

26-J007

ユビキタスワークスタイル(働き方) 変革実践ガイドライン

平成27年6月



一般社団法人 情報サービス産業協会

委員名簿

座長 竹田 陽一郎 (株)シーエーシー 産業営業本部長

委員

高橋 眞司 アイエックス・ナレッジ(株) 執行役員 事業推進本部長

鈴木 美邦 (株)シーエーシー ICT 営業本部 副本部長

金本 直子 新日鉄住金ソリューションズ(株) IT インフラソリューション事業
本部営業本部営業企画部 グループウェアクラウドグループリーダー

内山 大 (株)インターネットイニシアティブ 公共システム事業部営業部営業
2 課

細野 淳 (株)インターネットイニシアティブ ソリューション本部 エンター
プライズソリューション部 OfficeIT ソリューション課

加藤 雅人 (株)CIJ 営業本部営業推進部営業推進 2 課課長

大和田 勝 (株)CIJ 総務人事部 総務課 課長

谷 直樹 (株)ジェーエムエーシステムズ モバイルソリューション事業部 事
業部長代理 営業グループ統括マネジャー

米澤 隆之 (株)リンクレア 第6ディビジョン マネジャ

サポート

齋藤 学 (株)シーエーシー 経営統括本部経営企画部情報システムグループ長

佐々木 裕二(株)シーエーシー ICT 営業本部 シニアセールスコンサルタント

西崎 学 (株)シーエーシー サービスビジネスユニット AT サービスビジネ
ス部

庭野 徹 (株)シーエーシー ICT 営業本部

事務局 田中 岳彦 (一社)情報サービス産業協会 企画調査部 企画課長

ユビキタスワークスタイル（働き方）変革実践ガイドライン

目次：

1. はじめに	6
1.1 取組の背景	6
1.2 本プロジェクト実施の狙い	6
1.3 ワークスタイル変革の実現に向けたビジョンと4つの提案	7
1.4 情報サービス産業のテレワーク推進目標の設定	7
1.5 当プロジェクトの位置づけ	8
2 ワークスタイル変革への取り組み	9
2.1 目的と目標	9
2.2 検討箇所と社内体制	10
2.2.1 基本方針策定	10
2.2.2 改革プロジェクト計画の立案	11
2.2.3 プロジェクトの実施	14
2.2.4 プロジェクトの評価・フィードバック	14
2.3 ユビキタスワークスタイル成熟度モデル	14
2.4 現状の自己診断	15
3.1 実施プロセスの実施手順例	19
3.1.1 目標設定	19
3.1.2 基本方針策定	19
3.1.3 改革プロジェクト計画の立案	20
3.1.4 プロジェクト推進・周知・取り組み	22
3.1.5 プロジェクトの評価	22
3.2 レベル1～2における業務と制度	24
3.2.1 就労タイプ	24
3.2.2 業務選定	24
3.2.3 制度整備	24
3.3 レベル2におけるIT環境実装例	25
3.3.1 コミュニケーション環境	25
3.3.2 Identity	27
3.3.3 文書共有	28
3.3.4 コンプライアンス	29
3.3.5 作業環境	29
4. レベル3～4への取り組み	32
4.1 実施プロセスの実施手順例	32
4.1.1 目標設定	32
4.1.2 基本方針策定	32
4.1.3 改革プロジェクト計画の立案	35
4.1.4 プロジェクト推進・周知・取り組み	37
4.1.5 プロジェクトの評価	37
4.2 レベル3～4における業務と制度	38
4.2.1 就労タイプ	38

4.2.2	業務選定	38
4.2.3	制度整備	39
4.3	レベル3～4におけるIT環境実装例	40
4.3.1	コミュニケーション環境	40
4.3.2	Identity	41
4.3.3	文書共有	42
4.3.4	コンプライアンス	43
4.3.5	作業環境	44
5.	検討すべき課題	45
6.	取り巻く課題	45
参 考		47
	テレワークトライアル実行計画書（サンプル）	48
	テレワーク実施状況アンケート	52
	ユビキタスワークスタイル成熟度モデル	61

1. はじめに

1.1 取組の背景

現在、我が国では世界最速のペースで少子高齢化が進み、合わせて労働力人口の減少が確実視されている。この課題解決に向けては、「ITの活用による『時間と場所を問わず働ける社会』」を目指すことが最適かつ現実的な対策であり、情報サービス産業はその働き方の変革の担い手となるべきである。

JISAでは、この問題意識に基づき、ITを活用した時間と場所を問わない働き方(以下、「ユビキタスワークスタイル」とよぶ)を実現するためのプロジェクトを立ち上げ、その活動成果として、報告書「情報サービス産業におけるワークスタイル変革の実現に向けて¹⁾」を発行した。

1.2 本プロジェクト実施の狙い

働き方の見直しについては、従来から様々な取組みがなされてきた。しかし、その取組の多くは、育児・介護の観点から対象者を限定したり、BCP/BCMの観点から対象シーンを想定したものと捉えることができる。

これに対し、本プロジェクトでは「ワークスタイルを変革していくには、対象者や対象シーンを限定して捉えるのではなく、すべての就労者を対象に、ユビキタスワークスタイルを『基本的な勤務形態』としていくべき」との考えに立っている。そして、ユニファイド・コミュニケーションシステム(UC)²⁾の採用やVDI(Virtual Desktop Infrastructure)³⁾の導入により技術的には少くない業務分野でユビキタスワークスタイルの実現は可能になると確信している。

本プロジェクトでは、これらのITの活用とビジネスプロセスを整合させることがワークスタイル変革を実現するカギとの認識をふまえて、情報サービス産業におけるすべての就労者がユビキタスワークスタイルにより働くことを次のビジョンとして掲げた。

¹⁾報告書は協会HP上で全文公開している。

<http://www.jisa.or.jp/publication//tabid/272/pdid/24-J004/Default.aspx>

²⁾ユニファイド・コミュニケーション(Unified Communications;UC) : カメラ・スピーカー・マイクを備えたコミュニケーションツールの総称。プレゼンス(在席情報)、電子メール、電子会議の機能を備えたものもある。コミュニケーションの相手(1対1のほか、複数拠点の同時接続により1対NやN対N)、手段(文字・音声・映像)、リアルタイム性(即時に双方向で伝達・一定時間経過後に伝達情報を確認し折り返す)を選ばずに自由にコミュニケーションを行うことが可能となる。ユニファイド・コミュニケーションのほか、末尾にシステム、プラットフォーム[基盤]を付してよばれることもある(シスコシステムズ合同会社、日本アイ・ビー・エム(株)、日本マイクロソフト(株)のHPを参照)。

³⁾VDI(Virtual Desktop Infrastructure) : WindowsやMac OSなどのOSを起動したときに表示されるデスクトップ環境を仮想化してサーバ上に集約したもの。利用者はクライアント機からネットワークを通じてサーバ上の仮想マシンに接続し、デスクトップ画面を呼び出して操作する(<http://e-words.jp/w/VDI.html>等を参照)

1.3 ワークスタイル変革の実現に向けたビジョンと4つの提案

ビジョン

ITを活用して情報サービス産業のワークスタイルを場所と時間に縛られない形態に変革し、企業競争力強化と就労者のクオリティオブライフ(QOL)向上を同時に実現する。

このビジョンを実現するための4つの提案：

- ① 世界最先端のITサービスを最大限活用したワークスタイルを提案
- ② JISA会員企業が利用可能な共用サテライトオフィスを提案
- ③ 場所、時間に縛られないワークスタイルへの適合度を計測するための共通の指標として「ユビキタスワークスタイル成熟度モデル」を提案
- ④ ユビキタスワークスタイル変革のための実証検証を提案

(注)ユビキタスは「どこでも」という形容詞であることから、場所、時間に縛られない新しいワークスタイルを「ユビキタスワークスタイル」と呼んでいる。

上記囲みの4つの提案のうち、本報告書に繋がる点を紹介すると、ユビキタスワークスタイルの観点から、5年後までを視野に入れたIT環境の近未来予測を示した。特に、ワークスタイルの見直しを図る上で参考となる就業環境を具体的に紹介すると共に、共用サテライトオフィスの活用を提案した。

また、ユビキタスワークスタイル変革成熟度モデルの活用を提案した。本モデルは、働く場所と時間の制約のないワークスタイルへの適合度合いを計測するための共通の指標を提供することを目的として策定したものである。

1.4 情報サービス産業のテレワーク推進目標の設定

平成24年12月に発足した第2次安倍内閣は、平成25年6月に「世界最先端のIT国家創造宣言」を閣議決定し、その中で「雇用形態の多様化とワーク・ライフ・バランス（「仕事と生活の調和」）の実現」を掲げた。その工程表では、「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し、平成28年までにその本格的な構築・普及を図り、女性の社会進出や、少子高齢化社会における労働力の確保、男性の育児参加、仕事と介護の両立などを促進する」とした。政府目標が掲げられたことにより、当プロジェクトの取組が国の政策と結びつけて進めることができるようになったといえる。

そこで、JISAは、約90万人が就労する情報サービス産業の業界団体として、この政府目標に呼応して「テレワーク推進目標」を設定することとし、第253理事会(平成25年11月22日開催)において、次のとおり決議した。

JISAテレワーク推進目標

情報サービス業界のテレワーカーの割合を2020年までに20%を目指す。

(注)情報サービス業界のテレワーカーの定義：

ふだん収入を伴う仕事を行っている人の中で、仕事でICTを利用している人、かつ、自分の所属する企業及び顧客常駐先以外で、ICTを利用できる環境において仕事を行う時間が1週間あたり8時間以上である人。

なお、現在の当業界には顧客常駐の就労実態があり、直ちに時間と場所を問わない働き方に移行するのが難しい。しかし、少子高齢化の傾向が続く我が国において、2020年までの視点に立てば、従来からの働き方の見直しが進むことは必然であり、政府がテレワークに関する宣言を打ち出したタイミングでJISAも速やかに目標を打ち出すことが、世界最先端のICT国家創造の担い手である情報サービス業界の責務との認識から当該目標は設定された。

1.5 当プロジェクトの位置づけ

本プロジェクトは平成24年度から開始し、上記の「JISAテレワーク推進目標」の達成に向けた具体的施策としての位置づけとして活動を行ってきた。

その継続活動の成果である本報告書は、働き方の見直しを進めるためのリファレンスモデルであるユビキタスワークスタイル成熟度モデルを活用するための導入・実践ガイドである。働き方の見直しを積極的に進める会員企業の取組をもとに、これから本格的に着手しようとしている企業に向けて、段階に応じた具体的な解説を試みたものである。

2 ワークスタイル変革への取り組み

2.1 目的と目標

企業の経営目標とは、競争力を強化し、有意な人材を確保することで、生産性の最大化を実現することである。これは継続的・普遍的な目標として取り組まれるものと言える。しかし時代の変遷と共に、IT技術の発展、グローバルビジネスの台頭、従業員のニーズ変化など、取り巻く環境は常に変化しているため一度対応して完了するものではなく、都度見直しを行い最大の効果が生まれるように取り組まなければならない。

昨今、IT技術の発展により働き方自体を見直すことが可能となっており、これまで当然のこととして扱われていた場所や時間の考え方が変わろうとしている。これらの制約を解放し、“いつでもどこでも業務遂行可能な環境”を作ることによってワークスタイル変革を行い、更なる生産性の最大化を実現しようという取り組みが始まっている。

ワークスタイル変革には目標となる様々な形態があり、業種や職種により目的を達成するための一定の基準を作成する必要がある。自由な働き方を実現している企業はワークライフバランスを実現できる魅力的な企業として優秀な人材も集まりやすく、ワークスタイル変革は今後の企業競争力強化に資する取り組みと言える。

表1：目的と目標の例

目的	目標
業務継続性	テレワーク（短期在宅勤務）の実現
育児・介護支援	テレワーク（長期在宅勤務）の実現
営業効率化	モバイルワーク（スマートフォン・タブレット活用）の実現
グローバル展開	ユビキタスワーク（場所・時間・端末に依存しない作業環境）の実現

これらは上記の通り目的により実現すべき最適な形態が異なるため経営方針として最初に注力事項を明確にすべきである。

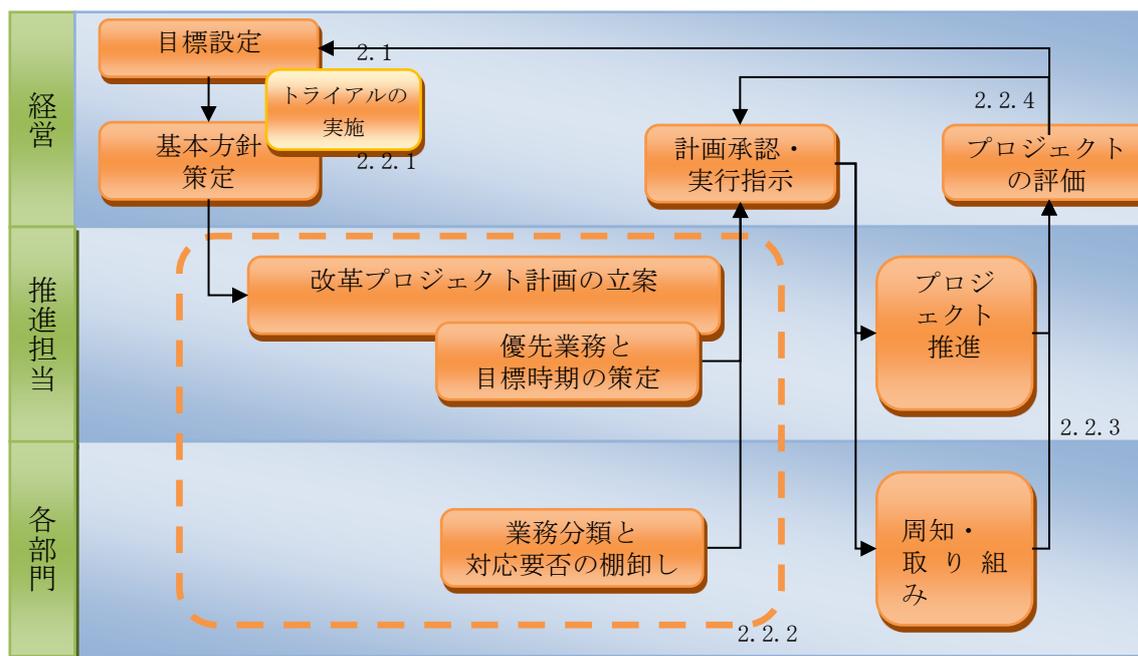
また、詳細は次節（2.2）で述べるが、それらの目標を実現するためにプロセスと評価指標、およびITが必要であり、実現を容易にするためステップアップ指標として成熟度モデルを策定しているので参考にされたい。（添付参照）

