

25-J008

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

案

平成26年4月



一般社団法人情報サービス産業協会

委員名簿

座長 萩原 高行 (同)ユビキタスライフスタイル研究所 代表

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 ソーシャルICT営業本部サービスプロデューサー

竹田 陽一郎 (株)シーエーシー ソーシャルICT営業本部サービスプロデューサー

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

蓮井 薫 東京海上日動システムズ(株) ITサービス本部メインフレーム基盤部
プロデューサー

船戸 雅喜 リコーITソリューションズ(株) 経営企画本部 経営管理センター
人事部部長

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

平瀬 謙次 (株)シーエーシー サービスビジネスユニット サービスビジネス第7部マネジャー

西崎 学 (株)シーエーシー サービスビジネスユニット サービスビジネス第7部

庭野 徹 (株)シーエーシー ソーシャル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 | 4 |
| 1.1 取組の背景 | 4 |
| 1.2 本プロジェクト実施の狙い | 4 |
| 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 | 5 |
| 1.4 情報サービス産業のテレワーク推進目標の設定 | 5 |
| 1.5 平成25年度当プロジェクトの位置づけ | 6 |
| 2 ワークスタイル変革への取り組み | 7 |
| 2.1 目的と目標 | 7 |
| 2.2 検討箇所と社内体制 | 8 |
| 2.2.1 基本方針策定 | 9 |
| 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 | 13 |
| 2.2.4 プロジェクトの評価・フィードバック | 13 |
| 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 | 16 |
| 3 レベル1~2への取り組み | 19 |
| 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 | 21 |
| 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 | 23 |
| 3.2 業務選定と制度整備例 | 24 |
| 3.3 レベル2におけるIT環境実装例 | 26 |
| 3.3.1 コミュニケーション環境 | 26 |
| 3.3.2 Identity | 28 |
| 3.3.3 文書共有 | 29 |
| 3.3.4 コンプライアンス | 30 |
| 3.3.5 作業環境 | 31 |
| 4. レベル3~4への取り組み | 33 |
| 5. 検討すべき課題 | 33 |
| 6. 取り巻く課題 | 33 |
| ユビキタスワークスタイル成熟度モデル | 巻末 |
| ユビキタスワークスタイル変革成熟度達成指標 | 巻末 |

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、昨年度、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、本年度の報告書に繋がる点を紹介すると、昨年度の報告書では、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 平成25年度当プロジェクトの位置づけ

本プロジェクトの平成25年度活動は、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から継続することとされた。

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。本年度はそのガイドのうち、同モデルのレベル1とレベル2について、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、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。

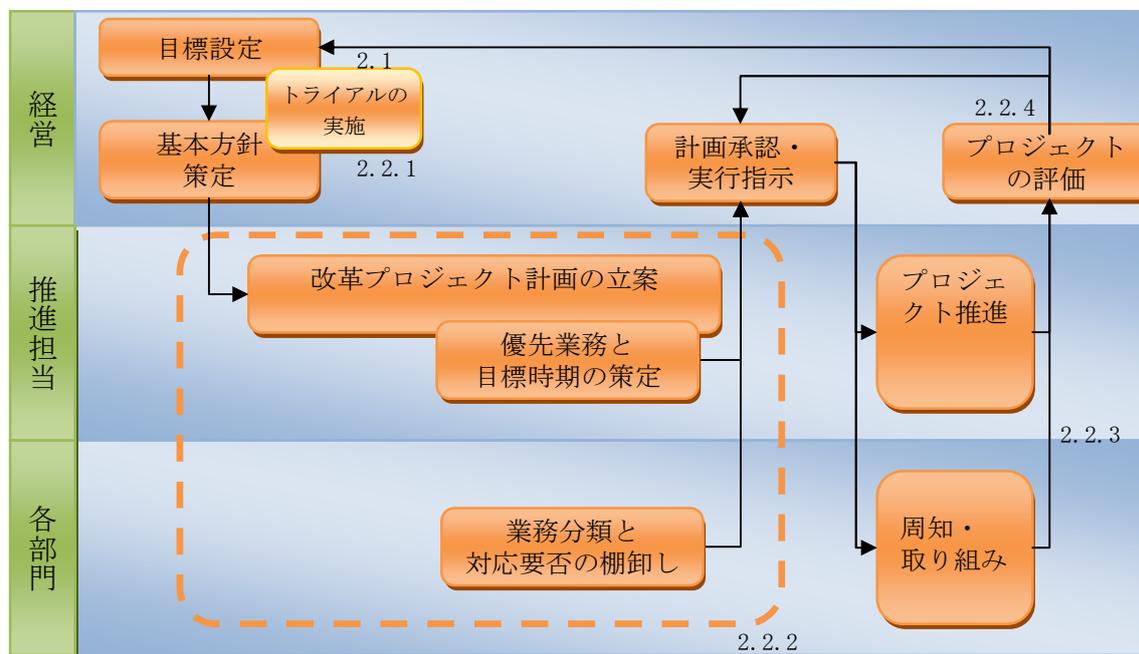
また、詳細は次節（2.2）で述べるが、それらの目標を実現するためにプロセスと評価指標、およびITが必要であり、実現を容易にするためステップアップ指標として成熟度モデルを策定しているので参考にされたい。（添付参照）

