

物流業における
テレワークモデルプラン
～導入ガイドライン～

2018年6月

一般社団法人 日本物流団体連合会

はじめに

テレワークは、通勤や移動を削減することによる交通混雑や交通渋滞を緩和するほか、大気汚染の防止、交通費やオフィススペースの削減による経費削減、地震や台風、大雪などの自然災害発生時のBCP（事業継続計画）対策等としても注目が集まっています。さらに、働き方の選択肢を増やすことで、妊娠・育児・介護などのライフイベントや病気等で職を離れていたたり、離職せざるをえなかったりした人たちが就業継続できる可能性が高まります。働き手にとっては、キャリアを中断せずに「働きつづける」ことが、生涯にわたり専門性を高め、仕事を通じて自己実現し、賃金を得ることでより豊かな生活を営むことが可能になります。会社にとっても、ライフイベントを経ながらも社員に「働き続けてもらう」ことが優秀な人材の離職防止や、新たな人材確保につながることで、事業の存続や成長にとって重要になります。また、そのような事情のない人にとっても、ライフスタイルに合わせて柔軟に働くことができ、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）を保ちながら、よりよい働き方ができることが期待されています。

将来、わが国における人口減少は益々加速する見込みとなっており、厚生労働省の国立社会保障・人口問題研究所によると、女性一人あたりの出生率が現状のままである場合、半世紀後に日本の総人口は約3割、生産年齢人口は約4割減るとされています。また、厚生労働省「労働経済動向調査」によれば、運輸業では産業全体の平均を上回る労働力不足となっています。物流業界においては、昨今ドライバーの人手不足が注目されていますが、実は事務職や管理職についても、有能な人材が不足するなど十分ではない状況となっています。これらの人手確保のためにも、物流業においても、他業界に後れを取ることなく、テレワークをはじめとした柔軟な働き方の選択肢を増やし、今いる従業員の定着や優秀な人材の確保などを進めていくことが重要であると考えられます。

一般社団法人日本物流団体連合会では、常設活動委員会である「経営効率化委員会」傘下にて、テレワークモデルプラン策定小委員会（参加会員企業：13社）を設置し、業界のテレワークモデルプランを策定いたしました。このモデルプランを活用することにより、より多くの企業がテレワークの導入を検討し、従業員のワーク・ライフ・バランス向上や人材の定着・確保を図り、今後ますます発展していくことが望まれます。

本モデルプラン策定にあたり、様々なご指導・ご助言を頂戴しました一般社団法人日本テレワーク協会様、および、アンケート調査やヒアリング調査にご協力くださいました関係者各位に感謝申し上げます。

2018年6月

一般社団法人 日本物流団体連合会
テレワークモデルプラン策定小委員会

目 次

第1章 モデルプランの目的および使い方	1
1. モデルプランの目的	1
2. モデルプランの使い方	2
第2章 テレワークの概要	4
1. テレワークの定義	4
2. テレワークの種類	4
3. テレワークの普及状況	6
4. テレワーク推進の目的とメリット・デメリット	8
第3章 テレワーク導入の手順	13
手順1. 導入計画の立案	14
手順2. 基本方針の決定	16
1. 導入目的の明確化	16
2. 基本方針の決定	18
手順3. ルールの作成	19
1. テレワーク実施範囲	20
2. 労務管理	22
3. 導入のための教育・研修	27
手順4. ICT 環境の整備	29
1. ICT 環境の選択	29
2. システム方式の選択	31
3. 労務管理ツール	35
4. コミュニケーションツール	37
手順5. セキュリティ対策	38
1. ルールによるセキュリティ対策	40
2. 技術的なセキュリティ対策	41
3. 物理的なセキュリティ対策	42
手順6. 定期的な見直し（評価・改善）	43
1. 評価の仕方	43
2. 改善の仕方	44
3. チェックリスト	46
第4章 物流業におけるテレワーク	48
1. 物流業におけるテレワークの有用性	48
2. 物流業におけるテレワーク推進	56
3. 物流業におけるテレワークに適した職種	59

4. 物流業における職種別のテレワーク導入例および留意事項	62
第5章 テレワーク推進のポイント	71
1. 働き方に対する意識変革	71
2. 通常業務がテレワークで行えるよう仕事のやり方を変える	72
3. ペーパーレス化やフリーアドレスとスペースの活用.....	74
第6章 物流業におけるテレワークモデルプラン.....	76
1. テレワーク勤務規程の作成.....	76
2. マニュアル／手引書の作成.....	77
3. テレワーク導入モデルの選択.....	77
4. 物流業のテレワークモデルプラン	80
提言にかえて（座長コメント）	85
資料編	87
●テレワーク導入にあたっての留意事項	87
1. 労働基準法上の留意点	87
2. 業績評価等の取扱い	91
●テレワークモデルプラン策定小委員 委員名簿	93
●テレワーク就業規則（例）	94
参考文献	97

《コラム ①：テレワーク・デイズ》	28
《コラム ②：システム方式の比較》	34
《コラム ③：労務管理ツールの紹介》	36
《コラム ④：テレワークと障がい者雇用》	40
《コラム ⑤：テレワーカーの適性チェック》	42
《コラム ⑥：建設業のテレワーク実施例（向洋電機土木(株)）》	45
《コラム ⑦：テレワーク勤務体験談（在宅勤務、モバイルワーク）》	70
《コラム ⑧：段階的なテレワークトライアル実施例（日本航空(株)の例）》	84
《コラム ⑨：テレワーク勤務体験談（サテライトオフィス）》	92

第1章 モデルプランの目的および使い方

1. モデルプランの目的

本モデルプランは、特に物流業において差し迫る人手不足問題や労働環境の改善を目的に、ワークスタイル変革の一つの手段として、テレワークの導入や活用を検討したい企業に対し、テレワークとは何か、テレワークのメリットやデメリット、また物流業の特徴に配慮した際の注意点等を示すものです。また、既にテレワークを導入している企業にとっても、制度を見直すポイントを示すことを目指しました。これは、制度は一度作っても、使い勝手等に関する社員からの意見や、時代の流れにおける新たな要望を追加するなど、定期的な見直しが必要となるためです。

なお、導入にあたっては個々の企業における既存の人事制度などとの整合性を考慮することも必要になるため、テレワークの導入を専門的に扱う下記の団体・専門家などに相談の上、導入を推進されることを推奨します。

◆厚生労働省委託事業 テレワーク相談センター

電 話	0120-91-6479（フリーダイヤル）
住 所	東京都千代田区神田駿河台 1-8-11 東京 YWCA 会館 3 階 一般社団法人日本テレワーク協会内
メール	sodan@japan-telework.or.jp
ホームページ	https://www.tw-sodan.jp/

◆東京テレワーク推進センター

電 話	0120-97-0396（フリーダイヤル）
住 所	東京都文京区後楽二丁目 3 番 28 号 K.I.S 飯田橋ビル 6 階 東京テレワーク推進センター・テレワーク相談コーナー
メール	suishin@japan-telework.or.jp
ホームページ	http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/madoguchi/telework-center/

◆株式会社テレワークマネジメント

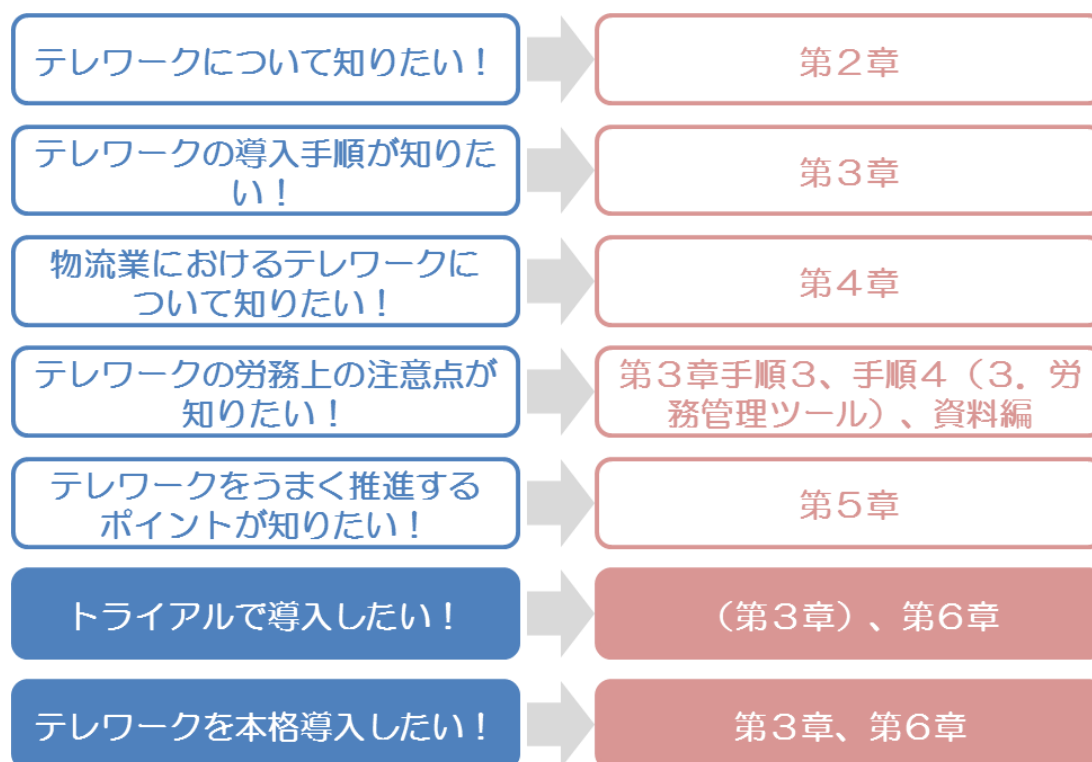
電 話	東京オフィス：03-3265-5012 北見オフィス：0157-61-5012
住 所	東京オフィス： 東京都千代田区二番町 7-15 ステラ二番町 102 号室 北見オフィス： 北海道北見市高栄西町 4 丁目 7 番 13 号
ホームページ	http://www.telework-management.co.jp/

2. モデルプランの使い方

本モデルプランの構成

本モデルプランの第2章～第3章は、物流業に限らない一般的なテレワークについて、第4章は物流業に特化したテレワークに関する内容となっています。第5章では、テレワーク導入の際のポイントをまとめています。そして、第6章にて、物流業におけるテレワークモデルプランを提案しています。

皆様の興味や目的に合わせ、該当する箇所を中心に読み進めていただければと思います。



まず、トライアルから始めてみましょう！

現場業務があるということが、物流業におけるテレワーク推進の最大の課題として挙げられています。しかし、いち早くテレワークを推進していくためには、現行制度やルールを変えずに、導入しやすい職種や業務、人などから、トライアルとして小さく始めていくことも一つの手段です。

例えば、事務・管理、情報システム、企画・開発、営業などの職種では、業務の切り分けが行いやすく、パソコンとネットワーク環境があればオフィス勤務時と同等の仕事が行える業務があることから、物流業にある職種のなかではテレワークを行いやすい職種とい

えるでしょう。また、育児や介護中の従業員など、テレワークの必要性が高い従業員を第一段階の対象とすることも可能です。このパターンでは、効果が出やすいため、小規模の実施で成功体験を積み、次のステップへの足掛かりとすることができます。

物流現場での仕事が主な業務内容となる現場職では、全面的なテレワークの実施は難しいとみられますが、現場職においても、事務・管理系では伝票処理などの事務業務がテレワークで実施可能とされています。また、現場作業系職種でも、直行直帰などのモバイルワーク、営業所などを利用したサテライトオフィス勤務などがテレワークの事例として挙げられます。現場に近い職種ほど、事務職のような一日単位でのテレワークを行うことは難しくなりますが、精算処理などの事務処理をまとめて、在宅で週に一回半日や数時間単位で行うことなども考えられます。また、スマートフォンやタブレット端末、業務管理アプリケーションなど ICT ツールの活用により、今までは現場から事務所に戻らないとできなかった業務、あるいは、事務所から現場に出向かなければできなかった業務が、移動せずにリモート（遠隔）で処理・判断を行うことが可能となり、これらも現場職におけるテレワークの一つの形ともいえます。事務処理など、在宅などでできる業務を洗い出すことに加え、テレワークは「リモートワーク」とも呼ばれているように、移動することなく「遠隔で」できる業務についてもいかに効率化できるか検討しましょう。

本格導入をしましょう！

まず、トライアル導入で小規模にテレワークを始め、トライアルや見直しを重ねて対象者や対象業務、実施頻度を広げていきます。その中で、各企業や各業務にみられる課題を洗い出し、その解決のためにテレワークのやり方を工夫・改善していきましょう。

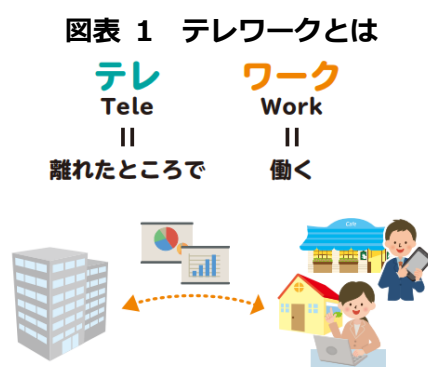
テレワークを本格導入すると、トライアル時よりも対象が広範囲になることが想定されます。そのため、テレワークを適切に運用するために、テレワーク勤務規則などテレワーク制度を作っておくことが望ましいと考えられます。また、テレワークの対象、申請手順などの利用方法、労務管理方法、セキュリティ対策などについて運用ルールを整備し、マニュアル／手引書などの形でまとめましょう。テレワーク実施者に対するセキュリティ教育も忘れずに実施しましょう。

ワーク・ライフ・バランスに関する各業界や各社の取り組みは、特に若年層の求職者の関心が高くなっています。多様な働き方の実現は福利厚生としてではなく、経営課題としてトップダウンで推進すべき課題といえるでしょう。本モデルプランを活用することにより、日本物流団体連合会会員企業のみならず、より多くの企業がテレワークの導入を検討し、従業員のワーク・ライフ・バランス向上や人材の定着・確保を図り、今後ますます発展していくことが望まれます。

第2章 テレワークの概要

1. テレワークの定義¹

テレワークとは、Tele（離れたところで）と Work（働く）をあわせた造語であり（図表 1）、情報通信技術（ICT: Information and Communication Technology）を活用した、場所や時間を有効に活用できる柔軟な働き方のことです。



出典）厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」

2. テレワークの種類²

<就労形態による分類>

テレワークの就労形態は、企業等に雇用されている「雇用型テレワーク」と個人事業主のような形態の「自営型テレワーク」がありますが、本モデルプランは日本物流団体連合会の会員企業が、主に現従業員にテレワークを導入することを想定しているため、雇用型テレワークを中心に検討しています。

