライト オフィス（専用型）	事務職等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インスタントメッセージのプレゼンス機能</li> </ul> <p>始業・終業時にインスタントメッセージやメール等で上司と連絡を取る。インスタントメッセージが自動で立ち上がるため、気軽なやりとりができている。</p>

## 6. 情報共有ツール

情報共有ツールとは、従業員が保有する情報を場所にとらわれず従業員間でやり取りするために利用するToolのことです。

ここでは、データ共有ツールと、グループウェアを紹介します。

### (1) データ共有ツール

資料の電子データや業務で利用する音声、写真、映像情報等を従業員間で共有するために利用するToolです。電子的な情報共有によって、場所にとられない共同作業が容易にできるようになります。また、業務進捗の「見える化」や成果の提出、顧客から得た情報や従業員個人のノウハウ・知識の共有にもつながります。

### (2) グループウェア

Eメールや電子掲示板、ドキュメントの共有、スケジュールやワークフロー管理等、組織内の情報共有のために必要な機能が1つに統合されたシステムです。サービスによっては、コミュニケーション機能や労務管理機能も備えています。近年ではオンラインで提供されるグループウェアが多く登場しています。その場合、ホストサーバ以外の専用ソフトウェアを必要としないため、初期導入コストを抑えることができます。

＜参考資料＞ 厚生労働省『テレワークではじめる働き方改革』第5章 P59

## 7. テレワーク環境の具体的な構成

これまでに解説してきたテレワークのためのシステム方式、利用端末、ツールを組み合わせ、最終的なテレワーク環境を構築していきます。

システム方式、利用端末、ツールは、導入時点の規模や予算等を考慮して検討します。また、マネジメントスタイルを踏まえた労務管理ツールの選択や E メール等による上司への報告義務の必要性の検討等も併せて行う必要があります。

図表 5-7 ICT システムツールの選択における基本的なメニュー

テレワーク基本機能			マネジメント支援機能		
システム方式	端末デバイス	セキュリティ	労務管理機能	コミュニケーション機能	
選択	リモートデスクトップ	リッチクライアント	本人認証	勤怠管理ツール	会議システム (Web/TV/電話)
	仮想デスクトップ	シンクライアント	暗号化通信	プレゼンス管理ツール	チャット (インスタントメッセージ等)
	クラウド型アプリケーション	タブレット型PC	端末認証	業務管理ツール	情報共有ツール
	持ち帰り方式	スマートフォン	端末管理		
		携帯電話・PHS	その他		

## 第6章 テレワーク推進のための評価と改善

第6章では、テレワーク推進のための評価と改善の方法について解説します。

テレワークの本格的な導入に向けて、試行導入を行ったテレワークについて、導入目的と照らし合わせた評価を行い、効果と課題を明らかにします。テレワークの効果の評価は、企業や対象者の状況によってさまざまですので、個別の状況に応じた副次的な効果も明らかにしていきます。

個々の企業に適した形でテレワークを実施するためには、試行導入によってテレワークの評価を行うと同時に、課題を抽出し、改善することが重要です。

評価には「量的評価」「質的評価」があり、総合的に判断することが求められます。

図表 6-1 量的評価（例）

項目	観点
顧客対応	顧客対応回数・時間、顧客訪問回数・時間 新規契約獲得数、顧客維持件数
情報処理力	伝票等の処理件数、企画書・報告書の作成件数・時間 プログラムの作成件数・時間、データ処理数・処理時間 問い合わせの処理数・処理時間
長時間労働	所定外労働時間数（減少）
オフィスコスト	オフィス面積、オフィス賃貸料、オフィス付随費用 紙の消費量（削減量）、電気代、コピー費用、オフィス改修コスト
移動コスト	移動時間、移動交通費（通勤、出張等）
ICT コスト	PC、タブレット等情報機器コスト、ネットワークコスト、クラウド等各種サービス費、ICT 保守・運用コスト
人材確保・育成コスト	新規採用の応募者数・質、離職者数

図表 6-2 質的評価（例）

項目	観点
業務改革	知識・情報の共有、無駄な仕事の削減、ワークフロー
パフォーマンス	業務評価、顧客満足度の向上
コミュニケーション	上司・同僚・部下とのコミュニケーションや会議の質
ワークの質	仕事のやりやすさ、モチベーション、会社に対するロイヤリティ、自律性
生活の質	家庭生活（育児・介護等）、個人生活（自己啓発等）、社会生活（地域活動等）、健康の維持（睡眠時間等）
全体評価	総合的な満足度、会社に対する満足度、仕事に対する満足度、ワーク・ライフ・バランスの実現