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

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こと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出社困難者がいたとしても、一定の業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

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）

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、入社しなくても勤務が可能な状態となっている。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、「将来こんな風にでき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るべきである。

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

タイト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張、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 業務選定と制度整備例

(1)業務選定

レベル1～2において、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 | ○ | |

(2)制度整備例

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。

以下はレベル1～2では必ずしも定めておく必要はないがレベル3以降では必要となるため、参考として記載する。検討を行うことでテレワークに関する課題を事前に防ぐことができる。

機密情報の扱い、紙文書の持ち帰りの許可・不許可などの社外で勤務を実施する際のセキュリティ上のルールを必要に応じて定める。ここでの制度は必ずしも規程化する必要は無く、部門内の内規や自主ルール等でも問題ない。各企業が必要な制度を必要なレベルで整備すればよい。

人事制度に関する規則も重要である。特に労災に関する規則については十分に議論を行ったうえで制度化する必要がある。その際には、検討体制に人事部門など必要部門を加えて検討を行うべきである。

勤務時のルールは、規則だけではなく、マナーやガイドラインなどを定めることもテレワーク実施の助けになる。たとえば、「在宅勤務を行う場合には着替えてから行き、寝間着のままで仕事をしない」「夕食で飲酒した後には仕事をしない」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。

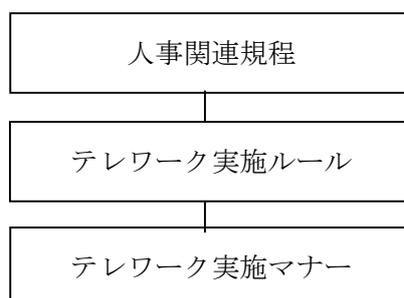
テレワークを実施する部下をもつ上司向けのガイドラインを定め、教育を行うことも有効である。

◇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。規程やルールについては、必ずしもレベル2までに策定する必要はないがレベル3では必須となる。レベルに関わらず、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。