<就業場所による分類>

テレワークは就業場所によって、下記の3つの形態に分類されます（図表 2）。

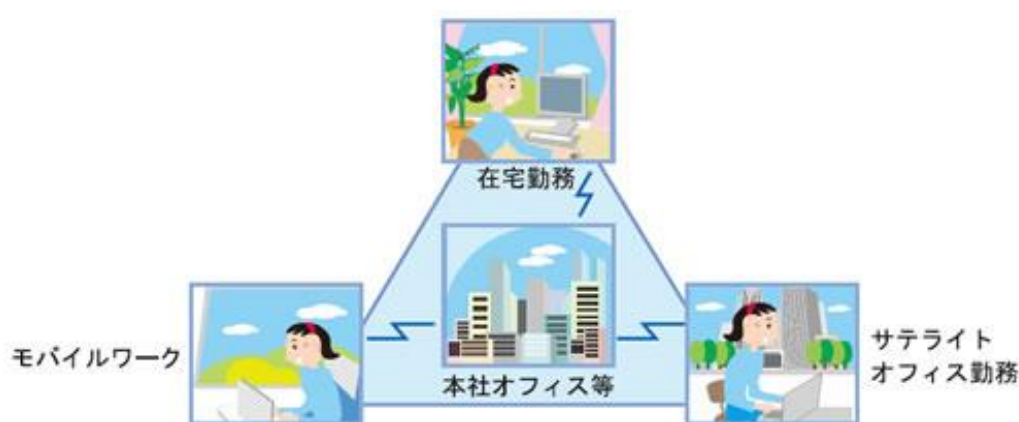
- ① 自宅で仕事を行う「在宅勤務」
- ② 出張時の移動中などに公共交通機関内やカフェ等で仕事を行う「モバイル勤務（モバイルワーク）」
- ③ 共同のワークスペースなどを利用して仕事を行う「サテライトオフィス勤務」

1 厚生労働省「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」

2 厚生労働省「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」、日本テレワーク協会ホームページ、テレワーク相談センターホームページ

サテライトオフィスには、一社専用で社内 LAN が繋がるサテライトオフィスのほか、数社共同のサテライトオフィス、レンタルオフィス、シェアオフィス、コワーキングスペースなどがあり、都心部にある「都心型」、自宅と事務所の間に立地する「郊外型」、および地方での雇用の促進や都市部からの移住を促進する「地方型」があります。事務所への通勤時間を削減したいものの、自宅には仕事スペースがなかったり、子どもなど家族がいると仕事に集中できなかったりといった場合は、「郊外型」サテライトオフィスやコワーキングスペースの活用が有効となります。

図表 2 テレワークの種類と特徴



出典) 一般社団法人日本テレワーク協会

テレワークの種類	特徴（例）
①在宅勤務	通勤を要しないことから、事業場での勤務の場合に通勤に要する時間を有効に活用できる。また、例えば育児休業明けの労働者が短時間勤務等と組み合わせて勤務することが可能となること、保育所の近くで働くことが可能となること等から、仕事と家庭生活との両立に資する働き方である。
②モバイル勤務 （モバイルワーク）	労働者が自由に働く場所を選択できる、外勤における移動時間を利用できる等、働く場所を柔軟に運用することで、業務の効率化を図ることが可能な働き方である。
③サテライトオフィス勤務	自宅の近くや通勤途中の場所等に設けられたサテライトオフィスでの勤務は、通勤時間を短縮しつつ、在宅勤務やモバイル勤務以上に作業環境の整った場所で就労可能な働き方である。

出典) 厚生労働省「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」より作成

3. テレワークの普及状況

- 2020 年までの政府目標
 - ◇ テレワーク導入企業数：34.5%
 - ◇ テレワーク制度等に基づく雇用型テレワーカーの割合：15.4%
- 2017 年のテレワーク導入企業の割合は 13.9%、導入予定企業の割合は 4.3%
- 運輸業の導入企業割合は 7.6%（参考：製造業 13.0%、建設業 12.1%）
- 運輸業の雇用型テレワーカーの割合は 9.8%（参考：製造業 17.6%、建設業 17.6%）

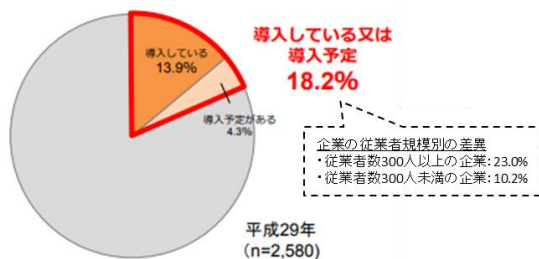
わが国では、2017 年 5 月に閣議決定された世界最先端 IT 国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画にて、テレワークに関する政府目標が提示されました。その中で、2020 年までに、テレワーク導入企業数を 2012 年度比で 3 倍（34.5%、2012 年度は 11.5%）にし、また、テレワーク制度等に基づく雇用型テレワーカーの割合を 2016 年度比で倍増（15.4%、2016 年度は 7.7%）するとしています。

総務省の通信利用動向調査によると、2017 年のテレワーク導入企業の割合は 13.9%、導入予定があると回答した企業の割合は 4.3%と、導入済または導入予定の企業の合計は 18.2%となっています（図表 3）。テレワーク導入企業におけるテレワークの導入形態は、モバイルワークが最も多く 56.4%、在宅勤務は 29.9%、サテライトオフィス勤務は 12.1%となっています（図表 4）。

産業別では、金融・保険業が最も高く 29.8%、次いで卸売・小売業（13.3%）、製造業（13.0%）が高い結果となっており、運輸業は最も低く 7.6%でした。物流業と同じく現場作業のある製造業では 13.0%、建設業でも 12.1%の企業が導入しています（図表 5）。

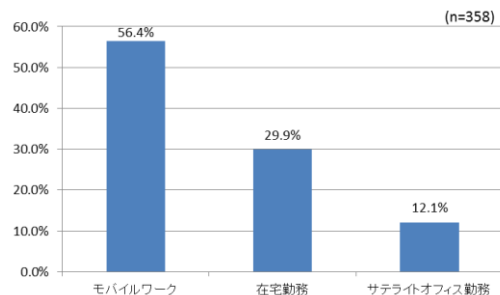
業種別にみた雇用型テレワーカーの割合は、情報通信業が 33.8%、学術研究、専門・技術サービスが 27.0%と高く、それ以外の業種では約 10～20%となっています。運輸業は 9.8%と低い水準にあります。職種別にみた雇用型テレワーカーの割合では、管理職、営業、研究職が約 30%と高くなっています。物流現場職が含まれると思われる輸送・機械運転従事者は 7.6%、運搬・清掃・包装等従事者は 4.5%と低くなっています（図表 6）。

図表 3 テレワークの導入状況
(2017 年)



出典) 総務省「平成 29 年度通信利用動向調査」より作成

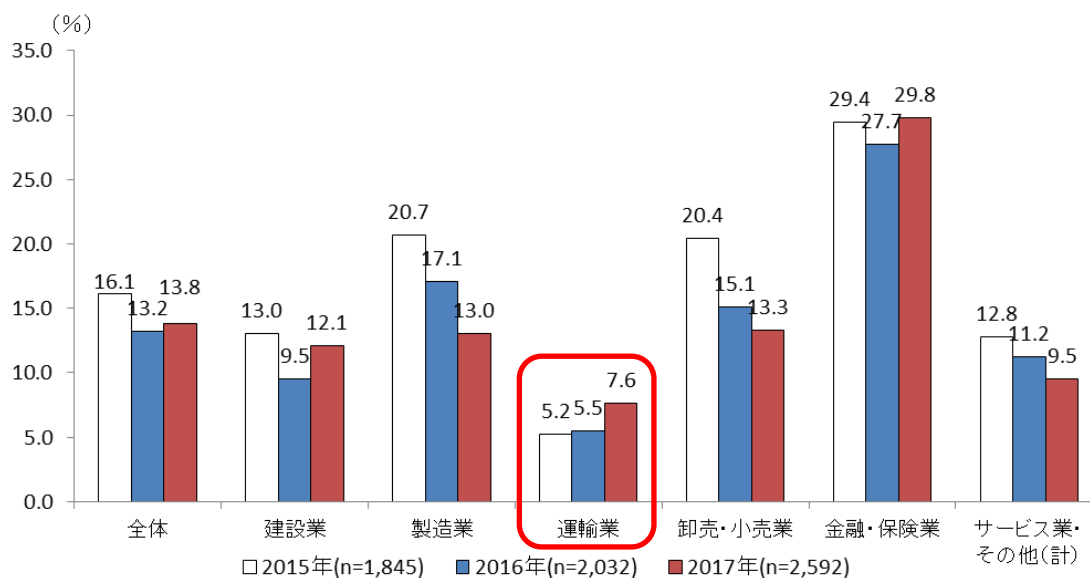
図表 4 導入しているテレワークの形態
(2017 年)



原注) テレワーク導入企業に占める割合

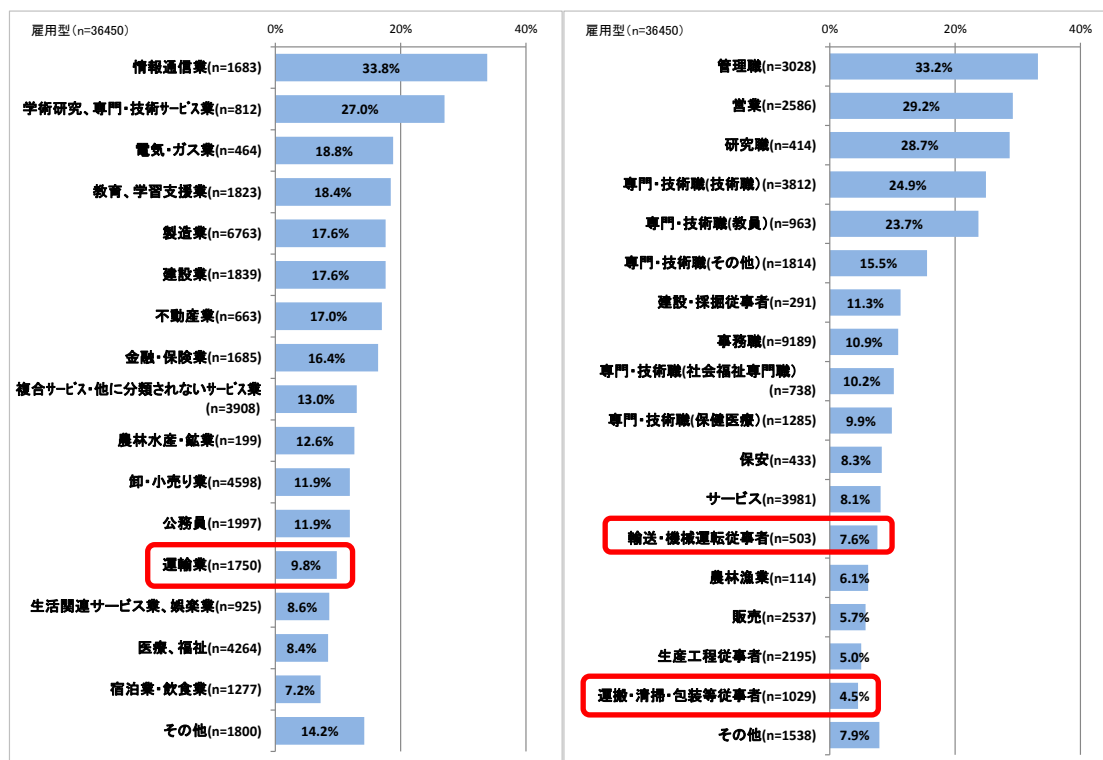
出典) 総務省「平成 29 年度通信利用動向調査」より作成

図表 5 産業別テレワーク導入状況の推移



出典) 総務省「平成 29 年度通信利用動向調査」より作成

図表 6 業種別・職種別雇用型テレワーカーの割合

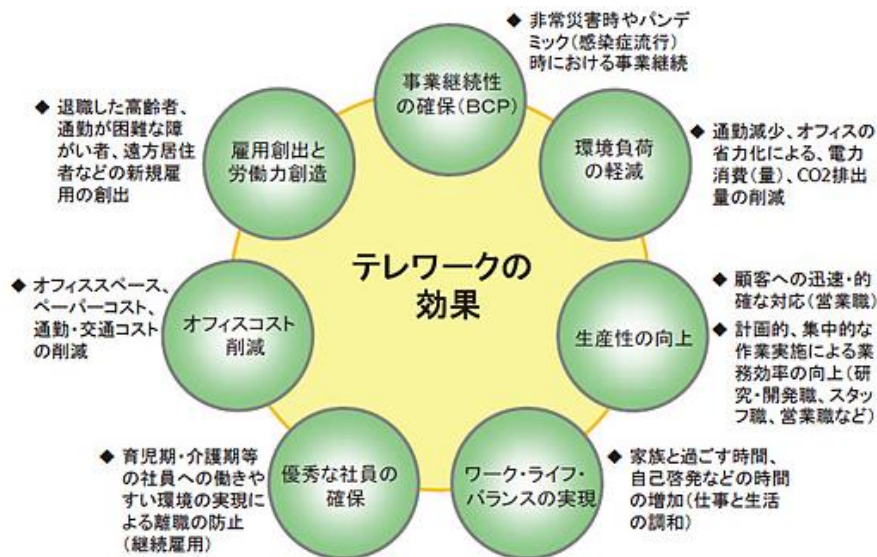


出典) 国土交通省「平成 29 年度テレワーク人口実態調査－調査結果の概要－」より作成

4. テレワーク推進の目的とメリット・デメリット

テレワークの効果として、雇用創出と労働力創造、オフィスコスト削減、優秀な社員の確保、ワーク・ライフ・バランスの実現、生産性の向上、環境負荷の軽減、事業継続性の確保（BCP）の7つが挙げられています。テレワークは企業や従業員およびその家族だけでなく、環境負荷の軽減や雇用創出など、社会にとっても効果があるとされています。（日本テレワーク協会より）（図表 7、図表 8）