経営目標は、自社のレベルにより遷移していくものであり適切なタイミングで明確な目標を掲げることで具体的な達成基準と実施方法を策定することができる。今後の少子高齢化、人材のグローバル化や流動化の促進を意識した場合、企業にとって有意な人材を確保し、離職させないためのイノベーションが必要であることは明確であり、そのためにもいち早くワークスタイル変革の取り組みを行い、ステップアップしていくことが魅力的で競争力のある企業を創っていくと考える。

2.2 検討箇所と社内体制

企業としての目的と目標を明確にした上で、ワークスタイル変革のためのプロセスを実施していく。

ワークスタイル変革は一朝一夕に行えるものではなく、企業の置かれている状況や業種・業務内容によっても、取り組みは異なってくる。しかし、いずれの場合においても、以下の図のようなプロセスを実施することで、徐々に適用業務を拡大しながら成熟度を上げて行くことが可能となる。



以下に、推進プロセスの概要を記載するが、現実のプロジェクトにおいては、このプロセスを素直に実施すればワークスタイル変革が実現できるほど易しくはない。最初は小規模のトライアルプロジェクトから開始し、上記サイクルを繰り返しながら徐々に適用範囲を拡げていくことが現実的である。

2.2.1 基本方針策定

基本方針は、経営トップが、従業員に向けて、ワークスタイル変革の到達すべきあるべき姿を検討し、基本方針書として策定するものである。

経営トップは、ワークスタイル変革の目標は企業力強化である事を明示すべきである。しばしば、ワークスタイル変革は福利厚生と結びつけて考えられてしまうので、最初に宣言しておく必要がある。

その上で、ワークスタイル変革として、どのような業務を、どのレベルまで、どうやって実施していくか、を基本方針として明確にしていく。

例えば、社内バックオフィス業務については、成熟度モデルレベル2を目標として、ワークスタイルの変革を実現する、といった具合に方針を決めておけば、以降のプロセスにおいてより具体的な計画・実施が可能となる。

ワークスタイル変革にあたって目標を実現するための全社方針として策定すべき項目は以下が考えられる。

1. 対象業務選定方針

ワークスタイル変革の対象とする業務の選定方針

2. 執務場所

従業員の執務場所の制約をどこまで取り払うかの方針

3. 執務時間

従業員の執務時間の制約をどこまで取り払うかの方針

4. 評価方法

従業員の評価方法の見直し方針

5. 機密情報の扱い（コンプライアンス）

ワークスタイル変革によって従来と異なる機密情報の扱いが必要となる場合はその取り扱いの見直し方針

6. マネジメントスタイル

ワークスタイル変革によって必要となるマネジメントスタイルの見直し方針

上記6点に関する基本方針を定めることによって変革プロジェクトの計画立案の軸が定まる。当初は、仮置きの方針で構わないが、改革プロジェクトの計画策定の段階で、再精査して確定させる必要がある。最初にこの6軸の方針を定めることによって、改革プロジェクトの計画も立てやすくなり、現実的な議論ができるようになる。このうち、執務場所、執務時間、評価方法の3点は方針立案時に最重要となる項目であるため、3点について計画に盛り込むことが望ましい。

ここで定められた基本方針に従って従業員のテレワークを実施する事になるため、十分な検討が必要である。働く時間にある程度の柔軟性を持たせることは、子育てや介護などに対して効果的であり、クオリティオブライフ(QOL)の実現と共にこれまでの制度では仕事を続けることができなかった従業員が働き続けられるようになる。また、この取組は自社内の変革と位置付けることが可能であり、顧客やその他の外的要因を受けずに取り組みを始めることが可能である。

2.2.2 改革プロジェクト計画の立案

改革プロジェクト推進担当が中心となって、改革プロジェクト計画の立案を行う。なお、全社での取り組みに先立ち、一部の部門または業務においてトライアルプロジェクトによるワークスタイル変革を実施することは、プロジェクト全体においても有効である。

小規模のトライアルを実施することで、

- ・ワークスタイル変革を行うためのプロセスの確認

- ・プロジェクト推進方法の確認
- ・各種問題点や課題の洗い出し
- ・プロジェクト実施結果の評価・改善方法の確認

などを行うことができる。

トライアルを実施する際にも、以下のプロセスを参照されたい。

(1)業務分類と業務の棚卸し

各組織の部門長が、経営トップに向けて、プロセス改革の対象となる業務について、プロセス、取り扱い情報およびそのセキュリティレベルの分析・検討を行う。ここではまず、社内の業務の洗い出しから始める。業務の粒度は様々ではあるが、ワークスタイル変革の対象となる業務を洗い出し、その業務毎に、何（業務、部門、文書など）がどれくらい（量、頻度など）あるのかを分析・検討する。セキュリティについても、情報が持ち出し可能なかどうか、各種の制度、法律などへの対応が可能かどうかの分析・検討を行っておく。

業務分類と業務の棚卸しは、以下の項目で行う。

- ・業務の名称
- ・業務の目的
- ・業務内容の明確化、文書化の状況
- ・取り扱い文書一覧とそれら文書のセキュリティレベル、ペーパーレス可否の特定
- ・成果評価方法、評価指標
- ・管轄部門
- ・業務の発生頻度（月間平均数の概数）、ワークロード
- ・テレワーク対応に向けた課題（ワークフロー化が必要／不要など）

これらの観点で、それぞれの業務について、ワークスタイル変革が可能かどうか、情報のオフィス外への持ち出しが可能かどうかなど、セキュリティ要件も含めて分析を行うことが重要となる。

(2)優先業務と目標時期の策定

改革プロジェクト推進担当が、経営トップに向け、リストアップされた業務の対処優先順位と目標案を提案する。基本方針に基づいて、優先すべき業務分野、テレワーク対応に向けた課題の解決に必要な費用・期間、その他各社固有の評価基準に基づいて、順位を決定すれば良い。例えば、

- ・ワークスタイル変革の効果が高い業務
- ・既存業務への影響が少なく、比較的容易に移行が可能な業務
- ・移行初期にトライアルとして取り組みが可能な業務

は、優先順位が高くなる業務となりえる。業務ごとの目標時期の設定は、基本方針で示した大目標をより詳細なものとし、例えば、

「〇〇部門の△△業務については、××年××月までに、ワークロードの20%をテレワークとする。」といった具体的な目標として示す。

(3)改革プロジェクト計画の策定

改革プロジェクト推進担当が、経営トップに向け、(1)～(2)のアウトプットに基づき改革プロジェクト実行計画書を作成する。計画立案に当たっては全社共通インフラを整備する事で底上げできるもの、個別対応で乗り切るものをどう組み合わせるかが重要となる。策定した実行計画書を、経営トップが強いコミットメントによって承認を行い実施に移す。

改革プロジェクト計画構成例：

1. 目標および基本方針
経営目標
執務場所・執務時間基本方針
2. テレワーク対象業務
対象業務と実現時期
3. 制度整備計画(対象業務毎に制度整備計画を策定する)
執務場所・執務時間・業務実績評価基準
機密情報特定
業務プロセス定義
執務場所・執務時間管理方針
機密情報管理方針
関連する規定改定
BPR計画(工程表、体制、予算、評価基準)
4. IT環境整備計画
IT1～IT5(インフラ整備)
IT整備計画(工程表、体制、予算、評価基準)
5. オフィス環境整備計画
対象部署と実現時期
整備内容
整備計画(工程表、体制、予算、評価基準)
6. 日程計画サマリー
7. 予算サマリー
8. 実施体制
サブプロジェクト管理の体制
9. プロジェクト評価基準サマリー

なお、改革プロジェクト自身の評価項目、評価基準、進捗報告の委細を予め定めておくべきである事を注記しておく。

2.2.3 プロジェクトの実施

プロジェクトの実施は、改革プロジェクト推進担当及び実行計画に基づいてアサインされた各実施部門の部門長等を含む選出されたメンバーによって推進する。

2.2.4 プロジェクトの評価・フィードバック

改革プロジェクト推進担当は、プロジェクトの進捗状況及び結果を経営トップに向けて報告する。経営トップは評価を行い、必要に応じて計画変更を行う。場合によっては、基本方針の見直しを行う。改革プロジェクトは、競争力強化に向けての取り組みであり、あるプロジェクトが成功裏に完了した後にも、より上を目指した新たな目標設定を行い、継続的な取り組みが必要となる。

2.3 ユビキタスワークスタイル成熟度モデル

ユビキタスワークスタイル成熟度モデルは、働く場所と時間の制約のないワークスタイルへの適合度合いを計測するための共通の指標となることを目的として策定したものである。言い換えればICTの発展に伴い起こるワークスタイルの変化に対応できるか、できているかを判断するものさしであり、90年台後半から2000年台初頭であれば、全社員に電子メールアカウントは割り当てられているか、ホワイトカラーワーカーに一人一台のPCが提供されているかといったOAの成熟度が話題となったのと類似の活動と考えていただきたい。成熟度モデルではレベル2をテレワーク時代で最低限達成すべき要件と位置づけ、このレベルを達成することが、テレワーク実施に不可欠ととらえる。以下に成熟度モデルの項目に沿った経営目標と概況の解説を行う。

・レベル1～2（テレワークレベル）

このレベル目標は、適切な部署または従業員あるいは業務を選んで、テレワークを可能とする事である。当該業務の事業継続性の担保、育児介護等のライフイベントによる離職の防止、より本格的なワークスタイル変革の準備などと位置づけることもできる。

このレベルは、週1～2日の在宅勤務が可能な状態であり、政府発表の「世界最先端IT国家創造宣言」⁴におけるテレワーク導入企業として必須となるレベルである。まだテレワークを中心とした勤務形態は望めないが、客先や社外で業務を行う場合、休暇から復帰する段階にある場合、育児や介護などプライベートな事情で一時業務を中断したい場合などに柔軟性が生まれる。また、普段は社内で業務を行うとしてもテレワークを用意することで震災時などに入社困難者がいたとしても、一定の業

⁴政府は「世界最先端IT国家創造宣言」において、「週1日以上終日在宅で就業する雇用型在宅型テレワーカー数」を「全労働者数の10%以上」としている。この「週1日以上終日在宅で就業する雇用型在宅型テレワーク」を実現可能にするテレワーク導入企業として必須となるレベルがレベル2である。またその後の競争力強化、差別化達成を意図したレベル3および4に向かうための布石を打っている段階と言える。（「世界最先端IT国家創造宣言」におけるテレワーク関連の指標（KPI）・目標設定の考え方について平成25年11月14日IT総合戦略室http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/senmon_bunka/kaikaku02/siryou4.pdf）

務を家から行うことができる。また、例えば営業が日報を書くために帰社する必要がなくなりリモートで実施することで客先から直接帰宅できるなど、従業員の移動を最適化することができる。

・レベル3 (ユビキタス勤務試行レベル)

このレベル目標は、対象となる業務分野において、テレワークを中心とした勤務形態を実現可能にする事である。営業効率の最大化や有識者の効率的なアサイン、地域を超えた業務遂行の実現が可能となる。無論、テレワークの実現そのものは目標ではない。業務内容、従事する従業員のライフイベント等に柔軟に対応し、結果として高い生産性と従業員満足を両立させることが目標となる。

レベル2から更に制度やシステムが整備されており、特定の部門や職種・プロジェクトについてのみ、出社しなくても勤務が可能となっている。試行部分はあるとしても基本的には全ての業務をリモートで行える環境が構築されている。この段階においては、該当者は場所や時間の制約から解放されており、移動最適化だけでなくコミュニケーションも最適化されており、相手の状況をプレゼンス機能を通して確認することで電話やメール、インスタントメッセージなどその時に最適な連絡手段を選ぶことができる。

・レベル4 (ユビキタス勤務達成レベル)

このレベル目標は、法的な制約やその他の理由により不可能な業務を除いて、ほぼ全ての業務、大多数の従業員に対して、テレワークを中心とした勤務形態を実現可能にする事である。

この段階においては、従業員のライフイベント（育児や介護など）により就業継続が困難な場合でも、場所や時間に柔軟性が作れるため、一定の業務継続は可能であり、これまでであれば離職となっていたケースでも業務時間の短縮や業務内容の軽減を行うことで人材漏えい流出を防止することができる。また海外を含めた多地域分散型でのプロジェクト遂行が可能となり、オフショア、ニアショアなどコスト最適化を図るとともに、社内の有識者を他拠点でのプロジェクトに参画させることができるため、検討や判断のスピードが向上する。

大半の業務、従業員がテレワーク可能な段階に至るためには、他社との連携も可能でなければならない。例えば顧客やサブコントラクターとのプレゼンスやウェブ会議の連携、プロジェクト関係者による情報共有が行えるようになる必要がある。顧客やサブコントラクターも同程度のレベルに達していれば、業務上必要なデータはすべてデジタルに管理することができ、場所の制約から開放され、より生産性の高い協業が可能となる。企業としてこのレベルに達すれば、客先常勤型の勤務作業形態においても、セキュリティが担保されることを条件として勤務場所の自由化について顧客に合理性のある提案を行うことが可能となる。

2.4 現状の自己診断

対象業務、部門、企業という枠組みにおいて、断面的に成熟度診断を行うことで、

自社の現状把握、将来に向けた目標達成度の測定、課題の明確化および解決指針を示すことを目的とする。現状における成熟度レベルを可視化することで、目標達成に向けたアクションプランの策定に役立てていただきたい。

自己診断は以下に記載する3つのステップにより、対象業務/部門/企業においてそれぞれの達成状況を判断する。

◆ステップ1：業務単位

はじめのステップとして業務単位で成熟度判定が行えるよう、別紙に達成指標を設定した。達成指標では、業務ごとにYesまたはNoによる判断を行い、各レベルにおけるすべての項目においてYesとした場合、その業務を該当レベルの達成業務とすることができる。レベル1～2においてはテレワークにおける必須要件とし、ひとつでもNoが存在する場合、その業務の成熟度判定はレベル0とする。レベル1の判定基準については存在しないこととし、全て達成することによって、その業務は「レベル2達成業務」とする。レベル3では「レベル2達成業務」を対象に診断を行うこととし、同様に全て達成することによって、その業務は「レベル3達成業務」とする。レベル4も同様に「レベル3達成業務」を対象とする。