3.3 レベル2におけるIT環境実装例

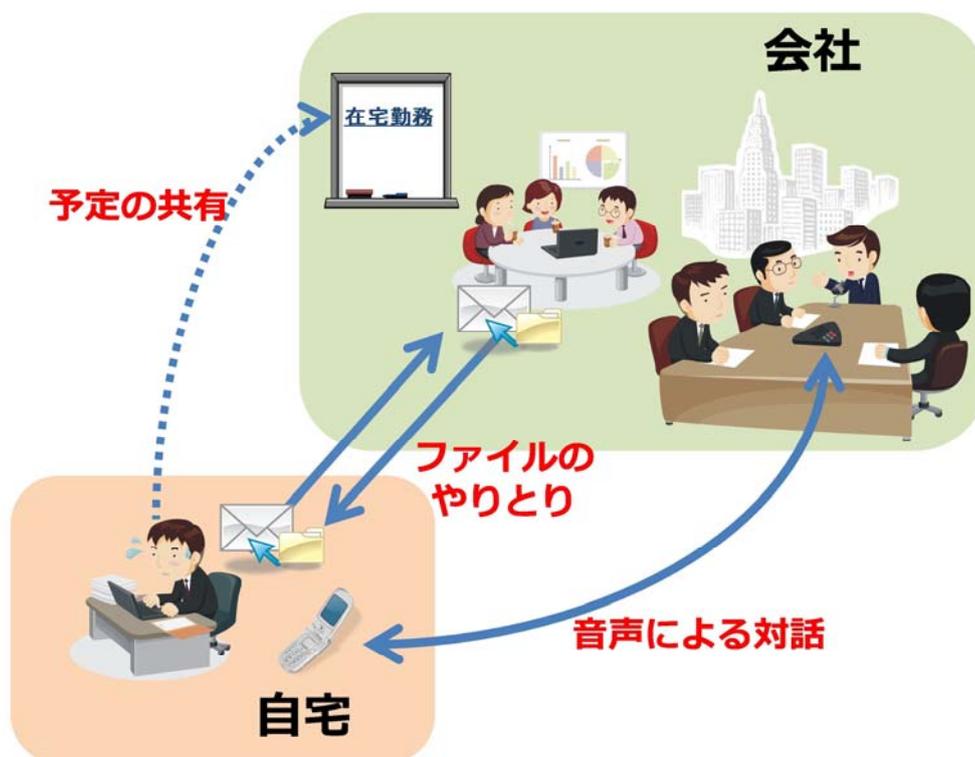
本節では、レベル2での実装の具体例を示す。実装例として、レベル2相当で想定される実装例を併記する。ここで記載するすべての実装を行う必要はなく、各企業は自社の目指すレベルに合わせた実装を選択することでレベル2のIT環境を充足できる。

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。

- ー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
- ー個人所有の携帯電話を利用し、補助を行う
- ー携帯電話を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

- ーオフィスに設置したホワイトボード
- ーグループウェアなどの電子的な予定表
- ー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

- －ActiveDirectoryなどを使ったファイルサーバのアクセス制御
- －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