図表 7 テレワークの効果



出典) 日本テレワーク協会ホームページ

図表 8 企業・従業員の感じるテレワークの効果

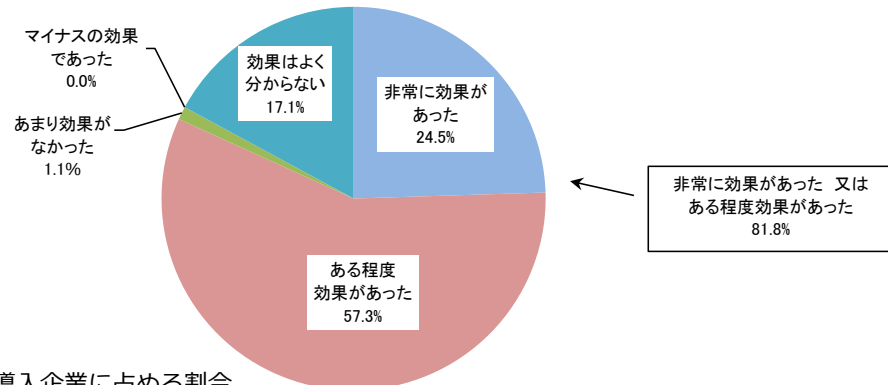


出典) 厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」

●企業調査

- ✓ 81.8%の企業がテレワークの効果を実感（図表 9）
- ✓ 主なテレワークの導入目的は、「勤務者の移動時間の短縮」（54.1%）、「定型的業務の効率性（生産性）の向上」（46.4%）など（図表 10）
- ✓ 主なテレワークの効果（図表 11）：
 - ◇ 終日在宅勤務では「家庭生活を両立させる従業員への対応」（51.8%）
 - ◇ 1 日の一部在宅勤務では、「従業員の移動時間の短縮・効率化」と「家庭生活を両立させる従業員への対応」（ともに 44.9%）
 - ◇ モバイルワークでは「従業員の移動時間の短縮・効率化」（58.4%）
- ✓ テレワークの課題は、労働時間や進捗状況の管理、情報セキュリティなど（図表 12）

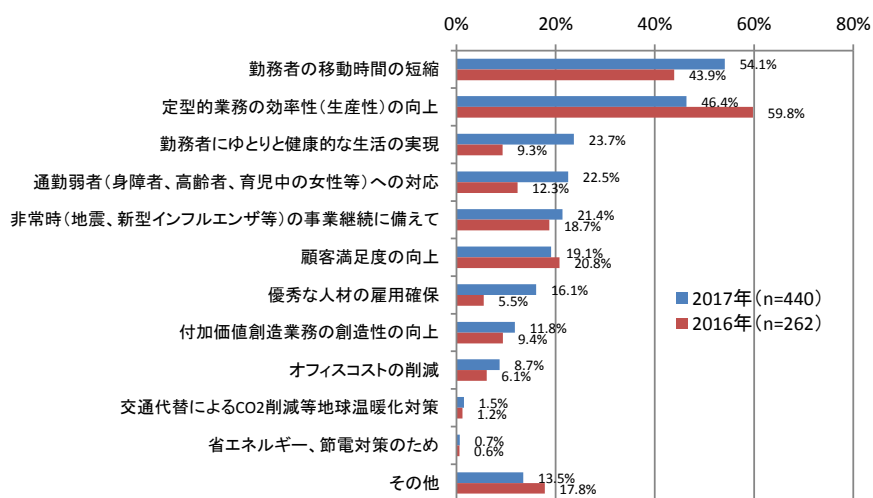
図表 9 テレワークの実施効果（企業）



原注) テレワーク導入企業に占める割合

出典) 総務省「平成 29 年度通信利用動向調査」より作成

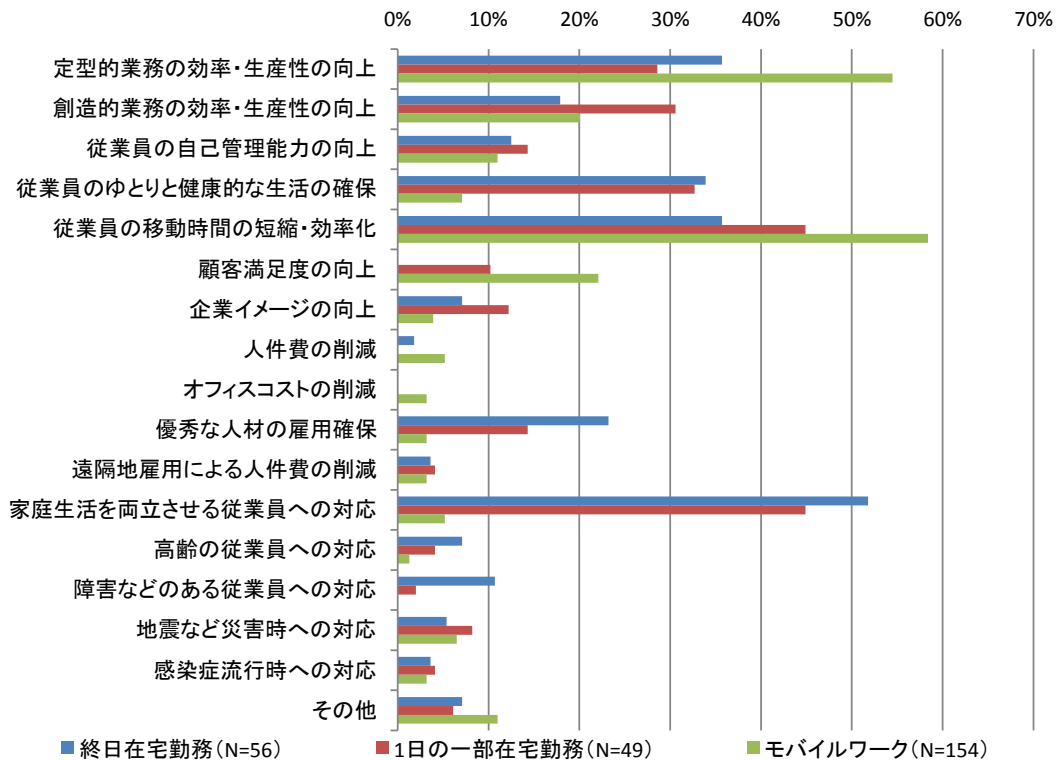
図表 10 テレワークの導入目的（企業） ※複数回答



原注) テレワーク導入企業に占める割合（複数回答）

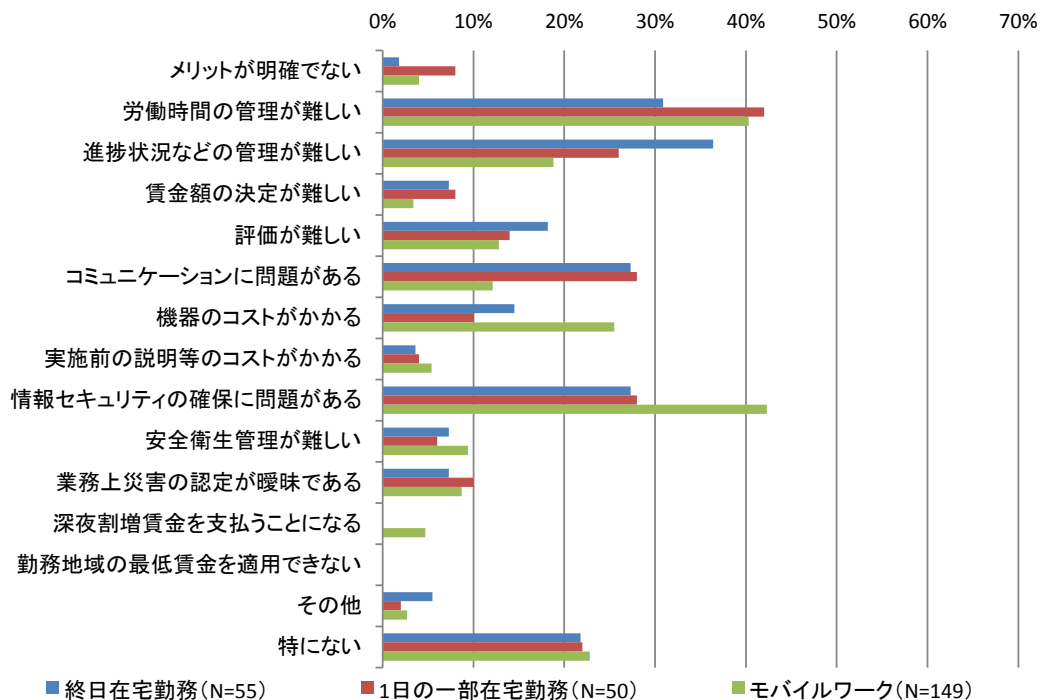
出典) 総務省「平成 29 年度通信利用動向調査」より作成

図表 11 テレワーク実施の効果（企業調査） ※複数回答



出典) 労働政策研究・研修機構「情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査結果」より作成

図表 12 テレワーク実施の問題・課題（企業調査） ※複数回答

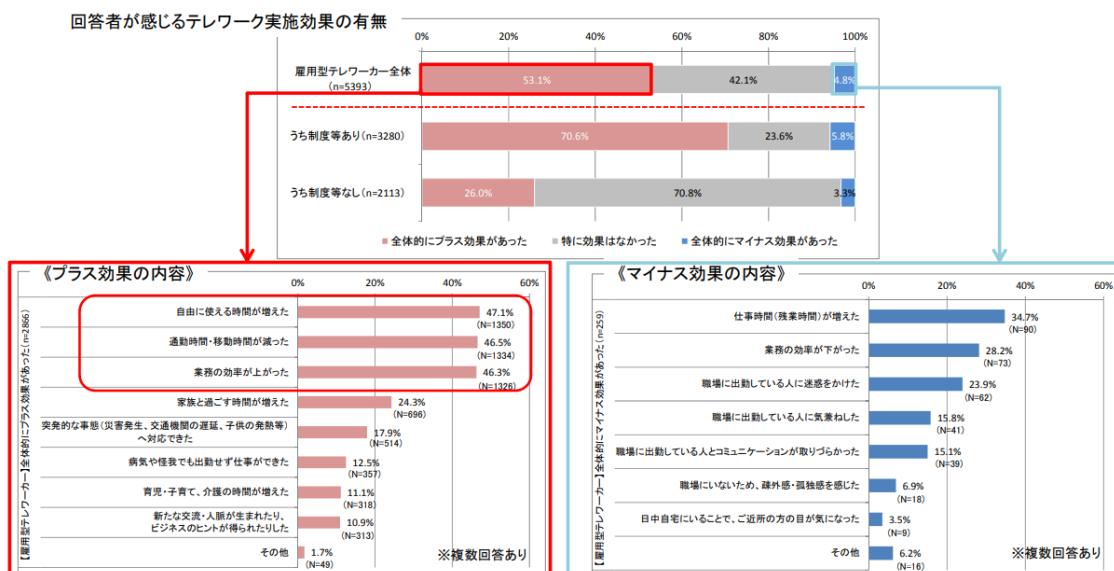


出典) 労働政策研究・研修機構「情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査結果」より作成

●従業員調査

- ✓ 雇用型テレワーカーの 53.1%が「全体的にプラス効果があった」と回答（図表 13）
 - ✧ 「自由に使える時間が増えた」（47.1%）
 - ✧ 「通勤時間・移動時間が減った」（46.5%）
 - ✧ 「業務の効果が上がった」（46.3%）
- ✓ テレワークのメリットは、「仕事の生産性・効率性が向上する」（54.4%）、「通勤による負担が少ない」（17.4%）、「顧客サービスが向上する」（16.5%）など（図表 14）
- ✓ テレワークのデメリットは、「仕事と仕事以外の切り分けが難しい」（38.3%）、「長時間労働になりやすい」（21.1%）、「仕事の評価が難しい」（16.9%）など（図表 15）

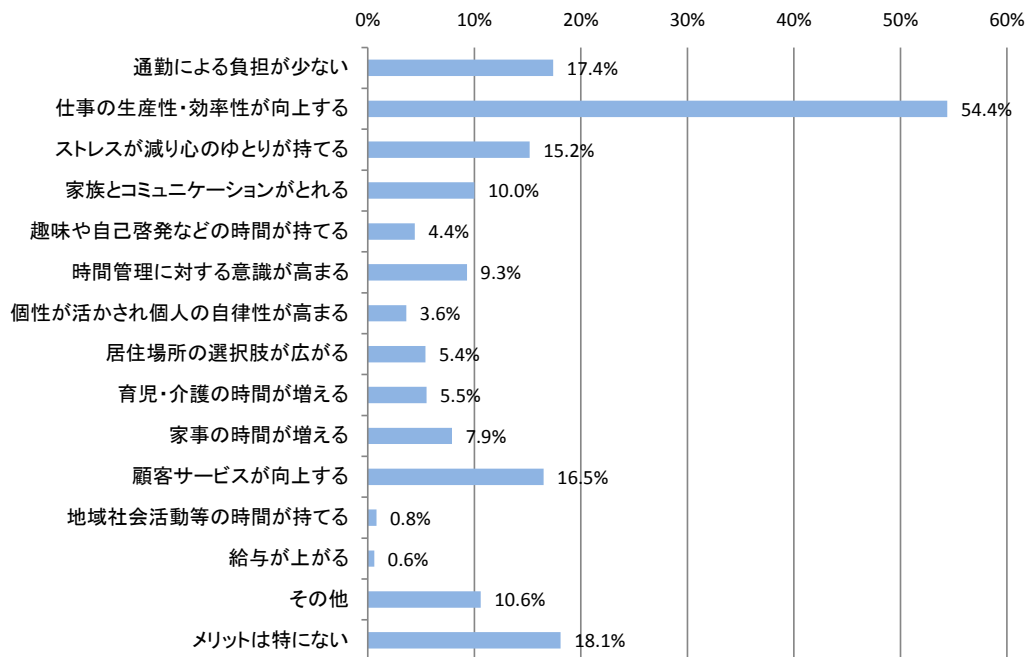
図表 13 テレワークの実施効果（従業員）



出典) 国土交通省「平成 29 年度テレワーク人口実態調査－調査結果の概要－」

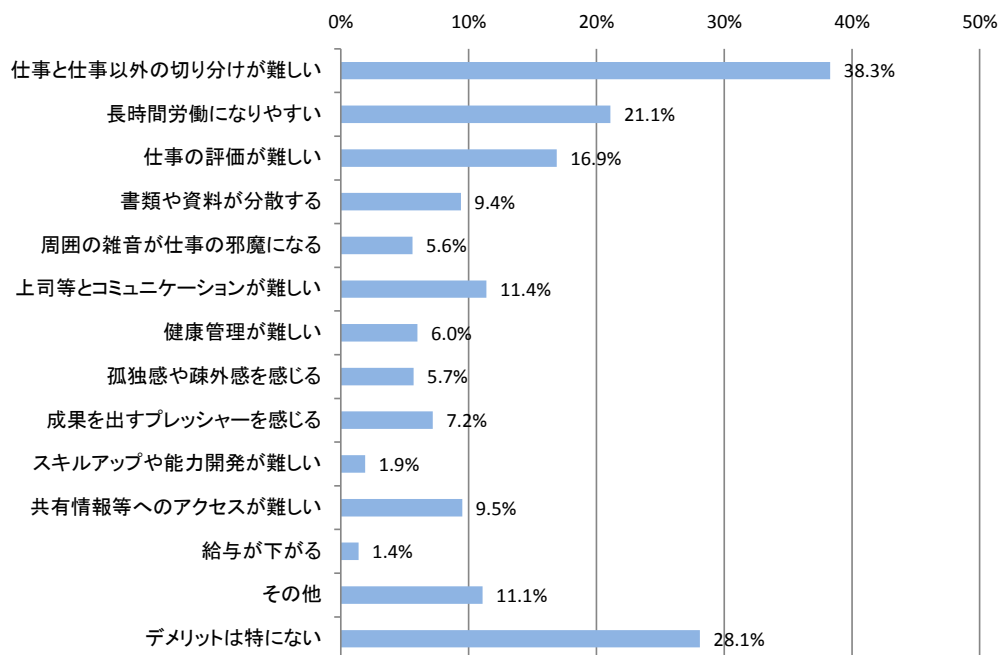


図表 14 テレワーク実施のメリット（従業員調査）※複数回答、n=949



出典）労働政策研究・研修機構「情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査結果」より作成

図表 15 テレワーク実施のデメリット（従業員調査）※複数回答、n=935



出典）労働政策研究・研修機構「情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査結果」より作成

第3章 テレワーク導入の手順³

テレワークの導入を初めて検討するにあたっては、まず導入プロセスを把握し、推進体制の構築を行って導入計画を立てます（手順1）。そして、テレワーク導入の目的を明確化し、基本方針を策定します（手順2）。次に、テレワークの対象者、対象業務、実施頻度など実施範囲の検討や、就業規則や労働時間制度、人事評価など労務管理制度の見直しなどを行い、ルールを作成します（手順3）。そして、ICT環境の確認を行って、ルールに合ったICTシステムやツールの選択・導入を行い（手順4）、さらに安全なテレワークのためのセキュリティ対策を検討し（手順5）、テレワークを実施します。実施後は課題や効果を把握し、よりよいテレワークにするため、制度やルール、ICT環境などの改善を繰り返します（手順6）。まずは小規模に始め、トライアルや見直しを重ねて対象者や対象業務、実施頻度を広げていくのがよいでしょう。（図表16）