表2：業務達成指標

カテゴリ	分類	達成指標		
		レベル1～2(テレワークレベル)	レベル3(ユビキタス勤務試行レベル)	レベル4(ユビキタス勤務達成レベル)
業務	対象選定	業務分析を行い、テレワーク対象業務を選定している。	-	-
業務	業務プロセス	テレワーク対象業務の業務プロセスが明確である。またはテレワーク対象業務に対して、既存業務プロセスの読み替えが可能である。	ユビキタス勤務対象業務の業務プロセスが明確である。	同左
制度	執務場所	オフィス以外の会社指定場所による、業務遂行を許可している。	会社が認定する一定の基準を満たした場所から、自社を除き、2か所以上の指定場所を執務場所として許可している。(自宅、サテライトオフィス、コワーキングスペースなど)	特定の場所で執務することが必須となる作業を除いて執務場所を限定しない。
	執務時間	テレワークに関する執務時間の規定を定めている。またはテレワークを認める例外的措置をとっている。	裁量労働制の採用または執務時間に関して裁量の余地を与えるルールがある。	同時性を必要とする打ち合わせ等を除いて執務時間を限定しない。
	評価	-	ユビキタス勤務に対応した成果計測基準がある。	同左
	コンプライアンス	-	ユビキタス勤務で取り扱う全情報に対して、機密情報の取り扱いルールがある。	レベル3に加え、ユビキタス勤務遂行時における取引先との責任分解点が明確である。
	マネジメント	-	ユビキタス勤務における労働時間管理のマネジメント方法がある。	同左
IT1	コミュニケーション	関係者と1対1で音声での連絡を行う手段がある。	関係者間で1:nのリアルタイムコミュニケーションができる。	取引先と1:nのリアルタイムコミュニケーションができる。
	プレゼンス	予定表が共有され、関係者が現在どこにいるかわかる。	リアルタイムで、関係者のプレゼンスがわかる。また、勤務中および勤務外の特定方法がある。	取引先を含めたプレゼンスが相互の合意に基づいた範囲でリアルタイムにわかる。
IT2	Identity	端末の利用ログとIDを管理している。	業務を行っている対象者の本人確認ができる。	業務を行っている対象者の本人確認ができ、位置情報がわかる。
IT3	文書電子化	社外で業務遂行する上で、必要性の高い文書を電子化している。	業務に必要な文書を全て電子化している。	同左
	文書共有	リモートでデータの受け渡し、加工などができる。	文書共有環境が整備され、業務に必要な全ての文書が関係者間で共有できる。	取引先との業務に必要な文書が全て電子的に共有できる。
IT4	コンプライアンス	個人情報保護対策を含む情報セキュリティルールがある。	守秘対象データのアクセスログがトレースできる。 特に秘匿が必要なデータが適正な手続きを経ずに外部に持ち出すことの出来ないシステムが存在し、適切に運用管理している。	守秘対象データに関して取引先との責任分解点が明確である。
			労使間で合意された、ユビキタス勤務における執務場所、執務時間の遵守状況を系統的にトレースできる。	レベル3に加え、取引先と合意した業務依頼事項に関する執務場所、執務時間に関するルールの順守状況を系統的にトレースできる。
IT5	作業環境	PC等持ち出しデバイスに対する情報漏洩対策ができています。(データ暗号化、デバイス紛失時の対応ルール整備、使用禁止デバイスの規定等)	会社が指定した執務場所でIT1～IT4を満たした状態で業務遂行できる。	取引先と合意した執務場所でIT1～IT4を満たした状態で業務遂行できる。

◆ステップ2：部門単位

次に、それらの業務を行う対象部門および部署単位にて成熟度判定を行う。部門単位のレベル2診断では該当業務のレベル2が達成できていないにも関わらず、業務実績上テレワークができていている場合を考慮し、レベル2達成評価軸を2つ設定した。

表3：部門達成指標

達成状況	達成指標
レベル2達成部門 (真性)	レベル2達成指標を満たした業務が部門全体ワークロードの20%を超えている。20%を超えない場合は真性レベル1達成部門と判定する。
レベル2達成部門 (みなし評価基準適用)	部門内の業務実績として、週一日以上テレワークを実施している従業員が20%を超えている。
レベル3達成部門	レベル3達成指標を満たした業務が部門全体ワークロードの20%を超えている。
レベル4達成部門	レベル3達成指標を満たした業務(レベル4達成業務を含む)が部門全体ワークロードの50%を超えている。 レベル4達成指標を満たした業務が部門全体ワークロードの20%を超えている。

◆ステップ3：企業単位

最後に企業単位の成熟度判定を行う。企業単位では部門単位の成熟度が拡充する結果であり、企業全体のワークロードにおける成熟度で判定する。

表4：企業達成指標

達成状況	達成指標
レベル2達成企業 (真性/みなし評価 基準適用)	レベル2達成業務が企業全体ワークロードの20%を超えている。20%を超えない場合はレベル1達成企業と判定する。真性あるいは見なし評価基準については部門単位評価を援用する。
レベル3達成企業	レベル3達成指標を満たした業務が企業全体ワークロードの20%を超えている。
レベル4達成企業	レベル3達成指標を満たした業務(レベル4達成業務を含む)が企業全体ワークロードの50%を超えている。 レベル4達成指標を満たした業務が企業全体ワークロードの20%を超えている。

3 レベル1～2への取り組み

本章は、ワークスタイル変革を推進する担当者を対象としてレベル1～2の達成に向けた取組について記載する。まず2章で述べた改革プロジェクトの実施プロセスをレベル1～2に必要な範囲に絞って3.1で説明する。続いて、同じくレベル1～2の達成に向けた業務・制度整備について3.2で、IT環境の実装パターンおよび実装例につ

いて3.3で説明する。

3.1 実施プロセスの実施手順例

本節では、ワークスタイル変革の実施プロセスを記載する。テレワーク等を未実施の企業がレベル2を目指すプロセスを想定して記載した。

3.1.1 目標設定

自社の経営戦略をもとに、ワークスタイル変革のゴールを設定する。レベル1～2の段階は、ワークスタイル変革の最初の挑戦となる。無理に詳細なゴール像やKPIを設定しようとするより、「将来こんな風になったら業績も伸び社員の表情も明るくなる」と思われるイメージを仮決めのゴールとしても良い。

目標設定の例としては「外国人社員の活用」、「女性の離職率の低下」、「災害発生時の業務継続性の向上」などが想定される。

ここで重要なのは目標に対する経営層のコミットメントである。この段階では必ずしも経営層からの情報発信を全メンバーに伝える必要はないが、推進担当に対して経営層はぶれない目標を提示すべきである。

初回の目標設定段階では小規模なトライアルを行うことが有効である。この段階でのトライアルは、「数名が、在宅勤務を週1日実施する」、「数名でフリーアドレスを実施する」、「営業が直行直帰を行ってみる」などの簡易なものが望ましい。その際、出来る限り多くの業務を網羅する事が望ましいが、当初は少人数の参加者を募って実施すれば十分である。実施にあたっては、セキュリティ上実施してはいけない業務を決め、それ以外は原則実施とするなど、ハードルを低くして実施する。トライアルの経験を得て、目標を見直すことで、より現実的な目標設定が行える。

3.1.2 基本方針策定

基本方針は、目標達成のための方針となるべきものであり、目標設定で設定した基本方針としてまとめる。基本方針に記載すべき代表的な項目として、執務場所、執務時間、評価の3項目が考えられるが、評価についてはレベル3以降で見直しを行ない、レベル1から2では検討外として良い。レベル2では執務場所および執務時間について概要を策定する事が必要である。ここでの基本方針は、次の項目で決定する実施計画のためのインプットとして必要な方針を定め、個々の企業のレベルに合わせて目標やKPIを定める。

(1) 執務場所

従業員が働く場所として、以下からどこまで制約を取り払うかを方針として決定する。

- ・ 自社オフィス（または、顧客オフィス等の常勤場所）
- ・ 自宅
- ・ 一定の基準を満たした会社が認定する作業場所（コワーキングスペースなど）
- ・ 特に限定しない

(2) 執務時間

従業員の執務時間に関する方針としては、以下のいずれか、または以下の組み合わせが考えられる。

- ・就業規則に定められた既存の勤務時間を執務時間とする
- ・フレックス勤務等の（上司の承認の要否も含む）制約の少ない新たな執務時間を定義する
- ・分断勤務を許可し、既存の執務時間に自由度を持たせる
- ・深夜・早朝勤務のみ原則禁止とする
- ・執務時間を特に限定しない

時間に関する基本方針の設定は特に慎重さを要する。勤務時間制約を緩めるというメッセージは執務場所制約緩和とあわせて24時間どこにいても働けというメッセージとなる危険があるからである。テレワークにおいても働き過ぎ、サービス残業は許さないという強いメッセージを同時に発信しなければならない。就労者の総執務時間は拡大せず、裁量を拡大することでむしろ総拘束時間を短縮した上で、従来以上の生産性を出していく経営意思を明示するべきである。特に分断勤務については、日中にライフイベントに関わる業務中断を許し、就業者に都合の良い時間帯に業務を行うことを許すことになるので、QOL(Quality of Life)向上効果が期待できることを注記しておく。

・基本方針例

レベル2の基本方針例を示す。

「機密事項を扱わない業務については執務場所を限定しない。」

「目標として全社業務ワークロードの20%以上は、自社オフィス、その他勤務地以外の場所で行うことを目指す。」

「従業員の業務内容に応じて全従業員の20%に対して、時間裁量の可能なワークスタイルへの移行を目指す。」

3.1.3 改革プロジェクト計画の立案

経営層によって任命された改革プロジェクト実行計画責任者が、改革プロジェクトの実行計画書を策定する。

計画立案にあたっては「業務の選定（業務分類と業務の棚おろし）」「優先業務と目標時期の策定」「計画承認・実行指示」の3つのステップについて特に注意が必要である。3つのステップについては、2章に概要の記載を行った。計画の立案時には、働き方や働く場所についての検討が必要となるため、部門横断の推進体制を立ち上げる。一般的には経営企画部、総務部、人事部が参画することが必要となる。必ずしも、その人が持つ業務すべてにおいてテレワークが可能となっている必要はないことを注記しておく。レベル2の段階では、テレワーク実施不可である業務の洗い出しと課題の明確化する程度に留めても構わない。

プロジェクト計画には、以下の3つの整備事項を記載する必要がある。

(1)制度整備

人事制度の整備は、ワークスタイル変革以外の事業要件からも検討を進める必要がある。具体的には、以下のような対策が考えられる。ただし、レベル2以下の段階では、既存制度に特に手を入れずに実施できる場合もあり、全てを整備しなければならない訳ではない。

- ・ 執務場所・執務時間制約緩和に伴う制度、規定の変更と労使協定
- ・ 労働時間集計の方法とツールの整備
- ・ 時間と場所の制約排除を補う「成果」の評価方法

セキュリティ関連制度の整備は、ワークスタイル変革の整備状況に応じて見直す必要がある。既存のリスク管理やセキュリティ対策の見直しや認証制度への対応が必要となる。基本方針に基づいて、セキュリティ対策の整備計画を策定する。

(2)オフィス環境整備

ワークスタイル変革を時にオフィス環境整備を行うことを推奨する。特に、以下の2項目について注意を払う必要がある

- ・ ペーパーレス化
- ・ ワークスペース改善

フリーアドレス等の導入により、個人占有機や引き出しに保管されている本来は共有すべき文書を共有化、あるいはペーパーレス化できる可能性がある。同時に、省スペース化によるコスト削減等、更なる効果を期待することができる。

(3)IT基盤整備

ユニファイドコミュニケーション（UC）や仮想デスクトップ（VDI）などのIT基盤の整備がワークスタイル変革のカギとなる。IT基盤の整備目標については成熟度モデルのレベル2および3.3節を参考に計画を策定する。

レベル1～2の改革プロジェクト計画構成例：

1. 目標および基本方針
経営目標
執務場所・執務時間基本方針
2. テレワーク対象業務
対象業務と実現時期、業務プロセス変更の概要の一覧表
3. 制度整備計画
執務場所・執務時間の管理方針
機密情報管理方針
関連規定（改定または既存規定の解釈追加が必要な規定の一覧表）
4. IT環境整備計画
IT1～IT5(インフラ整備)
5. オフィス整備計画
6. 日程計画
7. 予算サマリー
8. 実施体制
9. プロジェクト評価基準サマリー

3.1.4 プロジェクト推進・周知・取り組み

プロジェクトの推進は、改革プロジェクト推進担当が、改革プロジェクト実行委員会を組織して、施策のきめ細やかなフォローをボトムアップで行う。改革プロジェクト実行委員会は、基本方針策定当初から組織し、経営トップや各部門長を支援することが望まれる。メンバーには、各専門部署からの支援も受けやすいよう、バランスよく選出しておくことが望ましい。

実施部門等に対する周知は、部門長から行い、改革プロジェクト実行委員会がそれを支援する。部門長から周知を行うことは、メンバーが円滑に取り組みを行うためには重要である。改革プロジェクト実行委員会は、取り組み状況を逐次把握し、なるべく正確な評価が行えるようにする必要がある。

3.1.5 プロジェクトの評価

経営トップが、改革プロジェクト推進担当からの報告を受け、プロジェクトの評価を行う。評価の結果によっては、必要に応じて目標設定や基本方針の見直しを行う。

評価は、先に立案したプロジェクト目標及び基本方針に対して、プロジェクトの実施内容や結果がどうであったのか、という観点で行う。この際、必ずしも目標や基本方針を100%達成できている必要はなく、達成できていなかった場合は何が課題になるのかを明確にし、次のプロセスへつなげることが重要となる。それらの課題を明確にした上で、目標の修正や、基本方針の見直し、続けて実施するプロジェクト

ト計画に反映させることができれば、より進んだ改革が行われることにつながる。繰り返しになるが、ワークスタイル変革は一つのプロジェクトで完結するものではない。小規模のプロジェクトから始めて徐々に適用範囲を拡げ、成熟度レベルを上げていくことが必要であり、継続的に行われるべきものである。その際には都度、プロジェクトの評価を行うことが重要となってくる。

例えば、実施対象者から5段階評価のアンケートを取ることも、評価の一つにつながる。実際にワークスタイル変革に携わった人達を感じた課題を洗い出すことも、評価の大きな目的の一つである。

3.2 レベル1～2における業務と制度

レベル1～2においては、トライアルとしての位置づけとなるため、大きく働き方を変える仕組みなどは必要なく、最低限の取り組みで問題ない。制度やルールによりテレワークでの業務遂行が困難なものはこの時点では変えずに出社した折に実施することによい。

また、就労形態も現状から派生する形でテレワークが実施されるため、特別に定義しなおす必要もないが、どのような働き方ができるのかガイドとしてまとめおくことは有意義である。

3.2.1 就労タイプ

週1日～2日のテレワークは、例えば育児・介護の支援策にもなり、通勤の負担減や集中して取り組みたい業務に効果的である。これらを活用のヒントとして想定し、企業としての推奨パターンを模索しておくこと今後の展開イメージが付きやすい。

3.2.2 業務選定

テレワーク対象業務の特定を行う。テレワークでは、従前のオフィスで行われる業務とは異なる環境が前提となるため、既存の業務プロセスを変更しない場合に、コミュニケーションの問題や生産性の効率低下、それらに派生して長時間労働に陥る可能性もある。テレワーク対象業務を対象に新たな業務プロセスを定義するか、既存業務プロセスの例外運用を定める必要がある。また、業務選定の実施状況を可視化するために、テレワーク対象者の一覧を作成することも効果的である。その際、テレワーク対象業務となっているにもかかわらず実施できない人が居る場合には課題を明確にし、一覧に記載する。これらの課題を解決するステップを実施計画に盛り込む。