適正な評価ができれば、テレワークの導入の普及拡大の判断や、普及拡大策の検討に役立てることができます。

<参考資料> 厚生労働省『テレワークではじめる働き方改革』第7章 P67～P71

質的評価をアンケート調査で行う場合の事例を図表 6-3 で紹介します。



図表 6-3 効果の評価のアンケート調査項目（例）

質問例：テレワークを実施して、以下の項目はどのように変化しましたか。

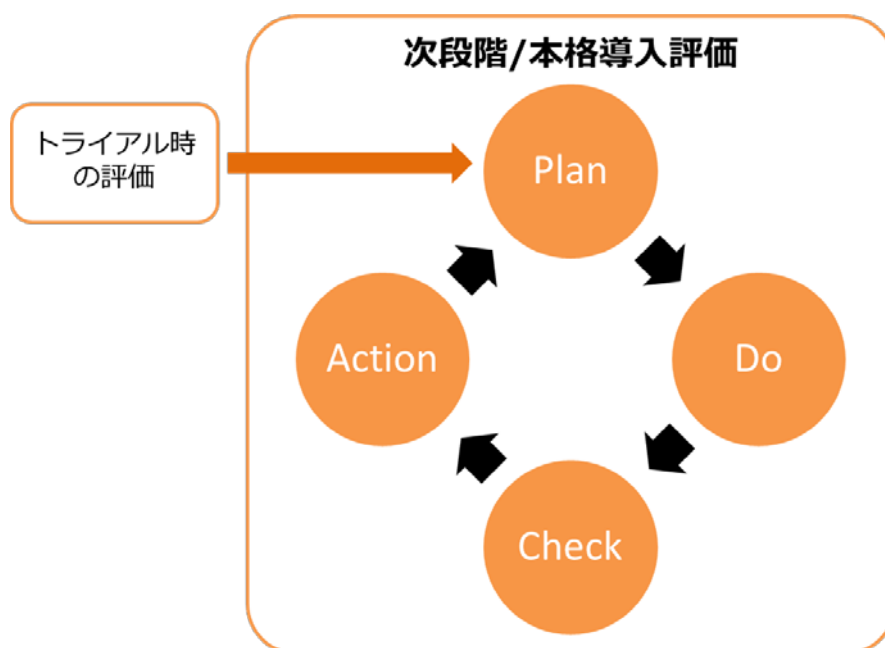
A～X の各項目についてあて、はまるものに○をつけてください。

	減少（低下） している	やや減少（低下） している	変化なし	やや増加（向上） している	増加（向上） している	該当しない
A.仕事全体の生産性・業務効率						
B.仕事全体の創造性						
C.仕事の質						
D. 働きやすさ						
E.自律・自己管理的な働き方						
F.タイムマネジメント意識						
G.情報セキュリティ意識						
H.家事の時間						
I.育児の時間						
J.介護の時間						
K.家族と一緒に過ごす時間						
L. 仕事と個人（家庭）生活との バランス						
M. 地域活動の時間						
N. 健康状態						
O. 休養の時間						
P. 1人や友人との娯楽の時間						
Q. 学習・自己研鑽の時間						
R. 会社に対する信頼感						
S.チームメンバー（上司）との 相互の信頼感						
T.チームメンバー（同僚）との 相互の信頼感						
U.チームメンバー（上司）との 相互のコミュニケーションの状況						
V. チームメンバー（同僚）との 相互のコミュニケーションの状況						
W. テレワーク実施の満足度						
X. 仕事全体の満足度						

本格導入の際には、テレワークの制度・ルールを整備します。

評価は本格的に導入された後にも継続的に実施し、図表 6-4 で示すように、従業員の声を聞きながら、PDCA サイクルの実践を行います。

図表 6-4 テレワークの評価による PDCA サイクルの実践



総務省委託事業「テレワーク導入手順書」

平成 28 年 3 月発行

企画・制作 株式会社 NTT データ経営研究所  
〒102-0093 東京都千代田区平河町 2-7-9 JA 共済ビル 10 階  
Tel : 03-5213-4295（代表）

お問い合わせ先 総務省 情報流通行政局 情報流通振興課  
情報流通高度化推進室  
Tel : 03-5253-5751

※本誌記載の事項を引用する場合、出典を明記してください。