図表 16 テレワーク導入の手順



3 主に厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」、国土交通省「THE Telework GUIDEBOOK 企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック（改訂版）」を元に作成

手順1

導入計画の立案

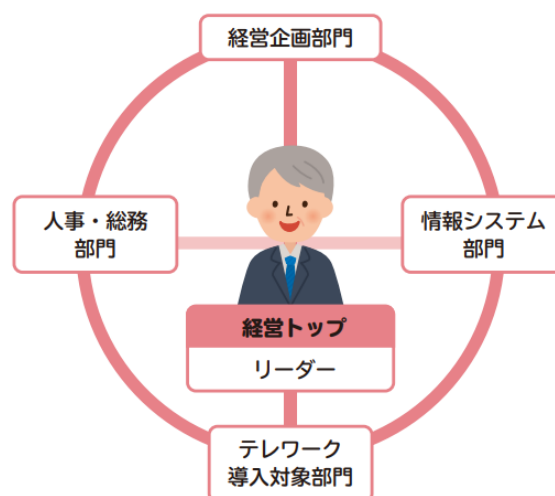
ポイント

- テレワークの推進体制（プロジェクトチーム）を作る
 - ☆ 経営トップをリーダーとして、経営企画部門、人事・総務部門、情報システム部門を中心に、導入を検討している対象部門の代表者なども加え、全社横断的な体制を作る
 - ☆ 経営トップが、経営方針とテレワーク実施の意義、積極的な活用の宣言を行うなど、重要な役割を担う
- 目標開始時期に合わせた導入手順やスケジュールをまとめ、導入計画を立てる

前頁のテレワーク導入のプロセスのイメージがつかめたら、テレワーク導入に先立ち、テレワークの推進体制（プロジェクトチーム）を作りましょう。プロジェクトチームとしては、経営トップをリーダーとして、経営企画部門、人事・総務部門、情報システム部門を中心に、導入を検討している対象部門の代表者なども加え、全社横断的な体制を作ります（図表 17）。社内の各部署が推進の意義を理解し、円滑なテレワーク導入を目指して一丸となって推進していくことが重要です。経営トップは、プロジェクトチームの活動を強力に支援し、経営方針とテレワーク実施の意義、積極的な活用の宣言を行うなど、重要な役割を担います。物流連会員企業および他業界企業ヒアリング調査でも、経営トップによるトップダウンで進めることがテレワーク推進のカギであることが確認されました。

また、目標開始時期に合わせた導入手順やスケジュールをまとめ、導入計画を立てます（図表 18）。

図表 17 テレワーク推進プロジェクトチームのイメージ



出典）厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」

図表 18 トライアル導入計画シート（例）

推進体制の構築	トライアル開始時期	年	月～
	トライアル実施予定期間		
全体方針の決定	導入目的は…		
	従業員にテレワーク導入を周知する方法は…		
	社外へテレワーク導入をアピールする方法は…		
ルール作成	実施範囲・利用条件は…		
	テレワークのための労務管理の方法は…		
ICT 環境の整備	研修の開催時期	年	月～
	システム方式		
セキュリティ対策	ICT 環境整備までに確保できる期間	年	月から ヶ月間
	労務管理や情報共有で利用するツールは…		
評価と改善	評価の方法は…（例）アンケート、日報		

出典）厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」

推進体制の構築および導入計画の立案ができれば、次にテレワーク導入の目的を明確化し、基本方針を策定します。

ポイント

- 導入目的を明確化する
 - ✧ 導入段階においてプロジェクトチームで共通の目的意識を持つ
- 基本方針を決定する
 - ✧ 導入目的のほか、実施部門や対象者、対象業務やテレワーク実施方法などを盛り込む
 - ✧ 労使委員会などで十分に協議し、文書として保存するなどの手続きを経る
 - ✧ 経営トップのコミットメントとリーダーシップを得る
 - ✧ ミドルマネジメントの理解や指示を得る

1. 導入目的の明確化

第2章にあるように、テレワークには様々な導入目的やメリットがあります。導入目的の明確化には、育児や介護などで人がどんどん辞めている、仕事が無効率で長時間労働が蔓延している、その結果、社員のワーク・ライフ・バランスが悪く、社内の雰囲気が悪い、など各企業における現状を把握し、改善していきたいこと、テレワークを導入することでどのような効果を得たいのかを検討し、目的を決定します（図表 19）。必ずしも一つに絞り込む必要はありませんが、テレワークの導入そのものが目的とならないよう、導入段階においてプロジェクトチームで共通の目的意識を持っておくことが重要になります。

テレワークの導入モデルとしては、BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング：企業の構造改革）モデルと、CSR（コーポレート・ソーシャル・レスポンスビリティ）モデルがあります⁴（図表 20）。BPR モデルによるテレワーク導入は、仕事のやり方を再構築することにより、企業にとっての本来の活動目的である業績アップや生産性向上などをねらったものとなります。CSR モデルは、環境問題への配慮、大都市における防災性の向上、また育児や介護負担を抱える従業員を中心に、従業員のワーク・ライフ・バランスの向上など、福利厚生の意味合いが強くなります。これらの区分は必ずしも明確ではなく、両方の組合せであったり、CSR モデルで導入を図り、その後運用を拡大して BPR モデルになっていくケースもあります。

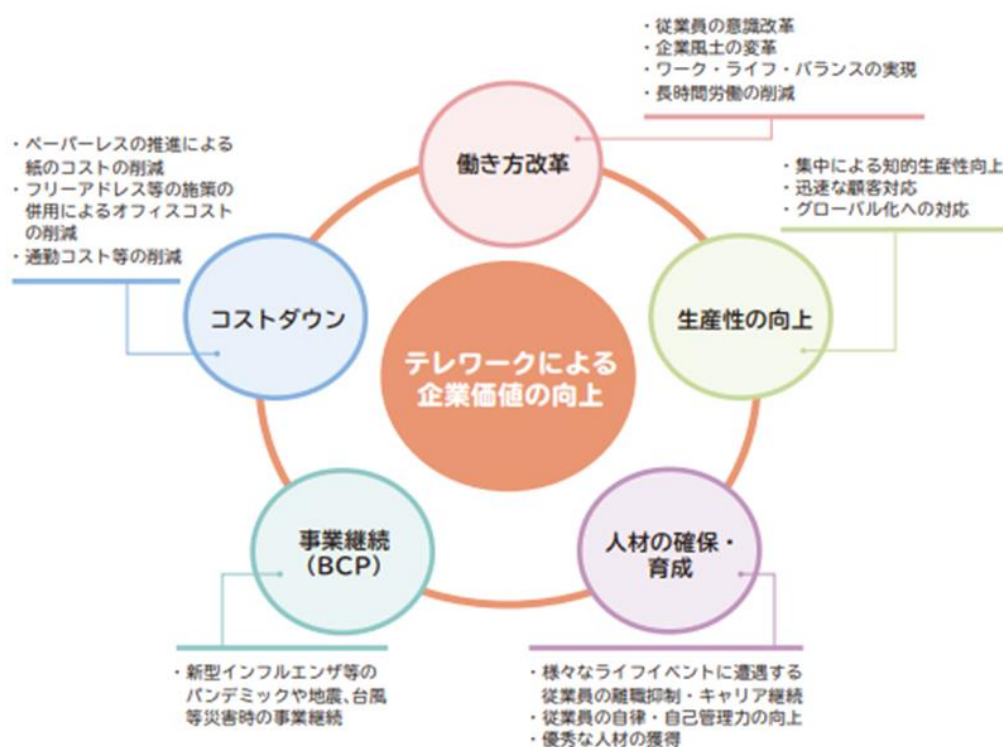
目的に応じ、複数タイプのテレワーク制度を設けている会社もあります。例えば、日産

4 テレワーク相談センターホームページ、国土交通省「THE Telework GUIDEBOOK 企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック（改訂版）」

自動車(株)では⁵、「一般型」在宅勤務制度と「育児・介護両立型」在宅勤務制度を設けており、「一般型」は「ワーク」と「ライフ」の質の向上を目的に、理由の事由を問わないものとなっており、月5日、1日8時間という利用上限を設けています⁶。「育児・介護両立型」は、利用の上限を月間の所定労働時間の50%以下としています。日産自動車(株)では生産工程を除く全従業員が対象となっていますが、複数の型を設けることにより、女性のみならず男性従業員の利用も多く、2013年度は一般型で計2,151人（男性：1,804人、女性：357人）、育児・介護両立型で計217人（男性：47人、女性：170人）が利用したとのことです。

複数タイプを設けなくても、テレワーク制度は全従業員を対象としながら、育児・介護等従事者については回数の制限なく実施可能としている会社もあります（例：NTTテクノクロス等）⁷。

図表 19 テレワークの導入目的の種類



出典) 厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」

5 日本テレワーク協会「第15回テレワーク推進賞事例集」

6 月40時間以内であれば5日以上30分単位で部分在宅の利用も可能

7 テレワーク推進企業ネットワークホームページ

図表 20 テレワークの導入モデル

	BPR モデル	CSR モデル
導入の動機（特徴）	企業全体での業務革新ニーズ （トップダウン、一斉の場合が多い）	育児や介護負担を抱える従業員 （ボトムアップ、選択の場合が多い）
企業 の 特 性	ICT 活用が進んでおり、また成果 や業務の評価手法等が導入されて いる企業など	ワーク・ライフ・バランス等につ いて関心が高まってきている企業 など
主 た る 目 的	ICT 活用による従業員のプロ化 オフィス等のコスト削減 顧客サービス、満足度向上	有能な人材の維持確保 社会貢献による顧客の支持獲得 従業員モラルの向上
対 象 者／対 象 部 門	全社あるいは部門全体	一定の資格要件を有する従業員 各部門では比較的少数
プ ロ グ ラ ム 推 進	経営陣の強いコミットメント 他の計画と連動して実施	経営陣、社内各層の理解 対象者範囲を段階的に拡大
テレワークの形態	モバイル勤務、あるいはモバイル 勤務と在宅勤務との併用が多い	在宅勤務の導入の例が多い

出典) 国土交通省「THE Telework GUIDEBOOK 企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック（改訂版）」

2. 基本方針の決定

導入の目的によってテレワークの対象者や対象業務、導入するテレワークの形態などが異なりますので、導入目的を達成するためにはどのようなテレワークを推進していくのか、その内容について検討していきます。基本方針には導入目的のほか、実施部門や対象者、対象業務やテレワーク実施方法などを盛り込み、労使委員会などで十分に協議した上で、文書として保存するなどの手続きを経ることが望ましいでしょう。

テレワークは働き方そのものの改革であり、その企業の文化や哲学に関わってくるため、経営トップのコミットメントとリーダーシップが非常に重要になります⁸。経営層は、テレワーク導入の意義を十分に理解し、自ら率先してテレワークの目的や効果について社内に情報発信を行い、従業員の意識改革を進めることが重要です。導入後は、部長や課長クラスのみドルマネジメントが様々な側面においてテレワーカーを管理していくことになるため、みドルマネジメントの理解や指示が必要であり、彼らの対応が成否のカギを握ることになります。

8 国土交通省「THE Telework GUIDEBOOK 企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック（改訂版）」

手順3

ルールの作成

テレワークのルール作成にあたっては、テレワーク実施範囲や労務管理制度について検討し、それを社内で教育・研修していくことが必要になります。

ポイント

- テレワークの実施範囲（対象者、対象業務、頻度）を決める
 - ※導入初期段階では限定的でも、段階的に対象範囲を広げることも可能です
- テレワーク時の労務管理を決める
 - ◇ 就業規則の変更を検討する
 - ※変更した場合：
 - ・ 従業員代表の意見書を添付し、所轄労働基準監督署に提出し、従業員に周知する
 - ◇ テレワーク就業規則を作成するか検討する
 - ※作成した場合：
 - ・ 従業員代表の意見書を添付し、所轄労働基準監督署に提出し、従業員に周知する
 - ◇ 労働基準法上の留意点を確認する
 - ・ 労働契約に労働条件（就業場所など）を明示する
 - ・ 適用する労働時間制度を決める
 - ※中抜け時間や移動時間中のテレワークについてもルールを決めておくことが望ましい
 - ・ 業績評価・人事管理等の取り扱いを決める（会社へ出社する従業員と異なる制度を用いる場合は、就業規則の変更手続きを行う）
 - ・ 費用負担を決めておく（従業員に負担させる場合は就業規則に規定）
 - ・ 社内教育の取扱いを決める（テレワークを行う従業員について、社内教育や研修制度に関する定めをする場合は就業規則に規定）
 - ◇ 実施の申請と承認のルールを決める
 - ◇ 労務管理の方法やルールを決める（勤怠管理、在席管理、業務管理）
 - ◇ テレワーク時の安全衛生対策を講じる
- テレワーク導入のための教育・研修を行う

1. テレワーク実施範囲

まず、テレワークの対象者、対象業務、実施頻度を検討しますが、導入初期段階では現行制度やルールを変えずに、できるところからトライアルを行い、段階的に対象範囲を広げていく方法もあります。

(1) 対象者の選定

業務の種類にかかわらず、テレワークの利用を希望するすべての従業員がテレワークを利用できることが理想ですが、導入初期段階では、効果検証がしやすく、社内の理解も得られやすいよう、職種やライフステージなどを踏まえて対象者を選定することも有効です。