◇対象業務の策定例

- ・テレワーク対象業務を特定し、一覧を作成する
- ・テレワーク対象者を特定し、一覧を作成する。対象者の業務の概要を洗い出す
- ・対象部門や対象者を特定し、テレワーク禁止業務を定める

◇テレワーク対象者一覧

××部

氏名	テレワーク対象者	テレワークが出来ない理由
XX XX	×	毎日行う紙のオペレーションがあるため
XX XX	○	
XX XX	○	

3.2.3 制度整備

テレワークでは「労働時間管理がうまくできない」、「長時間労働に陥る可能性がある」といったように、労働時間について不安視される課題があげられる。既存の制度・ルールでは労働管理や社会保障がテレワークに対応していないことが多いため、既存制度を見直す必要がある場合がある。制度の見直しが必要ない場合にも、

働き方の変化から発生する労務、コミュニケーション、セキュリティなどのさまざまな課題を解決するためにルールを定める必要がある。

レベル1～2においては、少なくとも執務場所と執務時間について定める必要がある。執務場所の観点では、会社が指定した場所でテレワーク対象業務を遂行可能とすることを必須とする。会社がテレワーク対象業務を行う場所に、コワーキングスペースや共用サテライトオフィス、自宅を指定すれば、テレワーク対象者はその場所で業務を行うことができる。執務時間の観点では、テレワーク開始当初は既存の労働時間とテレワーク実施者の労働時間を同じ時間とすることで場所がはなれていることに対するストレスを軽減することができる。だが、完全に労働時間を同じとすることはテレワークの効果を最大限に発揮することができない。分断勤務の許可することでテレワーカーは時間を有効に活用することができるため、分断勤務を導入することが望ましい。分断勤務は、業務をいったん中断したのちに再開することを指す。帰宅中に保育園などに子供を迎えに行った後に自宅で業務を再開することなどを想定する。

勤務開始時にメール等で連絡を行うことを明文化することや電子掲示板やグループウェアの予定表等での記載方法など詳細なルールを決めておくことでテレワークをスムーズに実施することができる。

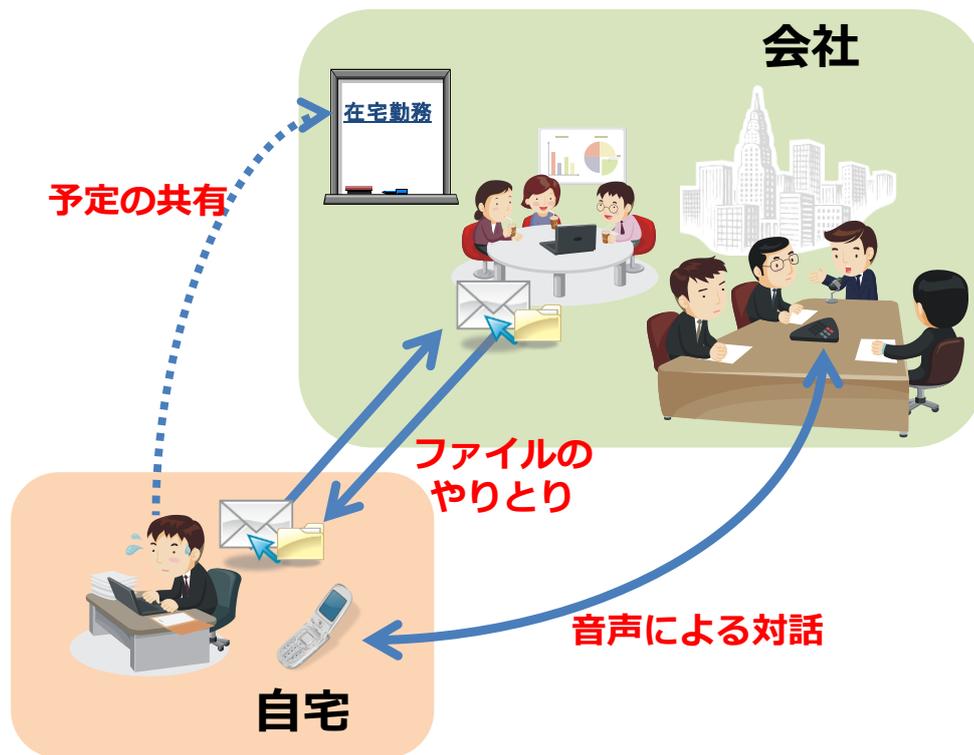
3.3 レベル2におけるIT環境実装例

本節では、レベル2での実装の具体例を示す。実装例として、レベル2相当で想定される実装例を併記する。ここで記載するすべての実装を行う必要はなく、各企業は自社の目指すレベルに合わせた実装を選択することでレベル2のIT環境を充足できる。

3.3.1 コミュニケーション環境

業務を行う上で、関係者とのコミュニケーションを適切に行う必要があるが、コミュニケーション相手が1対1や1対Nの場合など、関係者の状況に応じて、多岐にわたる手段が想定される。そのため、コミュニケーションを行う前に、関係者の情報もしくは状態を知るための手段が必要となる。現在相手がどこで何をしているのか、連絡がとれる状況なのか、プレゼンス情報を取得し、相手の状況に応じてメール/インスタントメッセージ/ビデオ会議/ボイスなどといったコミュニケーション手段を適切に選択し、活用することができる。

レベル1～2では、大多数の関係者は会社に出社し、一部の関係者だけが週に1日～2日程度の在宅勤務を行える状態である。そのため、該当のメンバーとのコミュニケーションが問題なくできる必要がある。グループメンバーでメールなどテキスト情報を共有する仕組みと、テレワークであっても音声によるコミュニケーションが行える必要がある。また、関係者から在宅勤務時の予定を共有する仕組みが必要である。



◇実装例

・テレワーク対象業務遂行中に、関係者と1対1で音声での連絡を行う手段を実装する。

- －テレワーク対象者に携帯電話を貸与し、関係者に共有する
- －個人所有の携帯電話を利用し、補助を行う
- －携帯電話をFMCで繋ぎ、携帯電話を内線電話として利用できるようにする

・プレゼンス

在宅勤務実施日の予定を共有する方法を実装する

- －オフィスに設置したホワイトボード
- －グループウェアなどの電子的な予定表
- －リアルタイムのユニファイド・コミュニケーション

・音声以外のコミュニケーション

音声以外のコミュニケーションも重要である。メールによる情報共有ルールを決めておく必要がある。たとえば、業務開始や終了の連絡ルールを決める必要がある。関係者によるメーリングリストの活用も効果的である。

- ・対面による会議やディスカッションが必要な場合には、出勤日に設定する
- ・インスタントメッセージ等がある場合には、なお良い

・その後のステップアップを踏まえて、以下の1対nコミュニケーションについても取り組む事は有効である。

- － Web会議、TV会議

◇コミュニケーション環境例

テレワーク対象者に携帯電話/PHSを配布する。メールは既存の仕組みを利用し、グループ内での情報共有は、部署単位のメーリングリストで行う。ホワイトボードやグループウェアによる予定共有を行い、事前に在宅勤務の予定がわかるようにしておく。

3.3.2 Identity

社内で顔が見えていた状態から、テレワークを行うように変化する事で目視によるリソース利用の確認を行う事ができない。そのため、電子的な仕組みで、適切なアクセス権限を持った人が社内リソースにアクセスしているのか確認できる仕組みが必要である。また、従業員視点では、適切な場所・時間において働いたことの証明が必要と考えられる。評価制度と関連するが、完全成果主義とならない限りは、労働を行った証明を電子的な仕組みで証明できる必要がある。

レベル1～2においては、電子的な仕組みで、社内リソースの利用者の特定を行う必要がある。テレワーク対象者が保有する端末、またはIDを用いて業務遂行していることを、利用ログから管理者が把握することによって、テレワーク対象者の業務遂行と個人を証明することができる。

なお、レベル1～2においては、テレワーク対象業務を絞ることで社内リソースにアクセスさせないことも可能である。しかし今後のステップアップを加味すると社外アクセスの環境を整えることが必要である。

- ・ ID/PASSによる管理
- ・ Active DirectoryやLDAPの導入
- ・ 社外接続に対するVPNの導入
- ・ ICカードなどの物理端末による認証
- ・ 生体認証

◇実装例

- ・ システムや共有リソースにアクセスする際に個人毎の認証を要求する
 - － Active Directoryなどを使ったファイルサーバーのアクセス制御
 - － 各システムにおいて個人毎のID/パスワードを適用し、必要なリソースへのアクセスを認める
- ・ 社外アクセスはVPNなどを用いて安全性を保った状態を確保し、適切な利用者であることを確認する
 - － ワンタイムパスワードなどによる個人認証
 - － Macアドレスや証明書による機器の認証
- ・ 過去に遡って履歴を確認できるようログが保存できるとなるとよい

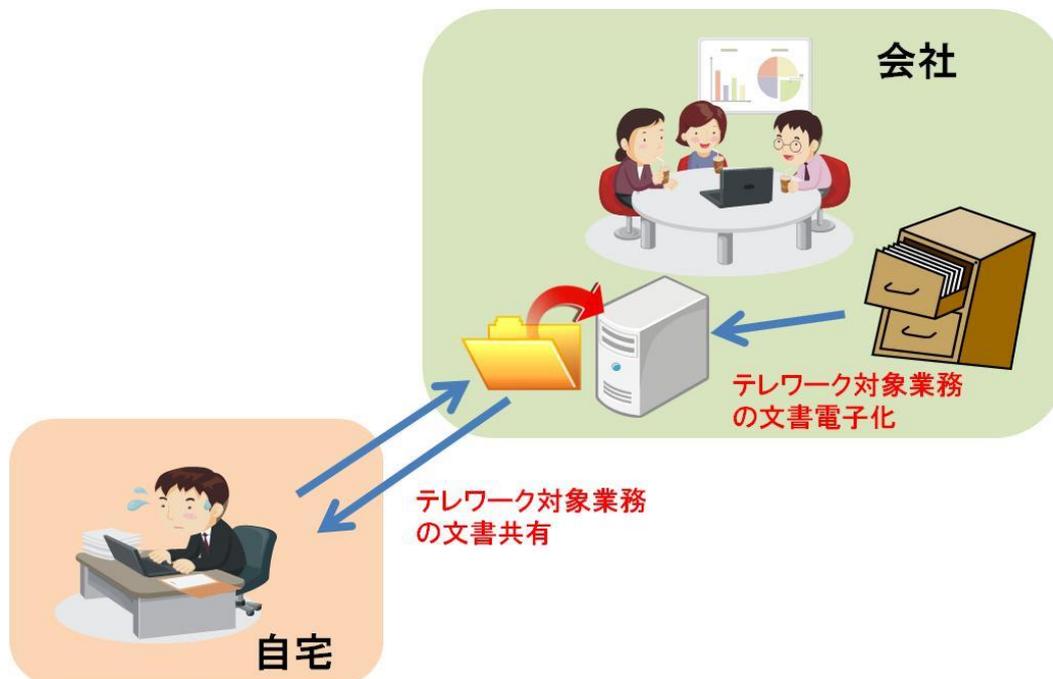
◇Identity環境例

社内の認証基盤によって個人毎のID/PWDを発行する。社外アクセスの経路としてVPN経由でインターネットからアクセスできるようにするが、その際には端末や個人に対して認証を行うようにする。

3.3.3 文書共有

ワークフローや報告書などの文書を介した業務プロセスがあるが、テレワークにおける業務環境では、紙媒体による業務遂行は非効率である。たとえば、申請業務を行う場合に、自宅で作成した申請書を印刷し、郵送または出社時に提出となると、本来会社オフィスで行う場合の業務フローよりはるかに時間がかかってしまう。そのため、文書を電子化することを前提に、離れた場所においても文書が共有できる環境が必要となる。

レベル1～2においては、テレワーク対象業務で必要性の高い文書を電子化し、場所に依存せず共有可能であることが必須となる。たとえば、ワークフローを実施するために、ファイルサーバーから文書をダウンロードし、編集後、アップロードするとなることで、文書共有は可能である。また、ワークフローがシステム化されており、電子媒体の申請書が添付できれば、テレワークにおいても文書共有で困ることはない。



◇実装例

- ・テレワーク対象業務の文書電子化
 - 紙媒体をスキャンしPDF化
 - ワークフロー文書のWord、Excel化

-電子印による承認フローを整備

- ・テレワーク対象業務の文書共有
 - 企業内ファイルサーバー
 - グループウェアの文書共有
 - ファイル共有のクラウドサービス

◇文章共有環境例

テレワーク対象業務で用いる文書を全て電子化し、ファイルサーバーに集約する。アクセス権を適切に管理し、テレワーク対象者が業務を行う場所からファイルサーバーへアクセス可能とする。情報漏洩対策を考慮すると、業務に必要な文書は手元のデバイスに直接、ダウンロードできない仕様が望ましい。

3.3.4 コンプライアンス

社外で仕事をする場合、従業員はセキュリティを意識するか、意識しなくてもセキュアに業務が実施できる環境が必要となる。業務で用いるデータを外部に持ち出して利用する場合、端末紛失時の情報漏洩が企業にとって重大な問題となる。情報漏洩に対するリスクを考慮し、あらかじめセキュリティルールの策定やシステムによる制御、対策を検討する必要がある。

レベル1～2においては、まず個人情報保護対策を含む情報セキュリティルールが制定されていること、PC等持ち出しデバイスに対する情報漏洩対策が実施されていることを必要とする。たとえば、持ち出しデバイスにはデータ暗号化や紛失時の対応ルール整備等があげられる。また、個人デバイス（BYOC/BYOD）を業務に使用する場合は、個人デバイスに対する情報漏洩対策、ルールが必要となる。個人デバイスを使用しない場合は特に定める必要はない。