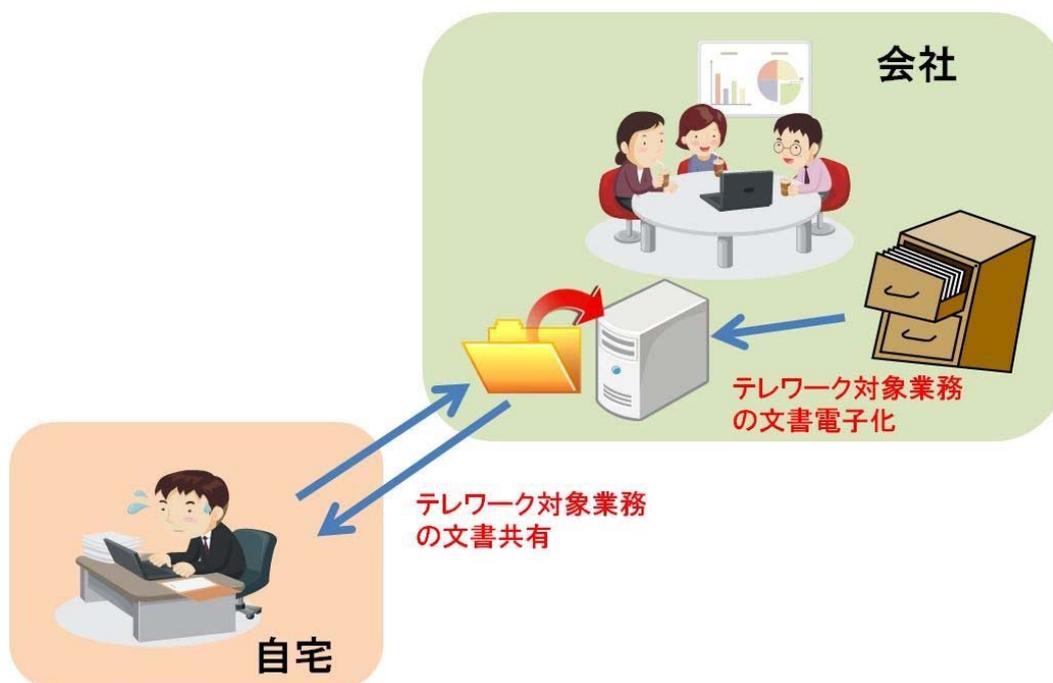
◇Identity環境例

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、郵送または入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、場所に依存せずに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）

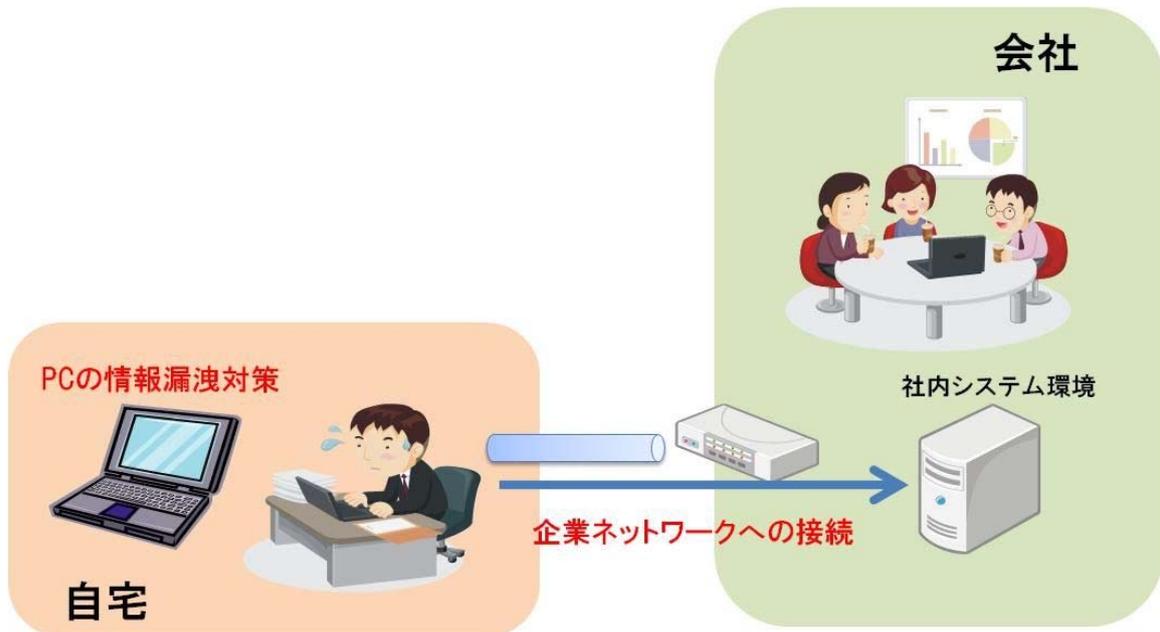
◇コンプライアンス例

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

本稿（初版）においては、まずワークスタイル変革を始めようとする企業を対象とすることとし、レベル2を達成するための取り組みをまとめている。その後のステップアップとして当然レベル3～4への取り組みが必要となるが、その詳細については第二版にて解説することとした。

5. 検討すべき課題

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。従って、注記すべき一般的な課題は存在しない。

6. 取り巻く課題

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。

ユビキタスワークスタイル成熟度モデル(Ver.2)

| | 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 |

ユビキタスワークスタイル成熟度モデル(Ver.2)

| | 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。 |

ユビキタスワークスタイル成熟度達成指標

・業務単位で該当レベルにおける診断を行う。

・Yes/Noで判断する。

| 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執務場所、執務時間に関するルールがある。 | レベル3に加え、取引先との間で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がある。 |
| 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 | 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(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。 |

－ 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案

パブリックコメント実施版

平成26年4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,2014; JISA, All Rights Reserved