対象者を制限する場合は、対象となる従業員に調査を行い、ニーズの把握を行いましょう。そして、社内関係者の理解を得られるよう、また今後推進しやすいよう、明確な基準を設けておくことが重要です。なお、テレワーク利用の対象となった場合でも、実際にテレワークを行うかどうかは、本人の意思によるものとなります。

(2) 対象業務の整理

テレワークの対象業務の整理は、「業務」単位で整理することがポイントとなり、業務の洗い出しを行って、下記の3つに整理します（図表 21）

- ① 「現状で実施できる業務」
- ② 「いまは実施できない業務」（現状では実施できないが、なんらかの対策を講じることにより実施可能となりそうな業務）
- ③ 物理的な操作が必要なオペレーション業務など「実施できない業務」

②「今は実施できない業務」でも、ICT ツールの活用や紙書類の電子化により実施が可能となる業務があるでしょう。

洗い出しのポイントとしては、業務にかかる時間、使用する書類（紙媒体／電子ファイル）、使用するシステムやツール、個人情報等のセキュリティリスク、必要なコミュニケーション量などがあります（図表 22）。

企業が実際にテレワークで実施している業務としては、資料の作成・修正・管理、上司や同僚、顧客先や取引先等との連絡・調整、社内手続が上位になっています（図表 23）。



図表 21 対象業務の整理



出典）厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」

図表 22 業務の洗い出しのチェックポイント

業務にかかる時間	その業務にどれくらいの時間がかかるか
使用する書類	その業務で使用する書類の有無、紙媒体／電子ファイル、
使用するシステムやツール	テレワークでも実施可能なシステムやツールがあるか
セキュリティリスク	個人情報等の取扱いはあるか
コミュニケーション量	何人で行う業務か、関係者とのやりとりの頻度

出典）厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」より作成

図表 23 企業がテレワークで実施している業務

企業がテレワークで実施している業務	
1位	資料の作成・修正・管理
2位	上司や同僚、顧客先や取引先等との連絡・調整
3位	社内手続
4位	インターネットからの情報収集
5位	業務知識等の学習
6位	意思決定
7位	会議・社内会議
8位	部下や後輩等への指導
9位	社外関係者との会議

出典）厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」

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

(3) テレワークの頻度

テレワークの実施頻度は、企業方針や導入目的、導入の段階によっても異なってきます。導入初期段階では、週1～2日程度から始め、見直しを重ねた上で実施日数を段階的に増やしていくとよいでしょう。週1～2日程度の場合は、社内制度やルールを大幅に変更する必要がなく、上司や同僚とのコミュニケーション上の不便を感じることも少ないことが多いからです。

2. 労務管理

労働基準法上の労働者については、テレワークを行う場合においても、労働基準法（昭和22年法律第49号）、最低賃金法（昭和34年法律第137号）、労働安全衛生法（昭和47年法律第57号）、労働者災害補償保険法（昭和22年法律第50号）等の労働基準関係法令が適用されることとなります。

通常勤務とテレワーク勤務において、労働時間制度やその他の労働条件が同じである場合は、就業規則を変更しなくても、既存の就業規則のままでテレワーク勤務をすることが可能です。しかし、例えば従業員に通信費用を負担させるなど、通常勤務では生じないことがテレワーク勤務に限って生じる場合は、就業規則の変更が必要となります。

一般的に、テレワーク勤務を導入する場合、就業規則に次のことを定める必要があり、就業規則を変更した場合には、従業員代表の意見書を添付し、所轄労働基準監督署に届出するとともに、従業員に周知する必要があります。

- テレワーク勤務を命じることに関する規定
- テレワーク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定
- 通信費などの負担に関する規定

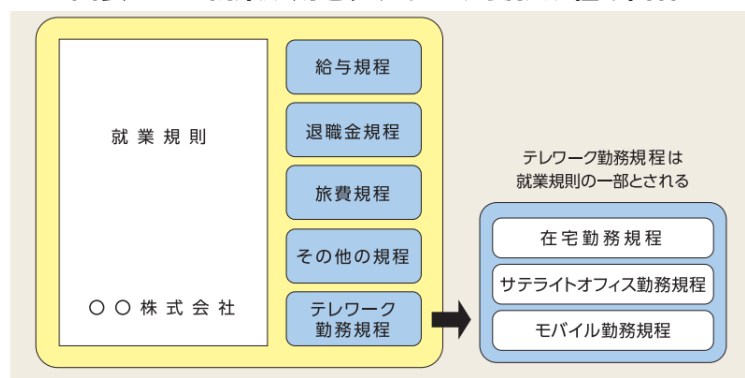
テレワーク勤務を導入する際に就業規則の変更が必要となる場合は、テレワーク勤務に係る定めを就業規則本体に盛り込むのか、または、新たに「テレワーク勤務規程」を定めるのかは、個々の会社の判断となります。分かりやすさという観点からは、テレワーク勤務に係る定めを集約したテレワーク勤務規程を作成した方が良いでしょう（図表24）。

物流連会員企業および他業界企業へのヒアリングでも、ほとんどの企業がテレワーク勤務規程（在宅勤務規程等を含む）を就業規則の附則として作成していました。

いずれの場合も、テレワーク勤務に関する規定を作成・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。

※ トライアル実施の場合や、労働時間制度等の労働条件が通常勤務と同じである場合は、就業規則を変更しなくても、既存の就業規則のままでテレワーク勤務をすることができます。

図表 24 就業規則とテレワーク勤務規程の関係



出典) 厚生労働省「テレワークモデル就業規則～作成の手引き～」

(1) 労働基準法の適用

在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務のいずれのテレワーク勤務時においても、労働基準法が適用されますが、特に以下の項目に留意が必要です(図表 25)。

※詳細は「資料編 ●テレワーク導入にあたっての留意事項」にて記載しています。

図表 25 労働基準法上の留意点

①労働条件の明示	・ 事業主は労働契約締結に際し、就業の場所を明示する必要がある(労働基準法施行規則 5 条 2 項)。
②労働時間の把握	・ 使用者は、労働時間を適正に管理するため、従業員の労働日ごとの始業・終業時刻を確認し、これを記録しなければならない(労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関する基準(平成 13.4.6 基発第 339 号)) ・ 通常の労働時間制、フレックスタイム制のほかに、一定の要件を満たせば事業場外みなし労働時間制、専門業務型裁量労働制、企画業務型裁量労働制も活用できる
③業績評価・人事管理等の取扱い	・ 業績評価や人事管理について、会社へ入社する従業員と異なる制度を用いるのであれば、その取扱い内容を説明しておく必要がある。また、就業規則の変更手続が必要となる(労働基準法 89 条 2 号)
④通信費・情報通信機器等の費用負担	・ 費用負担については、あらかじめ決めておく必要がある ・ 従業員に通信費や情報通信機器等の費用負担をさせる場合には、就業規則に規定しなければならない(労働基準法第 89 条第 5 号)
⑤社内教育の取扱い	・ テレワークを行う従業員について、社内教育や研修制度に関する定めをする場合には、就業規則に規定しなければならない(労働基準法第 89 条第 7 号)

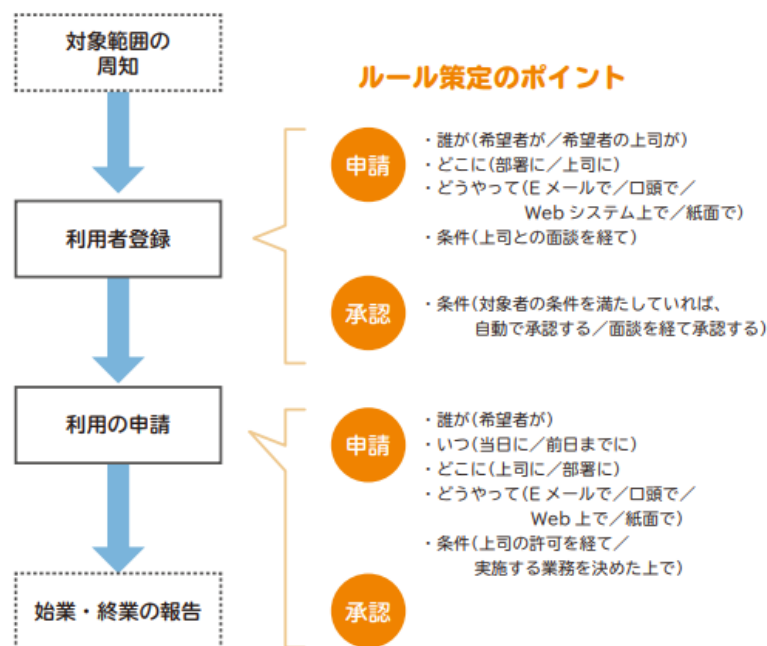
出典) 厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」および「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」より作成

(2) 実施の申請と承認

テレワーク実施の申請と承認は、利用者登録の申請・承認を経て、実際のテレワーク利用について申請・承認を行い、また利用日当日の始業・終業の報告などがあり、各社の現状に即した手順を設定します（図表 26）。よりスムーズな手続きのため、ウェブ上での申請システムの導入も考えられます。

物流連会員企業および他業界企業に対するヒアリング調査では、テレワーク実施時に、テレワークで行う予定の業務や、実際にテレワークで行った業務や成果を報告書などの形で会社へ報告することを義務付けている会社もありました。パフォーマンスの管理には必要であるとも考えられますが、利用者からはそれが事務所での勤務時と比較し、余計な手間になるため、テレワークの実施を躊躇う一因となっているとの声も聞かれました。一方、テレワークの利用を拡大するため、利用手順を簡素化し、より気軽に利用できる制度を目指している企業もありました。

図表 26 テレワーク実施の申請・承認



出典) 厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」

(3) 労務管理方法

テレワークを行う際は、従業員が通常勤務と異なる環境で就業することになるため、①始業・終業時刻の記録・報告を行う勤怠管理、②業務時間中のプレゼンス管理（在席管理）、③業務遂行状況を把握する業務管理の方法について確認し、ルールを決めておきましょう（図表 27）。

図表 27 労務・業務管理方法（例）

①勤怠管理	・ Eメール ・ 電話 ・ 勤怠管理ツール ・ 業務中に常時通信可能な状態にする
②在席管理	・ 業務時間中の在席・離席の記録を取る ・ 業務時間中のルールを設定する (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など)
③業務管理	・ スケジュール管理ツール ・ ワークフロー（一連の業務手続きの流れで図式化されたもの）

出典) 厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」より作成

（４） テレワーク時の費用負担

テレワークに要する通信費等の費用については、①労使どちらが負担するか、また、②使用者が負担する場合の限度額等を、あらかじめ労使で十分に話し合い、就業規則等において定めておくことが望ましいとされています。特に、情報通信機器、作業用品その他の負担をさせる定めをする場合には、就業規則に規定しなければなりません⁹。（図表 28）

図表 28 テレワークに要する費用（例）

	内容	費用負担について（主な例）
情報通信機器の費用	PC、周辺機器、携帯電話、スマートフォン	会社から貸与しているケースが多い（基本的には全額会社負担）
通信回線費用	モバイルワーク：	
	ノート型 PC、携帯電話	会社貸与
	無線 LAN 等の通信費用	会社負担
	在宅勤務：	
	自宅内のブロードバンド回線工事費	個人負担
文具、備品、宅配便等の費用	文具消耗品	会社負担（立替精算含む）
	切手や宅配メール便	会社負担（立替精算や着払い含む）
水道光熱費	電気、水道などの光熱費	テレワーク勤務手当に含める形で会社が一部負担（個人使用と業務使用の切り分けが困難なため）

出典) 厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」より作成

9 労働基準法第 89 条第 1 項第 5 号

(5) テレワーク時の安全衛生対策¹⁰

労働安全衛生関係法令等に基づき、使用者はテレワークを行う従業員を含め、下記すべての健康確保措置を講じる必要があります。

- ① 健康診断とその結果等を受けた措置¹¹
- ② 長時間労働者に対する医師による面接指導とその結果等を受けた措置¹²、および面接指導の適切な実施のための時間外・休日労働時間の算出と産業医への情報提供¹³
- ③ ストレスチェックとその結果等を受けた措置¹⁴

また、自宅等でテレワークを行う際の作業環境整備の留意点としては、事業者が業務のために提供している作業場以外でテレワークを行う場合も、事業所衛生基準規則、労働安全衛生規則および「VDT 作業における労働衛生管理のためのガイドライン」¹⁵の衛生基準と同等の作業環境とすることが望ましいと考えられます。

通常、在宅勤務時の作業環境としては、パソコンや電話のほかに、机、椅子、照明設備、空調等があります。パソコンのディスプレイに向かっての執務が多くなるため、在宅勤務者の疲労を軽減するよう、採光やグレア（まぶしさ）防止、騒音防止にも配慮が必要です（図表 29）。

図表 29 VDT 作業における留意点

照明及び採光	グレア(強烈な光によるまぶしさ)の防止	騒音の低減措置
 ディスプレイ画面上における照度 500ルクス以下 書類及びキーボード上における照度 300ルクス以上 室内は、できるだけ明暗の対照が著しくなく、かつ、まぶしさを生じさせないようにすること	 ディスプレイは、次のようにグレア防止を図る 1. ディスプレイ画面の位置、前後の傾き、左右の向き等を調整させること 2. 反射防止型ディスプレイを用いること 3. 間接照明灯のグレアを防止用照明器具を用いること 4. その他グレアを防止するための有効な措置を講じること	 VDT機器及び周辺機器から不快な騒音が発生する場合には、騒音の低減措置を講じること
		温度・湿度の調整  換気、温度及び湿度の調整、空調、静電気除去、休憩等のための設備等について事業所衛生基準規則に定める措置等を講じること

出典) 厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革
テレワークの導入・運用ガイドブック」

- 10 厚生労働省「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」
- 11 労働安全衛生法第 66 条から第 66 条の 7 まで
- 12 労働安全衛生法第 66 条の 8 および第 66 条の 9
- 13 労働安全衛生規則（昭和 47 年労働省令第 32 号）第 52 条の 2
- 14 労働安全衛生法第 66 条の 10
- 15 ガイドラインの対象となる作業は、事務所において行われる VDT 作業（ディスプレイ、キーボード等による構成される VDT (Visual Display Terminals) 機器を使用して、データの入力・検索・照合等、文章・画像等の作成・編集・修正等、プログラミング、監視等を行う作業）とし、作業者を作業の種類および作業時間で区分し、その区分に応じた労働衛生管理を行う。（厚生労働省「VDT 作業における労働衛生管理のためのガイドライン」）