◇実装例

- テレワークを実行するために必要なセキュリティ対策・ルールの策定
- 機密情報取り扱いに対する実施規定整備（必要な場合）

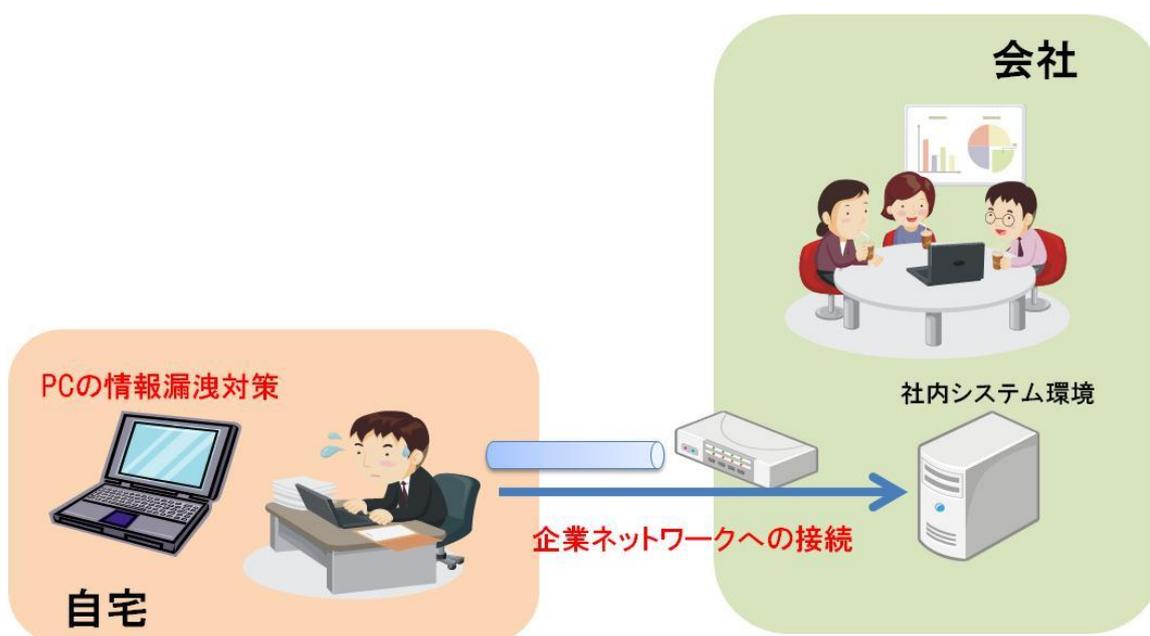
◇コンプライアンス例

テレワーク対象業務にて機密事項や個人/企業情報を扱う業務がないか選別する。対象に含まれる場合は、テレワーク実施時の取り扱いルールを策定し、テレワーク対象者はそのルールを順守することを必須とする。

3.3.5 作業環境

作業環境となるデバイスとネットワークインフラにおいて、業務遂行のための環境整備が必要である。たとえば、成果物の提出/保管場所は企業ネットワーク内の文書共有環境であるため、企業ネットワークに接続できないデバイスでは業務遂行は不可となる。利用者が使用するデバイスから企業ネットワークに安全に接続できることによって、業務遂行を可能とする。

レベル1~2においては、企業が特定、かつ管理したデバイスを社外へ持ち出し可能とし、必要に応じて社外から企業ネットワークへの接続できる環境が必要である。コンプライアンスと関連し、セキュリティポリシーや持ち出しルール、デバイスに対するハードディスクやデータ暗号化、紛失時の対応ルールも必要となる。企業ネットワークの接続が必要な業務の場合、VPN等リモートアクセスを可能とする基盤を整備し、持ち出しデバイス以外からの企業ネットワーク接続は拒否できるようにする。



◇実装例

- ・ PCの情報漏洩対策
 - 会社所有デバイスを使用する場合
 - デバイスの持ち出し申請・管理規定の整備と実施
 - デバイスに対する情報漏洩対策実施
(BIOS/HDD/暗号化、ウイルス対策、パスワード管理)
 - 紛失時の対応ルール策定
 - ・ 自己所有デバイスを使用する場合
 - 企業ネットワーク接続に対するルール・対象デバイス・対象業務範囲の策定
または、VDI等、情報漏洩対策が確立されたソリューションの採用。
- ・ 企業ネットワークへの接続 (必要な場合)
 - VPN等リモートアクセス環境の整備

◇作業環境例

テレワーク対象者は手元にあるデバイスから企業ネットワークにリモートアクセスし、業務を行う。リモートアクセス環境は会社所有デバイスや自己所有デバイスからのアクセスを想定する。手元のデバイスには接続するための条件をクリアしていることが前提となる。会社所有デバイスでは、持ち出し管理が既定され、データ暗号化等を行う。自己所有デバイスであれば、対象業務を定めた上で、会社ネットワークに接続するための要件を満たす必要がある。なおVDIであれば、デバイスに対する前提は限りなく制約がない状態で、安全に業務を実施することが可能といえる。

4. レベル3～4への取り組み

4.1 実施プロセスの実施手順例

本節では、ワークスタイル変革の実施プロセスを記載する。レベル2を達成している企業がレベル3～4を目指すプロセスを想定して記載した。

4.1.1 目標設定

自社の経営戦略をもとに、ワークスタイル変革のゴールを設定する。レベル3～4の段階は、勤務場所、勤務時間に依存しない業務形態を作ることが目標となる。ワークスタイル変革をより加速させ会社全体に浸透させる成熟ステップである。目標はレベル1～2で記載された内容をより具体的にゴール像やKPIとして設定すべきである。

目標設定の例としては「女性の離職率低下50%減」、「災害発生時の業務継続性の確立」「オフィスコスト20%減」などが想定される。

ここで重要なのは目標に対する経営層のコミットメントである。この段階ではワークスタイル変革のゴールに向けた経営層からの情報発信を全従業員に伝えることが重要である。

4.1.2 基本方針策定

基本方針は、目標達成のための方針となるべきものである。レベル3～4の基本方針に記載すべき代表的な項目としては、執務場所、執務時間に加え評価方法を記載する。

評価については、より成果を重視した方法にシフトしていくことが考えられるが、それはすなわち従来の仕事のやり方を変えることである。業務改革を推進するには、経営層自らが従業員に対してワークスタイル変革の狙いと必要性を伝え、従業員の意識を変えることによって経営を成功に導くチェンジ・マネジメントが必要である。

基本方針は、改革プロジェクト計画を作成するために必要な指針をまとめ、以後の取り組みにぶれのないようにするためのものである。ワークスタイル変革にあたって目標を実現するための基本方針として策定すべき項目は以下が考えられる。

(1) 対象業務選定方針

ワークスタイル変革の対象業務を選定するにあたって、業務の分類を行う。例えば情報サービス産業では、以下のような分類で、自社の業務の洗い出しを行う。

- ・ 自社内顧客向けシステム開発業務
- ・ 顧客常駐型システム開発業務
- ・ 自社内顧客向けシステム運用関連業務
- ・ 顧客常駐型システム運用関連業務
- ・ 営業業務
- ・ バックオフィス業務
- ・ 一般社員が行う間接業務（経費申請等）

- ・研究開発業務

これらの業務について、例えば、「自社内顧客向けシステム開発業務は、「一定の基準を満たした会社が認定する」場所で、時間は「限定なし」とし、「明文化された成果基準にのみ基づく」評価方法を、3年後を目処に移行する。」といったレベルの方向性を、経営トップが経営企画部門等の支援を受けて策定する。

基本方針の策定では、上記業務分類ごとに、執務場所、執務時間、評価方法、機密情報の扱い、マネジメントをマトリックスでまとめておくと、具体的な計画を立案する上で方針がより明確になる。

例えば、業務と執務場所については、以下のようにまとめることができる。

執務場所	自社	顧客	自宅	他作業場所	限定なし
自社内顧客向け開発業務	○		○	○	
顧客常駐型開発業務		○			
自社内顧客向け運用業務	○				
顧客常駐型運用業務		○			
営業業務	○		○	○	
バックオフィス業務	○				
間接業務	○		○	○	
研究開発業務					○

(2) 執務場所

レベル1～2と比べて働く場所の制約は非常に少なくなり、多様な働き方を前提としたフレキシブルな執務場所の選定が可能とする。以下のいずれか、または以下の組合せが考えられる。

- ・対象業務、部門、その他セキュリティなどの執務要件の前提を置いた上で、執務場所を自由に選択できる
- ・受諾業務における顧客指定の執務場所、高度セキュリティを要する業務、高いレベルの守秘要件がある場合は場所を指定し、それ以外は制約を設けない
- ・通勤圏外（通常の勤務場所以外で日常的に出勤できない場所）での執務を認める

また顧客常駐業務を除いて特定事業所の特定端末でしか作業できないような、執務場所に紐づいている業務を減らしていく必要がある。

(3) 執務時間

レベル1～2よりも自由度を高め執務時間に関して裁量の余地を与える。「就業規則に定められた既存の勤務時間を執務時間とする」がなくなり、以下のいずれか、または以下の組み合わせが考えられる。

- ・フレックス勤務等の（上司の承認の可否も含む）制約の少ない新たな執務時間を

定義する

- ・分断勤務を許可し、既存の執務時間に自由度を持たせる
- ・執務時間を特に限定しない
 - ※深夜・早朝勤務など割増賃金が発生する時間帯は原則禁止とする

なお、より自由度を増すことは勤務時間の管理面においても改善を要する場合があります。従業員に裁量を与えるとともに、働きすぎとならないように勤怠管理をしっかりと把握する仕組みの構築や従業員への教育を並行して実施する。

(4) 評価

レベル1～2と比べて執務場所、執務時間の制約が少なくなり、従業員の勤務管理が従来とは異なる為、従来が目視による仕事への姿勢や意識、長時間残業など従業員に対する評価者の私情が反映されるような評価を極力排除し、より成果に応じた評価体系を整備していくことが望ましい。

重要なのは従来の評価制度や新たな成果主義のどちらかに偏らないよう人事制度の複数線化を図り、働き方の多様化に応じて従業員が複数の選択肢から希望する評価制度を選択できるようにすることである。

従業員の評価方法としては、以下のような例がある。

- ・従業員時間に比例した評価
- ・明文化された成果基準に基づく評価と従業員時間を組み合わせた評価
- ・明文化された成果基準のみに基づく評価

評価方法の変更には、人事制度自体の見直しが必要になることも考えられるが、ワークスタイル変革を実現する上では避けては通れないことである。従業員の合意を得ながら、就業規則等を見直し、従業員のモチベーションを維持向上できるような評価方法へと見直すことが望ましい。

(5) 機密情報の扱い

基本方針では、機密情報の扱いについても明確にする。ワークスタイル変革検討の前提として、

- ・何が機密情報なのかを明確にする
- ・リスクに基づく機密情報の取り扱い方法を明確にする

ことを、あらためて確認し、必要に応じて既存の仕組みやルールの見直しを行う。

例えば、情報システム資産を棚卸しして、リスクを許容できないもの限定してリスクアセスメントを実施し、仕組みとしてリスクの発生しない、抑止する環境の設定が必要である。（抑止ルール、監査ログ等）つまりリスクマネジメントを適正に行うことで、機密情報の扱いに関わる対策がとられているという状況を整備することが重要である。

(6) マネジメント

ワークスタイル変革を進める上では、従来のマネジメントスタイルを見直すことも必要となってくる。全ての業務にあてはめることはできないが、組織体系もピラミッド型から階層のないフラットなネットワーク型へシフトし、プロジェクト的に計画を立てて期間内に仕事をするというマネジメントスタイルをより浸透させていく。

従業員マネジメント方法には、業務別に以下が考えられる。

- ・自己管理をする業務
- ・自己管理をしながらマネジャーがある程度管理する業務
- ・マネジャーが管理しなければならない業務

基本方針としては、例えば、以下が考えられる。

- ・従業員の業務目標を明確に定義する

具体的には、職務定義を明確にすること、主要な業務について標準的な業務指示書を整備すること、などが基本方針となりうる。

- ・従業員が自身の業務について正確にレポートニングする

具体的には、レポートニングルールを明確にすること、標準的なレポートフォーマットを定義すること、などが基本方針となりうる。

スーパーフレックスタイムや裁量労働制への移行によって、従来以上に労働時間管理の強化が必要になるが、単に管理を強化するだけではなく、上記のようなマネジメント能力を十分に発揮できるような環境を作っていくことが望ましい。

6つの基本方針として取り組むことで目標を実現するとともに、従来以上の生産性を出していくことが会社にとって重要である点は経営だけでなく全従業員が理解すべきことである。企業の成長と従業員のQOL向上の両立をさせるための施策であり、どちらかに偏っていたり、他の意図が含まれると必ずしも理解を得られない可能性がある点は留意頂きたい。

4.1.3 改革プロジェクト計画の立案

経営層によって任命された改革プロジェクト実行計画責任者が、改革プロジェクトの実行計画書を策定する。

計画立案にあたっては「業務の選定（業務分類と業務の棚おろし）」「優先業務と目標時期の策定」「計画承認・実行指示」の3つのステップについて特に注意が必要である。3つのステップについては、2章に概要の記載を行った。

プロジェクト計画には、以下の3つの整備事項を記載する。

(1) 制度整備

人事制度の整備は、ワークスタイル変革以外の事業要件からも検討を進める必要がある。レベル3以降の段階では、既存制度に手を入れることになる。ユビキタスワークで行うことと人事規定、労務規定が合致している必要があるが、政府の動向に

注意して制度変更など常に最新の情報を収集し取り組むことが重要である。具体的には、以下のような対策を整備する必要がある。

- ・執務場所・執務時間制約緩和に伴う制度、労務関係規程の改訂と労使協定
- ・労働時間集計の方法とツールの整備
- ・時間と場所の制約排除を補う「成果」の評価方法
- ・BPR計画（工程表、体制、予算、評価基準）

セキュリティ関連制度の整備は、ワークスタイル変革の整備状況に応じて既存のリスク管理やセキュリティ対策の見直しや認証制度への対応が必要となる。基本方針に基づいて、セキュリティ対策の整備計画を策定する。具体的には、以下のような対策を整備する。

- ・情報セキュリティポリシー、配下の規定などの見直し

(2) オフィス環境整備

レベル1～2で定義した「ペーパーレス化」「ワークスペースの改善」を前提とし、以下の項目についても検討する。

- ・フリーアドレススペースが増え、個人占有エリアをなくす
- ・コワーキングスペース等の活用
- ・在宅環境の補助検討等
- ・整備計画（工程表、体制、予算、評価基準）

(3) IT基盤整備

ユニファイドコミュニケーション（UC）や仮想デスクトップ（VDI）などのIT基盤の整備がワークスタイル変革のカギとなる。IT基盤の整備目標については成熟度モデルのレベル3および4.3節を参考に計画を策定する。

レベル3~4の改革プロジェクト計画構成例：

1. 目標および基本方針
経営目標
執務場所・執務時間基本方針
2. テレワーク対象業務
対象業務と実現時期
3. 制度整備計画(対象業務毎に制度整備計画を策定する)
執務場所・執務時間・業務実績評価基準
機密情報特定
業務プロセス定義
執務場所・執務時間管理方針
機密情報管理方針
関連する規定改定
BPR計画(工程表、体制、予算、評価基準)
4. IT環境整備計画
IT1~IT5(インフラ整備)
IT整備計画(工程表、体制、予算、評価基準)
5. オフィス環境整備計画
対象部署と実現時期
整備内容
整備計画(工程表、体制、予算、評価基準)
6. 日程計画サマリー
7. 予算サマリー
8. 実施体制
サブプロジェクト管理の体制
9. プロジェクト評価基準サマリー