（６） テレワーク時の労災保険の適用

テレワークを行う従業員についても、通常の社員と同様に労働者災害補償保険法が適用され、業務災害¹⁶または通勤災害¹⁷に関する保険給付を受けることができます。

ただし、在宅勤務においては、就労時間内であっても、私的行為が原因であるものは、業務上の災害とはならず、また、モバイルワーカーの通勤災害適用についても、住居と就業の場所の間を合理的経路と方法で往復することが前提となっています¹⁸。業務上災害と認定されるためには、業務遂行性と業務起因性の2つの要件を満たした上で、負傷や疾病が発生した具体的状況によって、地域の労働基準局において個別に適否が判断されることとなります。

●業務災害

労働者が業務を理由として被った負傷、疾病又は死亡（以下「傷病等」という。）であって、業務災害と認められるためには、業務と傷病等との間に一定の因果関係があることが必要であるため、労働者が、私用（私的行為）又は業務を逸脱する恣意的行為を行ったこと等による傷病等は、業務災害とは認められない。

●通勤災害

労働者が就業に関し、住居と就業の場所の往復等を合理的な経路及び方法で行うこと等によって被った傷病等をいい、モバイルワークやサテライトオフィス勤務（施設利用型勤務）では、通勤災害が認められる場合も考えられる。

出典）厚生労働省「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」

3. 導入のための教育・研修

テレワーク導入時に、従業員に対して教育・研修を行うことにより、より高い効果を得ることができます。テレワーク実施前のガイダンスは、テレワークの利用者だけでなく、利用者の上司や同僚にも行う必要があります。その際、以下の3つのポイントを理解しましょう（図表 30）。

16 業務災害とは、労働者が業務を理由として被った負傷、疾病または死亡（傷病等）であり、業務災害と認められるためには、業務と傷病等との間に一定の因果関係があることが必要であるため、労働者が、私用（私的行為）または業務を逸脱する恣意的行為を行ったこと等による傷病等は、業務災害とは認められない。（厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」）

17 通勤災害とは、労働者が就業に関し、住居と就業の場所の往復等を合理的な経路および方法で行うこと等によって被った傷病等をいい、モバイルワークやサテライトオフィス勤務では、通勤災害が認められる場合も考えられる。（厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」）

18 一般社団法人日本テレワーク協会ホームページ

図表 30 テレワーク実施前ガイダンス研修

	ねらい	研修項目（例）
①目的・必要性の理解	・テレワークの実施目的や必要性をテレワーク実施者および上司・同僚が理解する。 ・実施者は周囲の理解を得ながら自発的にテレワークできるよう、問題が起きた場合は上司や同僚も交えて積極的に解決する姿勢を持てるようにする。	・テレワークとは ・自社としてのテレワークの位置づけ、目的・必要性・得られる効果 ・導入計画／導入の流れ ・導入による働き方改革
②体制の理解	・テレワーク実施の流れと、周囲の体制について理解する。 ・関連する社内規定や実施の手続き、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などについて理解する。 ・テレワーク実施者を管理する管理職を対象としたガイダンスも検討する。	・社内規定および手続き ・勤怠管理・業務管理 ・従業員の指導や育成方法 ・人事評価
③ツールの操作方法の理解	・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合せ先を確認する。 ・テレワーク開始時から円滑に業務を行えるようにすることと、セキュリティ事故を防止することがねらい。	・システムおよびツールの使用・操作方法 ・情報セキュリティ（ツール利用上の注意） ・トラブル発生時の問合せ先等を含む連絡方法

出典）厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」より作成

《コラム ①：テレワーク・デイズ》



7/23 24 25 26 27
2018 月 火 水 木 金

働く、を
変える日

テレワーク・デイズ

2017 年は、総務省等が東京競技大会の開会式にあたる 7 月 24 日を「テレワーク・デイ」として、企業等に全国一斉のテレワークが呼びかけられ、全国 950 団体、6.3 万人が参加しました。2018 年は 7 月 23 日（月）から 27 日（金）の間で 7 月 24 日（火）※+その他の日の計 2 日間以上を「テレワーク・デイズ」として、複数日実施されます。

出典）<https://teleworkdays.jp/> ※ 2020 年東京オリンピック開会式の日

手順4

ICT環境の整備

ポイント

- ICT環境を選択する（利用端末、接続回線、サーバ）
- システム方式を選択する
- 労務管理ツールを選択する
- コミュニケーションツールを選択する

1. ICT 環境の選択

テレワークのための ICT 環境には、（１）利用端末、（２）接続回線（ネットワーク回線）、（３）サーバの確認が必要になります。従業員が利用する端末やサーバは回線で繋がっています。

（１） 利用端末

●リッチクライアント（ファットクライアント）型 PC

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。
書類の作成を行うアプリケーションの操作も、この端末単体で行うことができる。

●シンククライアント型 PC

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。
書類の作成も保存もサーバ上で処理され、データが端末内に保持されない。
端末が盗難・紛失した場合でもデータが端末内に存在しないので、データ漏えいが起きない。

従業員に対しテレワーク用に貸与する端末として有効。

シンククライアントの実現方法：

- 1) リッチ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 型などの専用機器 (USB キー) が必要)
- 2) シンククライアント専用 PC を利用する方法
- 3) リモートデスクトップ接続クライアントを利用する方法

●タブレット型 PC・スマートフォン

営業職等がモバイルワークとして、移動中に E メール対応や決済業務などの簡単な業務をするために導入すると便利。業務に必要なアプリケーションしか使えないような機能制限をすることで、セキュリティが確保できる。

●私用端末の業務利用 BYOD (Bring Your Own Device)

許可された私用端末から、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う。従業員は使い慣れた端末を利用でき、企業側は端末を用意するコストを削減できるメリットがあるが、端末内に業務で使用したデータが残る場合があり、端末の盗難・紛失時の情報漏えいが懸念される。対策としては、リモートデスクトップなど端末にデータが残らない遠隔操作システムとの併用や、端末をシンクライアント化すること、MDM (Mobile Device Management) が可能な環境を構築することで、端末紛失時などに、遠隔からのデータ消去、ロック、端末の位置情報を把握することが可能。

出典) 厚生労働省「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」

(2) 接続回線

●事業所からのインターネット接続

- ・光ファイバー回線
※VPN 接続を行う場合や社内にサーバを設置する場合には、固定 IP アドレスの利用が可能で、安全性の面で優れている光ファイバー回線が利用されることが多い。
- ・ADSL 回線
- ・ケーブル TV 回線

●事業所間接続

- ・専用線
- ・インターネット回線を利用した VPN 接続¹⁹

●無線接続

- ・携帯電話を利用したテザリング²⁰
 - ・モバイル Wi-Fi ルータ
 - ・データ通信 SIM カード
- ※無料で使える Wi-Fi サービスも普及しつつあるが、通信が暗号化されていない場合と WEP 方式²¹の場合はデータ漏えいの危険性が高いため、利用しないことが望ましい。

出典) 日本テレワーク協会「テレワーク関連ツール一覧 第 2.1 版」

19 VPN (Virtual Private Network) : インターネット等の公衆回線網上で、認証技術や暗号化等の技術を利用し、仮想的な専用線環境を構築する仕組み・技術を指す。(日本テレワーク協会「テレワーク関連ツール一覧 第 2.1 版」)

20 テザリング : スマートフォン等を介して PC などをインターネットに接続させる機能を指す。(日本テレワーク協会「テレワーク関連ツール一覧 第 2.1 版」)

21 WEP (Wired Equivalent Privacy) : 無線通信の暗号化技術のこと。無線区間での通信の傍受を防ぐために利用される。(KDDI ホームページ)

(3) サーバ

サーバとは、端末から支持された内容に対して情報を提供したり、処理結果を返したりする役割を持つコンピュータやソフトウェアのことです。サーバや従業員の利用する端末は回線で繋がっているため、ICT 環境の構築をする際には、端末や回線、サーバを一緒に確認しましょう。

2. システム方式の選択

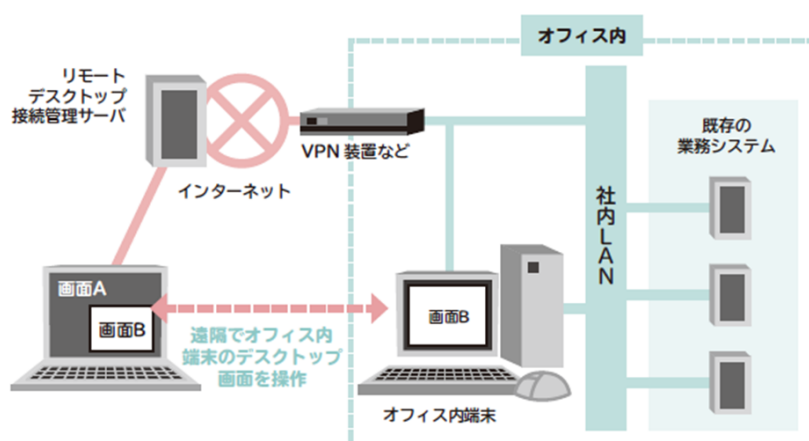
データやソフトウェアにネットワーク経由で接続するには、主に 4 つの方式があります。どの方式で接続するかは、テレワークの形態や社内のセキュリティポリシーに沿って検討します。

(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、オフィスの外で用いる PC やタブレット端末などで遠隔から閲覧および操作することができるシステムです（図表 31）。手元にある端末のディスプレイ上に、オフィスに設置された端末のデスクトップを表示したウィンドウを開いて見ることができます。オフィスに設置された端末がインターネットに繋がっていれば、専用のアプリケーションや USB キーなどの機器を介してシステムが利用可能です。

すべての作業を、オフィスの端末を遠隔操作することで実施するため、手元の端末にデータが残らず、情報漏えいが起きにくいメリットがあります。保存したファイルはオフィスにある端末上に保存されます。

図表 31 リモートデスクトップ方式

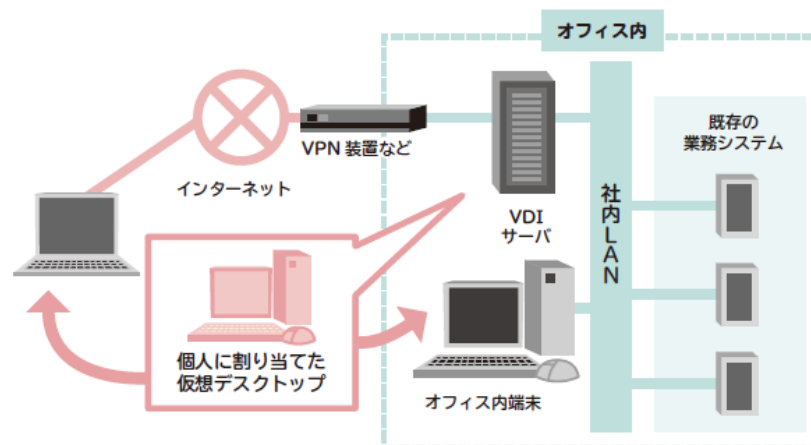


出典) 厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」

(2) 仮想デスクトップ方式

オフィスに設置されているサーバから提供される架装デスクトップに、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（図表 32）。リモートデスクトップ方式との違いは、VDI（仮想デスクトップ）サーバにアクセスして利用する点になります。手元の端末で直接作業するのと変わりませんが、作業のしやすさは回線速度に依存します。作業した内容はサーバに保存され、手元には残らず、また、仮想デスクトップ利用者が自由にソフトウェアをダウンロードするのを防止することができ、セキュリティレベルの向上が図れます。オフィス内に仮想デスクトップを管理するサーバや VPN 装置などの設置が必要になるため、初期コストがかかります。また、社外専用端末には VPN ソフトのインストールが必要になります。

図表 32 仮想デスクトップ方式

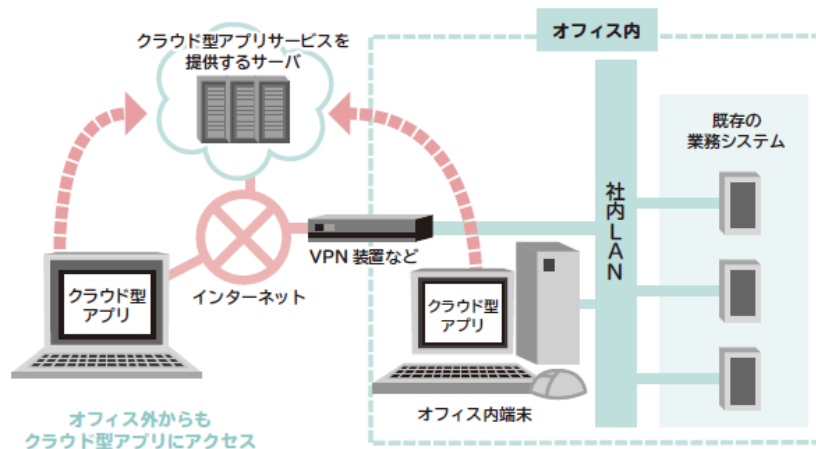


出典) 厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」

(3) クラウド型アプリ方式

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ため、オフィス内外や利用端末の場所を問わずウェブ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可能です（図表 33）。物理的なサーバの用意は不要で、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、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できます。

図表 33 クラウド型アプリ方式

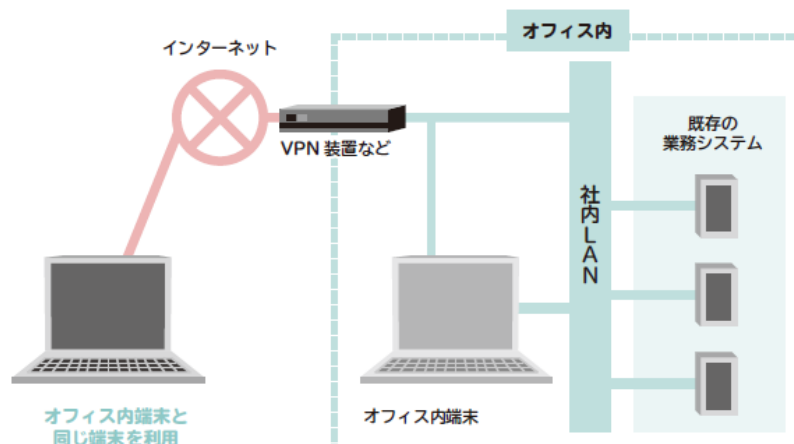


出典) 厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」

(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、VPN 装置等を経由して社内システムにアクセスするシステムです（図表 34）。オフィス外でも通常業務に利用している PC を用いるため、従業員は使い慣れた端末で作業ができます。ただし、PC に業務データが格納された状態で社外へ持ち出すことになるため、PC の盗難・紛失による情報漏えいが発生するおそれがあります。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、十分なセキュリティ対策をする必要があります（例：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、シンクライアント PC の採用といった利用機能の制限、覗き見防止フィルターの利用等）。また、従業員がセキュリティガイドラインを十分に理解して遵守することが重要です。

図表 34 会社 PC の持ち帰り方式



出典) 厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」

《コラム ②：システム方式の比較》

●各システム方式の利点と欠点：

(1) リモートデスクトップ方式

- ・オフィスで行っていた業務をそのままテレワークで作業できる
- ・テレワーク端末に電子データを残さず、情報漏えい起きにくい
- × ・作業のしやすさは回線速度に依存する

(2) 仮想デスクトップ方式

- ・手元の端末で直接作業しているのと変わらない
- ・オフィスに端末を用意しておく必要がない
- ・仮想デスクトップ環境はシステム管理者が一括管理可能
- ・テレワーク端末に電子データを残さず、情報漏えい起きにくい
- × ・新規システムの構築が必要（管理者も必要になる）
- × ・作業のしやすさは回線速度に依存する

(3) クラウド型アプリ方式

- ・自社でサーバ等を準備する必要がない（設備コストほぼなし）
- ・作業データはクラウド上に保存（BCPIに役立つ）
- × ・アプリケーションのライセンス更新が必要
- × ・ウェブブラウザ利用のためメモリを消費し、高性能なPCが必要

(4) 会社PCの持ち帰り方式

- ・使い慣れた端末で作業できる
- ・オフィス内外のPCを1台に（低いテレワーク導入コスト）
- × ・端末の持ち帰りが必要（急遽テレワークには不向き）
- × ・端末に電子データを保存。厳格な情報セキュリティ対策が必要（セキュリティ確保のための設備に費用がかかる）

出典）厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」

	リモートデスクトップ方式	仮想デスクトップ方式	クラウドアプリ方式	会社PCの持ち帰り方式
テレワーク端末での電子データ保存	保存しない	保存しない	どちらも可	保存する
オフィスの端末と同じ利用環境	同じ	テレワーク専用の環境	クラウド型アプリに関しては同じ	同じ
クラウドサービスの利用	しない	しない	する	どちらも可
高速インターネットの必要性	必須	必須	望ましい	不要

出典）総務省「テレワークセキュリティガイドライン第4版」より作成

●テレワークの形態、対象職種、会社の規模別にみた、適した ICT ツール：

ICTシステム・ツール	在宅勤務・事務職等・大企業／中堅企業	在宅勤務・事務職等・小企業	在宅勤務・研究職等専門職・中堅企業／小企業	モバイルワーク・事務職等・大企業	モバイルワーク・営業職等・中堅企業	モバイルワーク・営業職等・小企業
リモートデスクトップ方式	◎	○	○	◎	◎	○
仮想デスクトップ方式	◎		○	◎	◎	
クラウド型アプリ方式		○				○
会社PCの持ち帰り方式		◎	◎			◎

出典）厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」

3. 労務管理ツール

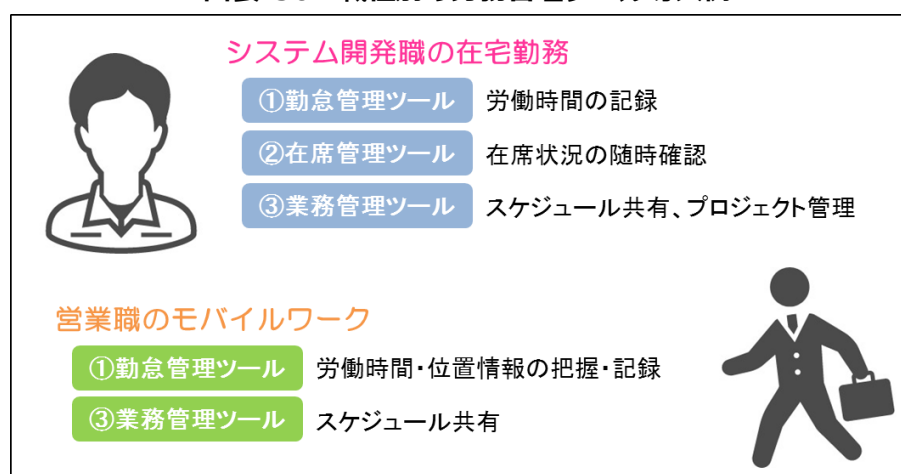
テレワークを行う際は、従業員が通常勤務と異なる環境で就業することになるため、手順3にて、①勤怠管理、②在席管理、③業務管理の方法について確認し、ルールを決めておきましょう。労務管理ツールの概要は以下になります（図表 35）。スケジュールを管理するスケジューラは、各従業員の予定を確認・共有するために、テレワーク形態にかかわらず導入することが望ましいと考えられます。勤怠管理ツールやプロジェクト管理ツールは、業務の内容に合わせて導入を検討しましょう。また、プレゼンス管理ツールは、テレワークを行う各従業員が在席中かどうか、話しかけて良い常態か等をリアルタイムで表示するため、従業員間の円滑なコミュニケーション促進に効果があるとされています。図表 36 は職種別の労務管理ツールの導入例です。

図表 35 労務管理ツール（例）

	概要	導入検討段階
①勤怠管理ツール	・ 労働時間の把握 ・ 位置情報を把握できるツールもある （営業職のモバイルワーク用など）	業務に合わせて導入を検討
②在席管理ツール	・ 在席状況の確認（随時）	業務に合わせて導入を検討
③業務管理ツール	・ スケジュール管理	テレワーク形態にかかわらず導入検討
	・ プロジェクト管理・タスク管理 （研究・開発・企画等のプロジェクト単位で動く業務）	研究・開発・デザイン職ではプロジェクト管理ツールの導入を検討

出典）厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」、日本テレワーク協会「テレワーク関連ツール一覧 第2.1版」より作成

図表 36 職種別の労務管理ツール導入例



出典）日本テレワーク協会「テレワーク関連ツール一覧 第2.1版」より作成

《コラム ③：労務管理ツールの紹介》

勤怠管理ツール

●Cyzen (レッドフォックス(株))

～モバイルワーク時の勤怠管理に適したツール～

[出勤、訪問、休憩終了、移動、退勤]などの活動報告を GPS 情報とともに記録。地図上の移動経路等を把握できるほか、日報の管理等も行える。



出典) Cyzen ホームページ

●F-Chair+ ((株)テレワークマネジメント)

～在宅勤務時の勤怠管理に適したツール～

「着席」「退席」ボタンにより、勤務を申告。在宅勤務者が「在席」と申告している時間中、作業者のパソコンの業務画面を不定期にキャプチャーし、管理者が確認できるようにする。



出典) テレワークマネジメントホームページ

在席管理ツール

●Sococo Virtual Office

((株)イグアス)

～音声会議／会議システム

／文字チャット機能を含む～

プレゼンス（在席状況確認）の面で、優れた製品。仮想オフィスを設定し、在宅勤務者の在席状況をわかりやすく表示する。



出典) テレワークマネジメントホームページ

業務管理ツール

●サイボウズ (サイボウズ(株))

スケジュール共有、ワークフロー、プロジェクト管理、勤怠管理、在席確認など、多くの機能を有するグループウェア。

出典) 一般社団法人日本テレワーク協会
「テレワーク関連ツール一覧 第 2.1 版」



出典) サイボウズホームページ

4. コミュニケーションツール

テレワークを行う従業員と職場の従業員を繋ぐコミュニケーションツールは、職場の業務連携を図ったり、上司が労務管理したりする上で重要になります（図表 37）。導入時点では、使い慣れた現在使っているツールを利用することにより、テレワーク実施のハードルを下げたり、コストを抑えたりすることができます。例えば、初めてテレワークを導入する際は、Eメールは既存のメールサービスをそのまま利用し、メールに添付できない大容量のファイルのやりとりにはデータ共有ツールの利用を検討したりします。ウェブ会議を行うための会議システムの導入、簡単な声掛けのためのチャット、グループウェアの導入なども検討するとよいでしょう。

図表 37 コミュニケーションツール

ツール		概略
会議システム		・会議システムの導入で、対面コミュニケーションに近い状態での会議や打ち合わせをすることが可能になる。 ・移動にかかる交通費や時間の削減にもつながる。 ・常時接続する場合は、テレワーク中の従業員の在席管理ツールとしても利用可能。
Eメール・チャット		・現在利用中のメールサーバのシステムが、外部からの接続が難しい状態になっているなどテレワークへの対応が難しい場合は、他のメールサービスへの転送や新たなメールサービスの導入を検討する。 ・チャットは会話のようにやりとりを行うソフトウェアであり、3名以上のグループでやりとりする場合もある。 ・社外へのデータ流出が起らないよう、利用する場合は運用方針を定めることが望ましい。
情報共有ツール		
	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、映像情報などを共有するためのツール。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。 ・社外へのデータ流出が起らないよう、利用する場合は運用方針を定めることが望ましい。
	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など、組織内の情報共有のために必要な機能が一つに統合されたシステム。
	SNS	・メッセージ投稿と返信等を行うことによりコミュニケーションを円滑化する。 ・Twitter、Facebook 等、社外にも広く拡散する可能性のあるSNS では機密情報を扱わないように運用方針を定めることが望ましい。

出典) 厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」、日本テレワーク協会「テレワーク関連ツール一覧 第2.1版」より作成

ポイント

- ルールによるセキュリティ対策を講じる
 - ☆ セキュリティガイドラインを作る／見直す
 - ☆ テレワーク時の行動ルールを決定する
- 技術的なセキュリティ対策を講じる（アクセスの管理・制限、暗号による管理、運用のセキュリティ、ネットワークのセキュリティ）
- 物理的なセキュリティ対策を講じる（盗難防止策、情報漏えいの防止策など）

労働政策研究・研修機構の情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査結果でも、特にモバイルワークにおいて、回答企業の42.3%が「情報セキュリティの確保に問題がある」ことをテレワークの課題として挙げており、最大の課題となっています（複数回答）。物流連会員企業に対するアンケート調査でも、企業調査では回答者の66.7%、従業員調査では回答者の48.0%が課題と認識しており（ともに複数回答）、関心が高いことがわかります。

総務省のテレワークセキュリティガイドラインでは²²、テレワークとオフィスでの仕事での情報セキュリティ面での違いには、従業員同士で情報をやりとりするに際し、インターネットを利用する必要があったり、従業員以外の第三者が立ち入る可能性のある場所で作業を行ったりすること等があるとしています。企業が管理する紙文書、電子データ、情報システム等の情報資産は、多くの場合事務所の中で管理されています。しかし、テレワークを行う場合はインターネット上を流れたり、持ち運び可能なパソコン等の端末で利用されるため、インターネットを経由した攻撃を防御する対策がされている事務所とは異なり、情報資産はウイルス等の感染、端末等の紛失や盗難、重要情報の盗聴等の脅威にさらされやすくなります。その際、端末の設定や使い方に、脅威に対する情報セキュリティ上の欠陥（脆弱性）が存在すると、情報漏えいや重要情報の消失など実際の事故の発生に繋がります（図表 38）。



22 総務省「テレワークセキュリティガイドライン第4版」

図表 38 テレワークにおける脅威と脆弱性



出典) 総務省「テレワークセキュリティガイドライン第4版」

セキュリティ対策にあたっては、ルールによる対策に加えて、技術的・物理的な側面から総合的に対策を取る必要があります(図表 39)。

図表 39 テレワークに必要なセキュリティの考え方



出典) 厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」

1. ルールによるセキュリティ対策

まず、情報を取り扱う業務に対して、組織としての情報セキュリティに関する基本方針や行動指針を定め、「セキュリティガイドライン」として取りまとめます。既存のセキュリティガイドラインがある場合は、それが現在の情報を取り扱う業務全体に正しく機能するかを見直し、テレワーク導入後の運用に即したルールの策定を行います。

セキュリティガイドラインは、オフィス外からのアクセスやEメール送受信などに関する制限、顧客との打ち合わせで発生するデータや端末の持ち出しの手続き方法など、業務を行う上で通常遵守すべきセキュリティの考え方をまとめたもので、①基本方針（セキュリティ全体の根幹）、②対策基準（基本方針をもとに実施すべきことや守るべきことを規定したもの）、③実施手順（対策基準の事項を具体的に実行するための手順を示したもの）などを示します。

セキュリティガイドラインの策定ができれば、テレワーク時の行動ルールを決定します。

<テレワーク実施時に追加するルール（例）>

- ✓ 自宅における作業環境、PCの保管および管理方法
- ✓ 自宅における休憩中のPCの取扱い（ロック／保管の上鍵による施錠等）
- ✓ モバイルワークにおけるPCの管理方法（体から離さない、覗き見防止フィルター等）
- ✓ オフィスから持ち出すPCの管理（暗号化／BIOSパスワード等）
- ✓ オフィス以外での情報管理（紙媒体資料、共有スペースでの情報管理等）

そして、セキュリティガイドラインやルールを、テレワーク実施者に遵守してもらえよう、研修などで従業員に浸透させましょう。

《コラム ④：テレワークと障がい者雇用》

テレワークで、障がいのある方をより企業戦力に！

◆障害者雇用促進法

- 対象事業主：従業員45.5人以上の民間企業
- 法定雇用率：2.2%
- 対象障がい者：身体障がい者、知的障がい者、精神障がい者
- 納付金制度：法定雇用率を達成した企業へは超過人数1人あたり月額27,000円支給（未達成企業からは、不足人数1人あたり月額50,000円の納付金徴収）



企業の課題

- 障がい者の雇用義務
- 事務所のバリアフリー化未対応
- 雇用の需給アンバランス（首都圏では障がい者雇用は「売り手市場」）

障がい者の課題

- 通勤が困難／負担
- 働く意欲があっても、地方では募集が少なく、働きたくても働けない。

障がい者の在宅雇用

- 障がい者：雇用確保、経済的自立
- 企業：人材確保、法令遵守

《業務例》

- 専門業務：システム開発やデザイン
- 単純業務：データ入力など

出典）ワイススタッフ「在宅勤務で実力発揮！障がい者の在宅雇用導入ハンドブック」

2. 技術的なセキュリティ対策

技術的なセキュリティ対策としては、①アクセスの管理・制限、②暗号による管理、③運用のセキュリティ、④ネットワークのセキュリティの4つの側面を考えます(図表 40)。

図表 40 技術的なセキュリティ対策

	対策(例)
①アクセスの管理・制限	・本人認証 システムやアプリケーションへのアクセスが従業員本人によるものであることの認証 ・端末認証 あらかじめ登録されている端末からのみのアクセスを許可 ・端末管理 従業員に貸与している PC などの端末情報を一元的に管理
②暗号による管理	・ハードディスクの暗号化 ハードディスク内のデータを暗号化 ・セキュアコンテナ 携帯電話等に暗号化された企業用の業務データエリア(セキュアコンテナ)を作成。携帯電話等の紛失・盗難時はセキュアコンテナ内のデータを遠隔操作で削除やロック可能 ・情報漏えい対策付きの USB メモリ 暗号化機能、パスワードロック機能、ウイルスチェック機能を備えた製品
③運用のセキュリティ	・電子データの原本保存 データの自動バックアップ、データの閲覧記録や作業記録等 ・ウイルス対策ソフト ウイルスの早期検知、検知した場合の駆除
④ネットワークのセキュリティ	・より安全な回線の選択 テレワーク実施者が定められた VPN 回線に接続してアクセスするルールやシステム、不正な通過パケットを自動的に発見/遮断するシステムを選択。公衆 Wi-Fi ではなく通信キャリアが提供するモバイルルータを利用するルール作り 等 ・サーバ証明書 第三者が当該事業者のサーバになりすますこと(フィッシング等)の防止のため、サーバ証明書を取得する 等