4.1.4 プロジェクト推進・周知・取り組み

レベル3以上では、対象業務において、オフィスに出勤する割合が20%を切っても業務が継続可能な状態である為、より現場レベルでの周知・徹底が必要である。レベル1~2で記載した改革プロジェクト実行委員会が、経営トップや各部門長を支援し、部門長から現場に直接周知を行うことに加え、現場のマネージャーがチームとして業務がスムーズに機能するよう、積極的にチームメンバーに働きかけ現場をリードする。

ワークスタイル変革によって個々人が働き方を見つめ直すことにより、その効果がチーム内に有機的に作用し、チーム全体の生産性向上に繋がるという姿勢で臨み、現場レベルで推進していくことが望ましい。

4.1.5 プロジェクトの評価

レベル3以上では、全社におけるユビキタスワークの適用範囲が拡大している状態

である為、全社的な観点でプロジェクトの評価を行う必要がある。
レベル1~2で記載したプロジェクト評価の方法をベースに、全社的な働き方の変革に関する課題を分析することが望ましい。具体的には年1回、定期的に全社員に対してワークスタイル変革の意識や実態、浸透度などについてアンケートを実施し、アセスメントを行うことで、
定点的、経過的に全社的な課題を把握し、目標の修正や基本方針の見直し、プロジェクト計画に反映するプロセスを繰り返し行うことが肝要である。

4.2 レベル3~4における業務と制度

レベル3以上においては、新しい就労形態が継続的に実施されるため、考慮すべき業務や制度がレベル2よりも多岐に渡る。

これまでは「入社した折に行えばよかったもの」を、「入社しなくてもよいもの」に変えていく必要があるためである。

それにより多くの業務を対象とすることができるようになり、対象部門も増やすことで得られる効果も大きくなる。

働き方の柔軟性が増すことは、働き方の種類が増えることになるため、企業としてどのような働き方を用意するのか、就労タイプをこのタイミングで見直す必要がある。これによりトライアルの位置づけから制度に組み込むこととなる。

4.2.1 就労タイプ

継続的なワークスタイル変革の実施は、育児や介護の支援策として在宅勤務やサテライトオフィスの活用がイメージしやすい例としてあげられる。これは従業員のライフスタイルを尊重し、同時に企業にとって優秀な人材を確保し続けるための策である。

またモバイルワークの活用は既に営業部門で活用されている場合も多いが、業務効率化を推進するために、手軽に社外にて業務を実施可能とするものである。それらを複合的に利用・選択し、最も効果的な働き方をパターン化するとその後の展開がしやすくなる。

4.2.2 業務選定

レベル1~2では、テレワークでも支障のない業務を選ぶという観点で業務選定を行ったが、レベル3~4においては、テレワークで行うことを認められない業務の明確化と、その他の業務について広くテレワークを適用する方法を具体化する必要がある。

テレワークで行うことを認められない業務には、「セキュリティ要件による場所の指定がある業務」「企業が指定する機密事項を含む情報を扱う業務」「リモートでの業務連携が困難である業務」がある。これらに該当する場合、テレワークを認めない業務として明示すべきだが、よく吟味の上で最小限に留めることでワークスタイル変革の効果をより大きくすることができる。

その他の業務については、テレワークが可能または今後可能となる業務であるため、基本方針に則り、許可される場所における業務プロセスを明確化する。

プロセスの明確化は、部門レベルで分割し、実際にその役割を担う従業員が複数名にて行うことが望ましい。それらが業務上支障なく、基本方針に則り実施可能であるかを確認する。

実施にあたりプロセスの見直し等課題がある場合にはそれらを課題一覧としてまとめ、対策が完了してからテレワークの許可を行う。
最終的に該当部門における業務とテレワークにおける扱いが一覧となる。非該当の業務が多いほどテレワークは困難であるため、大方の業務がテレワーク可能となるように随時見直しを行う必要がある。

◇テレワーク業務一覧例

対象部門： XXX 部

業務名	在宅	モバイル	サテライト	実施における特記事項
XXX	○	○	○	
XXX	○	×	○	プロセス見直し予定
XXX	○	○	○	プロセスフローは別途定める XXXXXXXXXX とする
XXX	×	×	×	機密事項を含むため

4.2.3 制度整備

テレワークでは「労働時間管理がうまくできない」、「長時間労働に陥る可能性がある」といったように、労働時間について不安視される課題があげられる。既存の制度・ルールでは労働管理や社会保障がテレワークに対応していないことが多いため、既存制度を見直す必要がある場合がある。

レベル1～2では執務場所について、会社が指定した範囲で許可を行ってきた。引き続きレベル3以上においても会社が指定した範囲で許可することは可能だが、より高いワークスタイルの柔軟性を追求する場合は、執務してはならない場所と業務を例外事項として指定したほうがよい。これにより従業員は自分のライフスタイルにあった働き方を実現しやすくなる。

執務時間については、分断勤務を取り入れることが効果的である。従業員は自らのライフイベントにそって業務とプライベートの両立が可能となり、従来のどちらかを選択するライフスタイルから両方を実施するライフスタイルへ変化できる。特に女性は育児に関するイベントにより平日日中もプライベートな時間を要するケースは多く、その傾向を鑑みても従業員のストレス軽減と企業の業務遂行に効果的であると考える。

執務場所、執務時間と合わせてセキュリティ管理についても整備が必要となる。特に場所に関しては、自由度と相対して漏えいリスクへの懸念から制約事項とする

傾向が強い。しかし、守るべき情報を定義し、その取扱いについてテレワークも対応させたルールに修正することで、テレワークの利便性を実現しつつ、漏えいリスクを回避することが可能となる。

また、テレワークに向けた制度整備に付随するものとして、細則をマナーやガイドラインとして定めることは非常に効果的である。たとえば、「在宅勤務を行う場合には着替えてから行き、寝間着のまま仕事をしていない」「夕食で飲酒した後には仕事を行わない」など、当然と思えることもマナーとして明文化することでテレワーク実施における問題を事前に防ぐことができる。

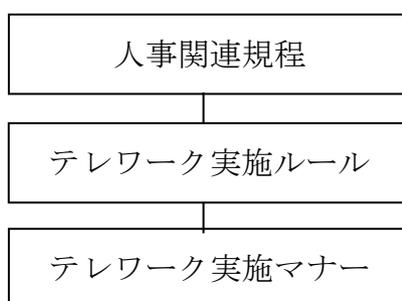
テレワークを実施する部下をもつ上司向けのガイドラインを定め、教育を行うことも有効である。

◇制度例

- テレワーク促進のためのフリーアドレス化・ペーパーレス化の導入
- テレワークを行うための実施ルール(場所、時間、機密情報の取り扱い)PC 持出許可制度や私物 PC からのアクセス許可
- テレワーク実施者の上長向けガイドライン

◇テレワーク関連規程の体系（例）

テレワーク関連規程の体系例を示す。既存の人事関連規程に紐づくテレワークの実施ルールを定める。実施ルールには勤務場所、勤務時間、対象者の登録廃止の手続きなどを記載する。マナーには勤務開始・終了等の報告方法や心がけなどを記載する事が望ましい。



4.3 レベル3～4におけるIT環境実装例

本節では、レベル3～4での実装の具体例を示す。レベル2におけるIT環境実装例と同様、すべての実装を行う必要はなく、各企業が自社の目指すレベルに合わせて実装を行うことで、レベル3～4のIT環境を充足する。

4.3.1 コミュニケーション環境

レベル3～4では、多数の関係者が会社ではない場所で業務を行う状態となる。そのため、従来、オフィスで顔を合わせて行ってきたコミュニケーションが不足することを回避するため、テレワークにおいても、多数のメンバーと十分なコミュニケ

ーションがとれる仕組みがあることが望ましい。

レベル2における関係者間での1対1の音声連絡、予定表共有、音声以外でのコミュニケーション手段に加え、レベル3～4では以下が実現できる環境を実装する。

- ・複数名間でのリアルタイムコミュニケーション
- ・リアルタイムのプレゼンスを確認することができる
(プレゼンスには勤務中および勤務外の特定ができることも含む)

複数名間でのリアルタイムコミュニケーション環境が整備されることによって、在宅勤務や海外出張など関係者が離れた場所においても、業務遂行が可能となる。また、リアルタイムのプレゼンスが確認できることにより、コミュニケーション開始前に相手の状況、つまり連絡がとれるのか、現在勤務外なのか等、情報を知ることができる。その情報を基に電話、メール、Web会議、インスタントメッセージ、ボイスメッセージなどといったユニファイド・コミュニケーションにおける適切な手段の選択を実現し、テレワークにおける円滑なコミュニケーションを可能とする。

◇実装例

・連絡手段

- 関係者と1対nで音声やビデオ、文字等の連絡を行う手段
 - －インターネットを介したグループ音声通話環境
 - －Web/TV会議ソリューションによるビデオ通話環境
 - －グループチャット/社内SNS環境
 - －外部からの電話に対して、Voiceメールや携帯電話転送

・プレゼンス

- メンバー毎の予定や現在の状況を共有する手段
 - －グループウェアなどの電子的な予定表による共有
 - －リアルタイムのプレゼンス共有が可能なコミュニケーションツール

◇コミュニケーション環境例

グループ通話、ビデオ通話、プレゼンス共有が可能な仕組みを準備し、従業員が利用可能な状態とする。メンバーが離れた場所にいたとしても、プレゼンス共有によって、連絡可能な状態かどうかを知り、メール、電話等によるコミュニケーションを行う。また所定の時間にWeb会議を予定しておき、ビデオ通話で取引先との打ち合わせを行う。

4.3.2 Identity

レベル3～4では、レベル2と同様に目視による社内アクセス、リソース利用の確認を行う事ができないため、電子的な仕組みで、業務を行っている対象者の本人確認を行うことが望ましい。

レベル2におけるID/Passによるアクセス管理に加え、レベル3～4では以下が実現できる環境を実装する。

- ・業務を行っている対象者の本人確認

業務を行っている対象者の本人確認が適切に実施されることで、成りすまし等の不正を防止することが可能となり、情報漏洩対策という観点からも企業には有効な施策と考えられる。

◇実装例

- ・本人確認
業務遂行対象者の本人確認を行う手段。
 - －ICカードによる電子証明書認証
 - －ログインID／パスワードとワンタイムパスワードによる組み合わせ（2要素認証）
 - －指紋等による生体認証
- ※生体認証については漏洩リスクを十分に考慮すること

◇Identity環境例

社外で業務遂行する場合は、ログインID／パスワードに加え、ワンタイムパスワードを用いることで社外からのアクセス時における認証を通じて本人確認を行う。

4.3.3 文書共有

レベル3～4では、レベル2で定義した文書の電子化および電子化された文書と業務データの共有から要件としての変更はないが、電子化を行う対象が、一部の業務であったものから、全業務に拡充される。また、従来紙媒体をPDF化し、ワークフローを起案する。といった流れが変化し、作成段階から電子媒体でワークフローを起案する。といったことがあげられる。

- ・必要なすべての業務データを電子化
- ・必要なすべての業務データを社外においても利用可能とする

機密性の高い文書については、所定の場所からのみアクセス可能とするなど、適切なアクセス管理が行えることが情報漏洩対策の観点から望ましいだろう。また、Web会議で画面や資料を共有すれば、従来会議室で行われた共同編集作業もオンライン上で実施でき、生産性を落とすことなく、より効率的な業務遂行が可能となる。また、音声／映像等も電子データとして保持可能とすることで、たとえば議事録の代替とするなど、より生産性の向上を目的とした改革も果たせると考える。

◇実装例

- ・文書電子化
文書電子化を行う手段
 - －紙媒体をスキャンしPDF化
 - －ワークフロー文書のWord、Excel化
 - －電子印による承認フローの整備
 - －音声/映像の録音、データ化

- ・文書共有
文書共有を行う手段（アクセス管理を含む）
 - 企業内ファイルサーバー
 - グループウェアの文書共有
 - ファイル共有のクラウドサービス
 - Web/TV会議ソリューションによるコンテンツ共有

◇文書共有例

あらゆるワークフローが電子媒体形式となり、社外においても社内と同等にファイルへアクセスし、業務を遂行する。また、Web会議ソリューションの画面共有を通じて、共同によるファイル編集作業を行う。

4.3.4 コンプライアンス

レベル3～4においては、レベル2における個人情報保護対策を含む情報セキュリティルールが制定されていることに加え、これまでオフィスという場所に依存することで図らずとも実現されたセキュリティに対する見直しを考えてもらいたい。特に秘匿が必要なデータが適正な手続きを経ずに外部に持ち出すことを防ぐ仕組みや、適切な場所／時間において業務遂行していることが把握できる仕組みがあげられる。また、何か起きたときに企業が従業員に配布したデバイスに対して、位置情報をトレースできる仕組みでもよい。

- ・守秘対象データのアクセスログが記録され、トレース可能
- ・執務場所／時間の遵守状況を系統的にトレース可能
- ・デバイスの位置情報がトレース可能

アクセスログが記録されていることや、適切な場所、時間において業務遂行を行っているかどうかを企業側が把握することでユーザー不正発覚時の早期対応を可能とし、かつユーザー側も企業に見られている意識が生まれ、不正に対する抑止力が働くだろう。

◇実装例

- ・アクセス管理

文書共有環境や作業端末に対し、データへのアクセス状況をトレースする手段

- アクセスログ監査ツールによる取得／管理
- ログインしたユーザーのIPアドレスを基にした不正アクセス検出
(不正なアクセスである可能性が検知された場合にアラートを出す仕組み)

- ・執務場所／時間
執務場所／時間の遵守状況をトレースする手段
- システム利用ログやメール送信ログから労働時間管理

- ・デバイス

従業員に配布したデバイスの位置情報をトレースする手段

-スマートフォン、ウェアラブル端末を用いたGPSによる位置情報取得

上記で述べた実装例について、繰り返しになるがすべて実装する必要はなく、セキュリティに対する見直しが必要であるという点を認識いただきたい。レベル3~4においては原則、場所に捉われない業務が中心となるため、見直しを行うことでリスクを軽減し、事業活動に注力することが可能となる。

◇コンプライアンス例

アクセスログ監査ツールを用いて、守秘対象データ対し適切なアクセス管理がなされる。また、GPSやシステム利用ログを通じて、適切な場所、時間帯に執務が行われていることを系統的に管理する。

4.3.5 作業環境

レベル3~4においては、これまでに示したコミュニケーション、Identity、文書共有、コンプライアンスを満たした状態で業務遂行を行うことができる環境が要件となる。適切なセキュリティ対策が施されることで、あらゆる端末が作業環境になりうるが、可能であれば社外や自宅で作業する場合に、使用する端末上にデータを残せない仕組みがあるとよい。VDIであれば実現は容易に可能となるが、コストとの兼ね合いになるため必ずしも必須ではない。

業務によってはアプリケーション画面の配信や、ターミナルサーバ等のVPNアクセス環境さえ整えれば、十分な作業環境になるだろう。社外においても従来社内で行われた業務に対するセキュリティが同等レベルで保持され、業務遂行が可能な環境を用意することで、いつでもどこでも働けるユビキタスワークが実現可能となる。

◇実装例

- ・コミュニケーション

Web会議用のヘッドセット、Webカメラ等

-ネットワークインフラ

- ・Identity

-ワンタイムパスワード

-GPS機能付きスマートフォン

- ・文書共有

-社内アクセス可能なVPN環境およびターミナルサーバ

-クラウド環境上のファイルストレージ

- ・コンプライアンス-暗号化等のセキュリティ対策

-暗号化等のセキュリティ対策

◇作業環境例

在宅勤務時は自宅端末から、VDI等のデスクトップ画面配信を用いて業務を遂行する。外出時に業務を行う場合は、暗号化されたタブレットから社内にアクセスし対応する。

5. 検討すべき課題

これまで述べてきた方法を実施したとしても、社内において課題がでることは容易に想像され、個別に対応が必要となってくる。

レベル1～2においては、限定的な導入であり大きく制度や業務の変革を行う必要はない。レベル3以降においても、段階的に展開し、徐々に浸透させることで大きな課題は発生しないが、以下のような点については特に注意が必要である。

・マネジメント

従来のワークスタイルを是とするマネジメント層は、新しい働き方に理解を示さない可能性がある。そのために経営からのトップダウンとして方針提示が必要であり、全社のメリットとしての取り組みであることを周知徹底する必要がある。

・業務連携

最初はマネジャーやチームメンバーがうまく業務を連携できず戸惑うことも想定される。変革の対象は、テレワークを実施している当人だけでなく、周囲を含めた働き方の変革であることを広く認識させる必要がある。

6. 取り巻く課題

レベル1～2においては、限定的な導入であり、大きな外部の課題は存在しない。レベル3以上を目指すにあたっては、いくつかの課題が発生する。

・ペーパーレス

テレワークを推進するとペーパーレス化が必要となるが、企業会計に関連して紙の保管が義務付けられている資料などペーパーレス化が難しい文書が存在する。電子文書法や電子帳簿保存法（2015年から緩和されている）について、更なるテレワークの推進のためには、すべての文書の電子化を認めるといったテレワークを意識した法制度の改革が必要と考える。

・行政の指針

取り組みにおける社内だけで解決できない課題については「情報通信機器を活用した在宅勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン (<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2004/03/h0305-1.html>)」の参照を推奨する。ただし、上記ガイドラインについても最後の改訂から時間が経っており、最新の内容に更新されると共により具体的な内容が追記されることを期待したい。

上記が存在するものの、テレワークでの勤怠管理について、現時点では国からの

明確な指針がなく、各社が試行錯誤をしながら推進している状況である。テレワークの浸透のためには、勤務管理についての明確な指針の提示が望まれる。

なお、IT業界のような受託型ビジネスが多い業界においては、顧客の理解や顧客自身のテレワークの実施など、周囲の環境やルールの変化が要求される。これは結果的に顧客に還元可能な効率的な業務成果を目指す取り組みであるにも関わらず、各企業による理解や実施状況が一定でなく、さらにレベルを図ることが困難であるためである。当プロジェクトにて作成しているユビキタスワークスタイル成熟度モデルは、そういった場合の共通言語となるよう一定のレベルを定義し、その実践に必要なリファレンスモデルとしてのガイドラインを用意した。これにより各産業においてテレワークが促進されれば幸いである。

参 考

参 考

テレワークトライアル実行計画書（サンプル）

ここでは、テレワークをトライアルとして実行する企業が作成する実行計画書のサンプルを以下のとおり示す。

1. 目標および基本方針

当社は、従業員に柔軟な働き方ができる機会を提供し、就業意欲の向上と効率的な労働環境を構築することにより、人材の確保と有効活用を実現するためテレワークの導入を推進する。

このため、テレワークの本格的な導入に向けて、その効果を測定するため、以下に定める内容に従って、テレワークの試行・体験を実施する。

執務場所は、事業所・自宅とする。

テレワーク勤務時の勤務時間は原則として就業規則に規定する時間とする。

ただし、上長の承認を受けて始業時刻、終業時刻、休憩時間の変更をすることができる。

2. テレワーク対象業務

社内事務作業

- ・企画書作成
 - ・提案書作成
 - ・営業報告、計数管理などの集計、分析作業
 - ・定型的な営業事務（メール又は電話で社内営業と事務担当の間でやりとりが完結する業務）
 - ・社内の各種申請、承認作業（社内ワークフローを利用）
- など

3. 制度

（1）トライアル実施期間

2015/7/1-2015/9/30

（2）テレワーク対象者選定プロセス

①対象者の選定

部門長は、次の条件に適合する従業員（以下「テレワーク勤務者」という）を選定する。

・社外または在宅でもオフィスで働いた場合と同等以上のパフォーマンスを発揮できる見込みであること。

・テレワーク勤務者本人の成果だけでなく、部門あるいはプロジェクトとしての成果が従来どおり担保される見込みであること。

・社外または在宅での勤務に適した業務に従事する従業員であること。

②テレワーク勤務申請時の確認事項

テレワーク勤務者の選定に当たっては、部門長とテレワーク勤務者の間で次の事項について確認を行ったうえで、各事項についてテレワーク勤務者の同意を得る。

- ・テレワークを行う理由
 - ・テレワークで行う業務の内容（目標とする成果を含む）
 - ・テレワーク時の執務場所とその執務環境（使用する情報通信機器、セキュリティの状況）
 - ・テレワークの実施期間及び実施頻度（日数、時間、帰社日等）
- なお、試行・体験でのテレワークの実施期間については3か月を上限とする。

③人事部門への報告

部門長は、次の事項について本部長の承認を得る。また、その内容を人事部門長に報告する。

- ・テレワーク勤務者の氏名
- ・上記②に定める各事項

④承認の取り消し

会社は、業務上その他の理由によりテレワークの実施前後を問わずテレワーク実施の承認を取り消すことができる。

(3) テレワーク実施時の遵守事項

テレワーク勤務者は社内諸規程に定めるもののほか次に定める事項を遵守しなければならない。

- ・テレワーク勤務中は業務に専念すること。
- ・テレワーク勤務者は、指定の場所以外で業務を行ってはならない。
- ・テレワーク勤務者は、業務開始および終業時に電子メール等にて上長へ連絡すること。
- ・テレワーク勤務者は、予定表に執務場所を記載すること。
- ・テレワーク勤務者は、定期または必要と認められるときに、業務内容を報告しなければならない。上長から指示のあった場合も同様とする。
- ・テレワーク勤務の際に所定の手続に従って持ち出した会社の情報ならびに作成した成果物を第三者（従業員の子供を含む）が閲覧、コピー等しないよう最大の注意を払うこと。
- ・テレワーク勤務者は、安全衛生に関する法令等を守り、会社と協力して労働災害の防止に努めなければならない。
- ・テレワーク勤務中に事故・トラブル等の緊急連絡事項が生じた場合は、速やかに上長に報告し指示を受けなければならない。

(4) 給 与

給与については、給与規程に基づき支給する。

(5) 費用負担（対象者が所属する部門）

- ・業務を行うに当たり発生する費用のうち、会社が必要と認めるものは会社負担

とする。

4. IT環境整備計画

(1) コミュニケーション環境

- ・メールおよびグループウェアを利用する。
- ・グループウェアの予定表にテレワーク実施日をわかるように記載する。

(2) identity

- ・既存のActiveDirectoryを利用する。
- ・VPNに対してワンタイムパスワード認証により接続を行う。

(3) 文書共有

- ・業務文書の保存先はファイルサーバーを利用する。
- ・テレワーク勤務のために紙の資料を持ち出すことは禁止する。

(4) コンプライアンス

・機密情報が含まれた業務を行うものは、覗き見防止シートを事前に購入して利用することとする。

(5) 作業環境

- ・作業端末は会社貸与のノートPCとする。
- ・自宅に回線が無い場合には、Wi-Fiカードを貸与する。

5. オフィス環境整備計画

オフィスについては変更を行わない。

6. 日程計画サマリー

- 7/1-10 対象者選定
- 7/11 対象者向け説明会
- 7/11-9/30 トライアル実施
- 10/1-10 アンケート実施
- 10/11-31 評価及び結果報告の実施

7. 予算サマリー

ここで、プロジェクトで外部に対するキャッシュアウトのみ記載し、プロジェクトに関わる人員については予算に含めない。

「4. IT環境整備計画」に記載されているシステムが基本的に社内に導入されていることを前提とする。

対象者は20名を想定し、うち10名に対しては下記の投資が必要である。

予算合計：100万円

予算内訳：

ノートPC追加購入10台 5万円*10台=50万円

Wi-Fiカード 月額5000円*4か月*10台=20万円

覗き見防止シート 1万円*10枚 =10万円

その他の予備費：20万円

8. 実施体制

プロジェクトオーナー：本社担当役員

プロジェクトマネージャー：経営企画部から選定

プロジェクトメンバー：人事部、情報システム部、総務部から選定

対象部門：全社から10名を選定

9. プロジェクト評価基準サマリー

会社は、試行・体験段階でのテレワークの効果を測定し、本格的な導入の検討を行う。

アンケート結果を評価し、クリティカルな課題がなく、実施者および周囲の総合評価が3.5（5段階評価）を上回っている場合には、正式実施に向けた検討を行う。

テレワーク実施状況アンケート

テレワーク実施状況アンケート 概要

1. 目的

JISAのテレワーク推進目標である「情報サービス業界のテレワーカーの割合を2020年までに20%を目指す」の達成に向けて、JISA会員企業に対してテレワーク実施状況のアンケートを実施し、推進目標に対する現在の進捗状況を把握する。

2. アンケート概要

- ・WEB回答形式（選択式）
- ・回答時間（10～15分目安）
- ・回答想定部門：人事部、経営企画部

3. アンケート集計方針

有効回答企業毎にアンケートを集計、実施率等を算出し、有効回答企業を母数として全体の平均値を算出する。

4. 分析内容

(1)全体

- ・テレワーク実施企業率

有効回答企業数に占めるテレワークを実施している企業数の割合

(2)テレワーク実施企業の現状分析

- ・テレワーク実施者率

全社員に占めるテレワーク実施者の割合

- ・実施部門の割合

テレワークを実施している部門（営業部門／制作部門／本社部門／経営層）の割合

- ・平均実施時間の割合

1週間のテレワーク平均実施時間（8h～16h未満／16h以上）の割合

(3)テレワーク未実施企業の現状分析

- ・テレワーク活用方針（積極的に活用／検討中／活用しない／未検討）の割合

- ・今後のテレワーク実施予定（1年以内／2年～3年以内／4年～5年以内／未定）の割合

- ・テレワークの社内ニーズがどの部門（営業部門／制作部門／本社部門／経営層）にあるかの割合

(4)共通分析

- ・2020年までにJISA基準を達成できるかの企業数の割合

- ・テレワークの不安要素（セキュリティ／コスト／やり方／労務管理が難しい）の割合

- ・テレワークの効果（業務効率／ワークライフバランス／離職リスク／オフィスコスト削減／BCP）の割合

情産委26-230
平成26年12月4日

会員各位

一般社団法人情報サービス産業協会
市場創造チャレンジ委員会
委員長 島田 俊夫

=====

JISAテレワーク推進目標の達成に向けた
テレワーク実施状況アンケート回答のお願い

=====

拝啓 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。また、平素は協会活動にご理解とご協力を賜り心より感謝申し上げます。

さて、JISAでは、我が国の少子高齢化の進展に伴う生産労働人口の減少への課題解決策としてテレワークに着目し、3年前にワークスタイル変革プロジェクトを立ち上げて、時間と場所を問わない働き方を目指す取組を進めてきました。

さらに、昨年11月には、政府が世界最先端IT 国家創造宣言で示した目標を上回る「情報サービス業界のテレワーカーの割合を2020年までに20%を目指す」としたテレワーク推進目標を理事会にて決議しました。これは、ITの活用による働き方改革の実践を通じて、産業界をリードし、情報サービス産業のプレゼンス向上を目指すものです。

そこで、今般、2020年の目標達成に向けて、JISA会員におけるテレワークの実施状況の定点観測調査を開始します。本調査の実施には、会員各社のテレワークに関する取組に弾みをつけていただく狙いがあります。

つきましては、趣旨ご賢察の上、本調査の回答にご協力賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

敬具

記

1. 調査内容 : 会員企業のテレワーク実施状況

2. 方 法 : Webによるアンケート調査

ご回答は下記にアクセスしてください。

<https://www.jisa.or.jp/tabid/...../Default.aspx>

なお、調査票は下記からダウンロード可能です。

<https://www.jisa.or.jp/tabid/...../Default.aspx>

※ご回答いただきました内容は事務局で統計的に処理し、個別データを公表したり、別の目的で利用することは一切ございません。

3. 対 象 : JISA正会員企業（人事部門・経営企画部門等ご担当者）

4. 締 切 : 2015年1月9日(金)

5. ご参考

(1) JISAテレワーク推進目標：<http://www.jisa.or.jp/tabid/1320/Default.aspx>

(2) ユビキタスワークスタイル(働き方)変革実践ガイドライン

<http://www.jisa.or.jp/Portals/0/report/25-J008.pdf>

6. お問い合わせ先：一般社団法人情報サービス産業協会 企画調査部

以上

アンケート調査票

※本調査は協会HPにて実施

1. 会社名 ※回答任意

2. 社員数

原則として2014年4月1日時点の人数をご回答ください。※回答必須

3. 労働時間

労働時間の管理制度について該当する選択肢ものを全て選んでください。

※回答必須

- a 変形労働時間制
- b フレックスタイム制
- c みなし労働時間制(事業場外みなし労働時間制)
- d みなし労働時間制(専門業務型裁量労働制)
- e みなし労働時間制(企画業務型裁量労働制)
- f 上記いずれにも該当しない
- g わからない

※労働時間の管理制度は次を参考にしてください。

厚生労働省「労働時間・休日に関する主な制度」

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/roudouzikan/index.html

4. 人事評価

人事評価の在り方に関して、次の選択肢を比較して重視している選択肢を1つ選んでください。

※回答必須

- a スキル重視
- b 成果重視
- c コンピテンシー重視
- d その他()

5. テレワークの実施状況についてお伺いします

本調査におけるテレワークの定義は次のとおりです。
「ふだん収入を伴う仕事を行っている人の中で、仕事でICTを利用している人、かつ、自分の所属する企業内及び顧客常駐先以外で、ICTを利用できる環境において仕事を行う時間が1週間あたり8時間以上である人。営業先や移動途中の喫茶店など事業所以外で社内ネットワークに接続し業務を行うモバイルワークを含む。」

【テレワーク実施の有無】

(1) テレワークを実施していますか。上記の定義に類する勤務形態の実施状況について該当する選択肢を1つ選んでください。

※回答必須

- a 一部でもテレワークを会社の勤務制度として実施している。
- b テレワークを会社の勤務制度とはしていないが、試行したことがある(試行中である)
- c テレワークは実施したことがない。

【実施部門】

(2)上記(1)においてa「テレワークを会社の勤務制度として実施している。」又はb「テレワークを会社の勤務制度とはしていないが、試行したことがある(試行中である)」と回答した方に実施した部門についてお尋ねします。

テレワークを実施した部門は次のいずれでしょうか。該当する選択肢を全て選んでください。

※回答必須

- a 営業部門
- b 開発部門
- c 本社部門
- d 経営層
- e その他

【実施対象者数】

(3)上記(1)においてa「テレワークを会社の勤務制度として実施している。」又はb「テレワークを会社の勤務制度とはしていないが、試行したことがある(試行中である)」と回答した方に実施対象者数についてお尋ねします。

テレワークで勤務した人数を回答してください。概数で差し支えありません。

※回答必須

人

【1週間の平均実施時間】

(4) 上記(1)においてa「テレワークを会社の勤務制度として実施している。」又はb「テレワークを会社の勤務制度とはしていないが、試行したことがある(試行中である)」と回答した方に平均的な1週間のテレワーク実施時間についてお尋ねします。

※回答必須

- a 8時間以上16時間未満
- b 16時間以上
- c わからない

【事業所以外の作業場所(制度として許可)】

(5) 上記(1)においてa「テレワークを会社の勤務制度として実施している。」又はb「テ

テレワークを会社の勤務制度とはしていないが、試行したことがある(試行中である)」と回答した方に会社の制度として認めている事業所以外の作業場所についてお尋ねします。該当する選択肢を**全て**選んでください。

※回答必須

- a 自宅
- b 客先
- c コワーキングスペース
- d 喫茶店
- e 移動中の公共交通機関
- f その他

【テレワークの活用方針】

(6) 上記(1)において**c「テレワークは実施したことがない」と回答した方**にテレワークの活用方針についてお尋ねします。次のうち最も近い選択肢を**1つ**選んでください。

※回答必須

- a 積極的に活用したい
- b 活用できるか検討中
- c 活用しない方針
- d 未検討

【今後のテレワーク実施予定】

(7) 上記(1)において**c「テレワークは実施したことがない」と回答した方**にテレワークの実実施予定時期についてお尋ねします。次のうち最も近い選択肢を**1つ**選んでください。

※回答必須

- a 1年以内
- b 2年～3年以内
- c 4年～5年以内
- d 未定
- e わからない

【テレワーク導入の社内ニーズ】

(8) 上記(1)において**c「テレワークは実施したことがない」と回答した方**にテレワークの社内ニーズについてお尋ねします。該当する部門等の選択肢を**全て**選んでください。

※回答必須

- a 営業部門
- b 開発部門
- c 本社部門
- d 経営層
- e ニーズはない。

f わからない

【JISAテレワーク推進目標の達成可能性】

(9) テレワーク実施有無に関わらず**回答者全員**にお尋ねします。

貴社においては、2020年までにJISAテレワーク推進目標である「**1週間あたり8時間以上テレワークで働く社員の割合を2020年までに20%を目指す。**」を達成できそうですか。該当する選択肢を**1つ**選んでください。

※回答必須

- a はい
- b いいえ
- c わからない

【テレワーク実施上の不安要素】

(10) テレワーク実施有無に関わらず**回答者全員**にお尋ねします。テレワークの実施にあたっての不安要素は何だと思えますか。該当する選択肢を**全て**選んでください。

※回答必須

- a セキュリティ
- b コスト
- c 方法
- d 労務管理が難しい
- e 不安要素はない

【テレワークの効果】

(11) テレワーク実施有無に関わらず**回答者全員**にお尋ねします。テレワークの効果は何だと思えますか。該当する選択肢を**全て**選んでください。

※回答必須

- a 業務効率の向上
- b ワークライフバランス向上
- c 育児による離職リスク軽減
- d 介護による離職リスク軽減
- e オフィスコスト削減
- f BCP 対策
- g その他
- h わからない

【テレワークについて】

(12) テレワークに関する政府、JISA、自社の取組、実践した感想等について自由に記述してください。

※回答任意

アンケートは以上です。ご回答ありがとうございました。

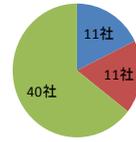
テレワーク実施状況調査集計結果

アンケート実施期間	2014/12/4～2015/01/30
有効回答数	62件
正会員回答率	11.9%

1. テレワーク実施の全体像

テレワーク実施の有無	件数	割合
a 一部でもテレワークを会社の勤務制度として実施している	11社	18%
b テレワークを会社の勤務制度とはしていないが、試行したことがある(試行中である)	11社	18%
c テレワークは実施したことがない	40社	65%

62社



■ a 一部でもテレワークを会社の勤務制度として実施している
 ■ b テレワークを会社の勤務制度とはしていないが、試行したことがある(試行中である)
 ■ c テレワークは実施したことがない

2. テレワーク実施企業の状況

62社のうち

22社で実施中(又は実施経験あり)。

テレワーク実施部門

a 営業部門	11
b 開発部門	15
c 本社部門	16
d 経営層	8

対象部門数

1部門	6
2部門	3
3部門	6
4部門	5

対象者数(名)

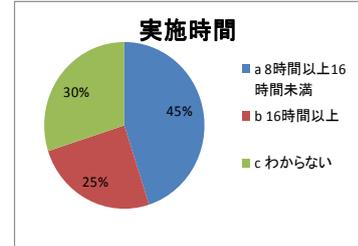
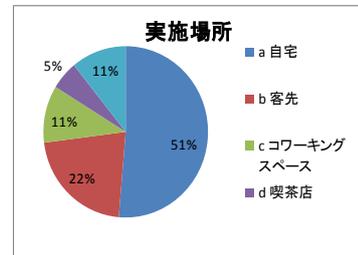
A社	1716名
B社	1600名
C社	300名
D社	180名
E社	64名
F社	50名
G社	45名
H社	20名
I社	20名
J社	18名
K社	10名
L社	4名
M社	3名
N社	3名
O社	3名
P社	3名
Q社	2名
R社	1名
S社	1名

実施場所

a 自宅	19社
b 客先	8社
c コワーキングスペース	4社
d 喫茶店	2社
e 移動中の公共交通機関	4社

実施時間

a 8時間以上16時間未満	9社
b 16時間以上	5社
c わからない	6社



3. テレワークの取り組みについて

テレワークの活用方針

a 積極的に活用したい	2社
b 活用できるか検討中	13社
c 活用しない方針	7社
d 未検討	16社

今後のテレワーク実施予定

a 1年以内口	2社
b 2年～3年以内口	5社
c 未定	24社
d わからない	8社

JISA目標の達成可能性

a はい	11社
b いいえ	14社
c わからない	34社

テレワーク導入のニーズ

a 営業部門	11社
b 開発部門	20社
c 本社部門	7社
d 経営層	3社
e ニーズはない	10社
f わからない	7社

テレワーク実施上の不安要素

a セキュリティ	54社
b コスト	21社
c 方法	19社
d 労務管理が難しい	51社
e 不安要素はない	2社

テレワークの効果

a 業務効率の向上	29社
b ワークライフバランス向上	51社
c 育児による離職リスク軽減	43社
d 介護による離職リスク軽減	37社
e オフィスコスト削減	13社
f BCP対策	28社
g わからない	2社

<回答者コメント>

- ・ 深夜稼働の扱いなど、テレワーク導入に向けた法的な整備や、制度支援（就業時間の考え方の指針など）を、政府として積極的に取り組んで欲しい。
- ・ テレワークでのセキュリティ確保の保証が難しい。
またシンクライアントなどのシステム導入コストが負担。
- ・ 少子高齢化、労働人口の減少に対応するためには、働き方の多様化、ワークライフバランスの向上は必須の課題であり、テレワークの導入は重要な施策のひとつであると考えます。
- ・ IT企業での成功事例、特に労務管理や人事評価制度等、ご紹介いただければ幸いです。裁量労働制が進むとテレワークも推進されると思います。
- ・ 顧客側の理解や人事評価制度など、懸念は多いが、働き方の多様化、労働力の確保、女性の活用といった日本として、政府としてのテーマと捉え、推進すべきものと考えます。
- ・ 導入について検討を開始する時期に来ていると思う。

ユビキタスワークスタイル成熟度モデル

	Lv.1	Lv.2	Lv.3	Lv.4
	試行開始	テレワークレベル	ユビキタス勤務試行レベル	ユビキタス勤務達成レベル
経営目標	「世界最先端IT国家創造宣言」の「週1日以上終日在宅で就業する雇用型在宅型テレワーカー数」を「全労働者数の10%以上」、JISAテレワーク推進目標の「情報サービス業界のテレワーカーの割合を2020年までに20%を目指す」の達成。		ユビキタスワークを中心とした勤務形態を実現可能とし、業務内容、従事する従業員のライフイベント等の制約に応じた柔軟な対応により、高い生産性と従業員満足を両立させる。	法的な制約やその他の理由により不可能な業務を除いて、過半の業務、過半の従業員に対して、ユビキタスワークを中心とした勤務形態を実現可能とし、取引先を含めたユビキタスワークスタイルにより高い生産性と従業員満足を両立させる。
期待される効果	<ul style="list-style-type: none"> 在宅や社外での業務、育児/介護による業務中断において柔軟性を発揮 災害時などに出社困難者がいた場合でも、一定の業務継続が可能 客先訪問から直接帰宅できるなど、従業員の移動最適化 		<ul style="list-style-type: none"> 営業効率の最大化、有識者の効率的なアサイン 災害時の安定的な事業継続 コミュニケーション最適化 	<ul style="list-style-type: none"> ライフイベント起因の離職防止、人材確保 社内有識者の他拠点プロジェクト参画による業務スピード向上 顧客やサブコントラクターとの生産性の高い協業 オフショア、ニアショアなどのコスト最適化
概況	一部の社員がテレワーク可能になっている。	特定の部門でオフィスに毎日出なくても業務遂行が可能となっている。	勤務場所、勤務時間に依存しない業務形態の部門・プロジェクトがある。	社外連携を含めユビキタス勤務が通常の働き方になっている。
ワークロード適用率	以下の条件を満たしているが、テレワークを実施している業務が全体ワークロードの20%未満である。	以下の条件を満たし、テレワークを実施している業務が全体ワークロードの20%以上を満たしている。	以下の条件を満たし、ユビキタスワークを実施している業務が全体ワークロードの20%以上を満たしている。	以下の条件を満たし、ユビキタスワークを実施している業務が全体ワークロードの20%以上を満たしている。
業務	<ul style="list-style-type: none"> テレワーク対象業務において、テレワークを前提とした業務プロセスがある。 テレワーク対象業務において、週1日以上在宅勤務を行っても業務が継続可能となっている。 		<ul style="list-style-type: none"> ユビキタスワーク対象業務において、ユビキタスワークを前提とした業務プロセスがある(同時性が必要となる業務やそのスケジュール設定方法、情報共有方法等)。 ユビキタスワーク対象業務において、オフィスに出社する割合が20%を切っても業務が継続可能となっている。 	
制度	<ul style="list-style-type: none"> テレワークに関する執務場所と執務時間の規定を定めている。 既存の制度・ルールを読み替えた例外運用として、テレワークを可能としている。 		<ul style="list-style-type: none"> 執務場所、執務時間、評価方法、機密情報の扱い(コンプライアンス)、マネジメントスタイルに関する制度が整っている。 	<ul style="list-style-type: none"> Lv3制度に対して、以下が変更されている。 執務場所→特定場所に依存する業務を除き、執務場所を限定しない。 執務時間→同時性を必要とする打ち合わせ等を除いて執務時間を限定しない。 機密情報の扱い(コンプライアンス)→取引先との責任分解点やルールについて合意している。
IT1(コミュニケーション)	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト関係者間で1:1のリアルタイムコミュニケーションができる。 スケジュール共有が可能となっている。 		<ul style="list-style-type: none"> 関係者間で1:nのリアルタイムコミュニケーションができる リアルタイムで、プレゼンスを確認することができ、勤務中および勤務外の特定ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先と1:nのリアルタイムコミュニケーションができる。
IT2(Identity)	<ul style="list-style-type: none"> 端末またはIDによる利用ログが取得されている。 		<ul style="list-style-type: none"> 業務を行っている対象者の本人確認が実施できる Ex.)電子証明書、指紋etc 	<ul style="list-style-type: none"> 業務を行っている対象者の位置情報を含めて本人確認が実施できる Ex.)NFCによる位置や状態把握etc

	Lv.1	Lv.2	Lv.3	Lv.4
	試行開始	テレワークレベル	ユビキタス勤務試行レベル	ユビキタス勤務達成レベル
IT3(文書共有) ・(紙) ・ポータル	<ul style="list-style-type: none"> 社外で業務遂行する上で、必要性の高い文書が電子化されている。 リモートでデータの受け渡し、加工が行える。 		<ul style="list-style-type: none"> 必要なすべての業務データがデジタル化されている。 必要なすべての業務データが社内と同等に利用できる。 	Lv3に加え、取引先との業務に必要なデータが電子的に共有されている。
IT4(コンプライアンス)	個人情報保護対策を含む情報セキュリティルールが整備されている。		<ul style="list-style-type: none"> 守秘対象データのアクセスログが記録されていてトレース可能となっている。特に秘匿が必要なデータが適正な手続きを経ずに外部に持ち出すことの出来ないシステムが存在し、適切な運用管理がなされている。 執務場所、執務時間の遵守状況をシステム的にトレースしている。 	<ul style="list-style-type: none"> Lv3に加え、守秘データに対して取引先とのセキュリティ上の責任分解点が明確になっている。 取引先と合意した業務依頼事項に関する執務場所、執務時間に関するルールの順守状況をシステム的にトレースしている。
IT5(作業環境)	PC等持ち出しデバイスに対する情報漏洩対策が実施されている(データ暗号化、デバイス紛失時の対応ルール整備、使用禁止デバイスの規定等)。		会社が指定した執務場所でIT1～IT4を満たした状態で業務遂行が可能である。	取引先と合意した執務場所でIT1～IT4を満たした状態で業務遂行が可能である。

－ 禁 無 断 転 載 －

ユビキタスワークスタイル(働き方)変革実践ガイドライン
第二版

平成27年5月

発行所 一般社団法人情報サービス産業協会
東京都中央区八重洲2-8-1 日東紡ビル9階
TEL : 03-6214-1121 FAX : 03-6214-1123

Copyright,2015; JISA, All Rights Reserved