出典) 厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」より作成

3. 物理的なセキュリティ対策

盗難やスパイ活動、破壊等の損害など、PC やサーバなどのハードウェアが危険にさらされることを防ぐため、物理的なセキュリティ対策が必要になります。例えば、監視カメラや入退出管理といった盗難防止策、施錠棚やシュレッダーによる情報漏えいの防止策などがあります。

また、テレワークを行う際はオフィス以外の場所で働くことになるため、そのような場所でもオフィス同様の物理的セキュリティ対策をする必要があります。例えば、在宅勤務では、自宅に会社貸与の PC を施錠管理できる棚があるか、執務中の家の立ち入りは不特定多数ではないかなどの確認が必要です。この際、テレワーク利用申請の申請書類などに執務環境を明記させたり、誓約書等を交わすことで十分な注意を約束するよう指導するなどの対策が有効です。

物流連会員企業および他業界ヒアリングでも、個人情報や機密情報の管理に関する「誓約書」の提出を義務付けている企業（生命保険業）や、在宅では家族などに意図せず画面を見られてしまう可能性を排除できないことから、在宅では個人情報を扱う業務を行わないルールとしている企業（コールセンター業、物流業）、覗き見防止フィルターを利用している企業（物流業）などがあり、各社様々な対策を取っていました。

また、モバイルワークやサテライトオフィス勤務時には、周囲に社外の人がいることから、故意でなくても電話での会話内容を聞かれてしまい、そこから情報が漏えいする危険性があります。サテライトオフィスには、電話ブースや会議スペースが用意されていることがあるので、会話をする際はそのような場所を利用するなど、十分注意しましょう。

《コラム ⑤：テレワーカーの適性チェック》

～テレワークにも適性がある！！～

- ・ 誰もがテレワーク勤務に向いているわけではない
- ・ 出社勤務とは働き方が異なるため、様々な問題に対応する力が必要
- ・ テレワークの導入においては、勤務管理や人事給与体系などの各種制度の整備のほか、

社員に「テレワーク適性」があるかどうか大きなポイント！！

社員のテレワーク適性検査の実施 ⇒ テレワーク勤務対象者の選別にも活用可能

テレワーク勤務に必要な基本的な資質や志向性などをそれぞれ 5 項目の指標軸に沿って検査し、検査対象者のテレワーク適性度を診断

- ・ テレワーク勤務と出社勤務の比率アドバイス
- ・ 適性度向上に向けた教育研修のポイントアドバイス
- ・ 初期教育や適性向上の為の教育/研修サービス

出典) 株式会社 WorkDive



手順6 定期的な見直し（評価・改善）

ポイント

- テレワークの効果を評価する（量的評価、質的評価）
- P D C A サイクルを回し、制度の定期的な見直しを行う

手順5のセキュリティ対策まで進んだら、一度、テレワークのトライアル導入を行ってみましょう。そして、トライアル導入の評価を行います。テレワーク導入に向けて、企業は様々な人的・金銭的な経営資源を投資することになるため、テレワーク導入によって、どのような効果があったのか評価を行い、それを元に、よりよい制度にしていくためにも改善を重ねていくことが重要です。

1. 評価の仕方

評価の仕方には、量的評価および質的評価があります（図表 41、図表 42）。評価項目は定量的に評価できるものが望ましいと考えられますが、数字として表しにくい量的な項目については、従業員へのアンケートやヒアリング調査により、3段階や5段階など、段階評価により数値化を図ります²³。

テレワーク導入によるワークスタイル変革を経営課題とし、「生産性の向上」「ワーク・ライフ・バランス」「仕事に対するやりがいの向上」「顧客満足度の向上」「BCP 対策」など、各企業の経営課題に応じて様々な指標でテレワークの効果を把握する企業もあります。

図表 41 量的評価（例）

項目	指標
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
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、移動コスト（通勤、出張等）
ICT コスト	PC、タブレットなど情報機器コスト、ネットワークコスト、 クラウドサービスなど各種サービス利用費、ICT 保守・運用コスト
人的確保・維持	新規採用の応募者数、離職者数（離職率）

出典）厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」

23 国土交通省「THE Telework GUIDEBOOK 企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック（改訂版）」

図表 42 質的評価（例）

項目	指標
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
成果・業績	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・介護など）、個人生活（自己啓発等）、社会生活（地域活動など）、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

出典）厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」

<制度やルールの評価（例）>

- ✓ 利用（人数・頻度）の少ない制度になっていないか
- ✓ 申請手順などが面倒／複雑で利用者が限定されていないか
- ✓ 業務内容は適切か、対象業務の拡大は可能か
- ✓ 利用者が少ないため、利用しづらい雰囲気になっていないか
- ✓ セキュリティ対策は現在の業務内容に適切であるか
- ✓ 業績評価方法などがテレワーク利用者にとって不利になっていないか（または、テレワークを利用すると業績評価や昇進に不利になると思われていないか） など

2. 改善の仕方

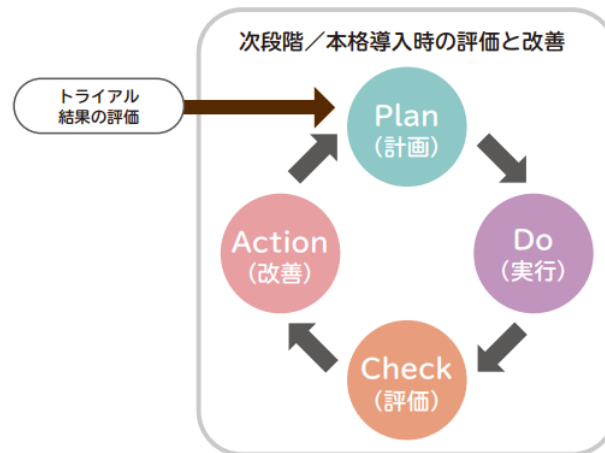
テレワークのトライアル導入後、または行っている間に、実施者本人や上司・同僚による評価を行い、現状のまま継続するのか、対象や規模を縮小または拡大して継続するのかなどを検討します。課題があれば、改善を行ったうえで、再度計画、実行します（図表 43）。

このようにテレワーク制度は一度作ったら終わりではなく、PDCA サイクルを回しながら、定期的に見直しを行うことで、より使い勝手の良い制度、時代に沿った制度にすることが重要です。次々頁にチェックリストを用意しましたので、ご活用ください。

トライアル段階で、社内でテレワークに関する制度化を行っていなかった場合は、本格導入に向けて、テレワークが適切に運用されるために、テレワーク勤務規程などテレワーク制度を作っておくことが望ましいでしょう²⁴。

24 国土交通省「THE Telework GUIDEBOOK 企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック（改訂版）」

図表 43 テレワークの評価による PDCA サイクルの実施



出典) 厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」

《コラム ⑥：建設業のテレワーク実施例（向洋電機土木(株)）》

テレワークによって削減された資源の使い方《向洋電機土木(株)の例》
 ～向洋電機土木(株)では、現場職にもモバイルワークを導入しています～

◆背景

- 建設業における現場職は、建設現場に勤務することになりますが、モバイルワーク導入前は、毎朝必ず本社事務所に出勤した後、現場事務所へ移動し作業を行い、就業後も、本社事務所に立ち寄ってから帰宅していたため、従業員にとって移動が多大な負担となっていました。

◆対策

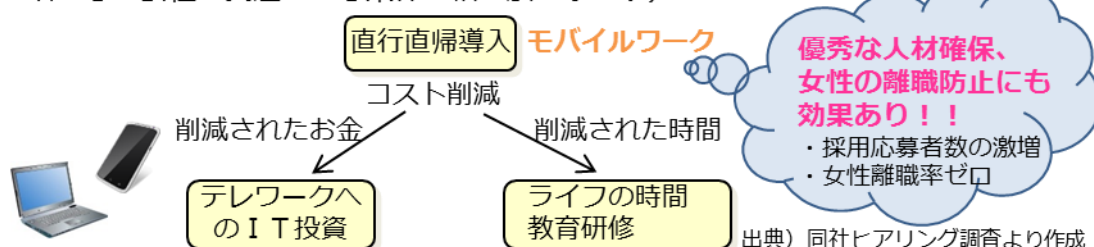
- 現場事務所をサテライトオフィスとして整備しました。
- テレワーク担当者との面談後、適性があると認められた従業員については、現場事務所への直行直帰を認めることにしました（モバイルワーク）。

◆効果

- 移動コスト（ガソリン代）の削減、労働時間（残業代）の減少
- 従業員の精神的・肉体的な負担が軽減され、交通事故が減り、車両保険金額が低下

◆削減された資源の活用方法

- テレワークには導入費用がかかりますが、まずは直行直帰の導入でコスト（残業代、ガソリン代など）を削減し、その浮いた費用で**テレワークに必要な機器への投資**を行いました。
 ⇒全従業員にノートパソコンおよびiPhoneを貸与
 ⇒リモートでも仕事を行うことが可能に（例：iPhoneのビデオカメラを用いて現場の様子を報告、事務所にいる管理職から指示を受けるなど、業務が効率化）
- 浮いた時間はライフへの時間を多くすること以外に、**資格取得講習会や勉強会**を実施し、会社および関係会社の知識レベルの底上げを図っています（社内で資格保持者が増えると会社が受注できる案件の幅も広がります）。



出典) 同社ヒアリング調査より作成

★ チェックリスト ★

手順1

導入計画の立案

- テレワークの推進体制（プロジェクトチーム）を作ったか ☐ 1
 - ✓ 経営トップをリーダーとして、全社横断的な体制を作ったか ☐ 2
- 目標開始時期に合わせた導入手順やスケジュールをまとめ、導入計画を立てたか ☐ 3

手順2

基本方針の決定

- 導入目的を明確化したか ☐ 4
 - ✓ プロジェクトチームで共通の目的意識を持てたか ☐ 5
- 基本方針を決定したか ☐ 6
 - ✓ 導入目的、実施部門や対象者、対象業務やテレワーク実施方法などを盛り込んだか ☐ 7
 - ✓ 労使委員会などで十分に協議し、文書として保存するなどの手続きを経たか ☐ 8
 - ✓ 経営トップのコミットメントとリーダーシップを得たか ☐ 9
 - ✓ ミドルマネジメントの理解や指示を得たか ☐ 10

手順3

ルールの作成

- テレワークの実施範囲（対象者、対象業務、頻度）を決めたか ☐ 11
- テレワーク時の労務管理を決めたか ☐ 12
 - ✓ 就業規則の変更を検討したか ☐ 13
 - （変更した場合、従業員代表の意見書を添付し、所轄労働基準監督署に提出し、従業員に周知したか） ☐ 14
 - ✓ テレワーク就業規則を作成するか検討を行ったか ☐ 15
 - （作成した場合、従業員代表の意見書を添付し、所轄労働基準監督署に提出し、従業員に周知したか） ☐ 16
 - ✓ 労働基準法上の留意点を確認したか ☐ 17
 - ・ 労働契約に労働条件（就業場所など）を明示したか ☐ 18
 - ・ 適用する労働時間制度を決めたか ☐ 19
 - ・ 業績評価・人事管理等の取り扱いを決めたか ☐ 20
 - （会社へ入社する従業員と異なる制度を用いる場合は、就業規則の変更手続きを行ったか） ☐ 21
 - ・ 費用負担を決めたか ☐ 22
 - （従業員に負担させる場合は就業規則に規定したか） ☐ 23
 - ・ 社内教育の取扱いを決めたか ☐ 24
 - （テレワークを行う従業員について、社内教育や研修制度に関する定めをする場合は就業規則に規定したか） ☐ 25
 - ✓ 実施の申請と承認のルールを決めたか ☐ 26
 - ✓ 労務管理の方法やルールを決めたか ☐ 27
 - （勤怠管理、在席管理、業務管理）
 - ✓ テレワーク時の安全衛生対策を講じたか ☐ 28
- テレワーク導入のための教育・研修を行ったか ☐ 29

手順4 I C T 環境の整備

- I C T 環境を選択したか（利用端末、接続回線、サーバ） ☐ 30
- システム方式を選択したか ☐ 31
- 労務管理ツールを選択したか ☐ 32
- コミュニケーションツールを選択したか ☐ 33

手順5 セキュリティ対策

- ルールによるセキュリティ対策を講じたか ☐ 34
 - ✓ セキュリティガイドラインを作ったか／見直したか ☐ 35
 - ✓ テレワーク時の行動ルールを決定したか ☐ 36
- 技術的なセキュリティ対策を講じたか ☐ 37
 （アクセスの管理・制限、暗号による管理、運用のセキュリティ、ネットワークのセキュリティ）
- 物理的なセキュリティ対策を講じたか ☐ 38
 （盗難防止策、情報漏えいの防止策など）

テレワーク実施（トライアル／本格実施）

手順6 定期的な見直し（評価・改善）

- テレワークの効果を評価したか（量的評価、質的評価） ☐ 39
- P D C A サイクルを回し、制度の定期的な見直しを行ったか ☐ 40

第4章 物流業におけるテレワーク

1. 物流業におけるテレワークの有用性

今後労働力不足がますます深刻化していく中で、物流業は今いる人材を維持し、また、他の産業と限りある貴重な人材を奪い合っていかなければなりません。その人材獲得競争においては、職業の魅力に加え、労働時間や賃金等の労働条件の改善、そして、ワーク・ライフ・バランスの充実への対策が必要になってくるでしょう。他産業のテレワーク推進企業および物流連会員企業へのヒアリング調査においても、近年は、採用面接や就職活動中の学生を対象としたイベントなどで、働き方（ワークスタイル）や女性の活躍推進の取組状況に関する質問が増えているということが聞かれました。それだけ、学生が就職先を選ぶにあたり、結婚や育児、介護などのライフイベントを迎えても長く働けるのか、また、そういった特段の事情がなくても、仕事だけでなくワークとライフのバランスを保ちながら働けるのか、といったことに関心が高いということがわかります。そして、「場所や時間を有効に活用できる柔軟な働き方」であるテレワークは、通勤や移動時間の削減により「ライフ」に充てる時間が増え、また、個々のライフスタイルに合わせた柔軟な働き方を選択することを可能とします。趣味やボランティア、自己啓発など自分の時間や、家族と過ごす時間を増やすことが可能となったり、また、通勤弱者といわれる障がい者や高齢者、妊娠・育児中の女性なども場所の制約なく働くことが可能となる効果が期待できます。

しかし、第2章にて既述のとおり、全体のテレワーク導入済み企業の割合が13.9%であるのに対し、運輸業は7.6%と最も低い産業となっており、雇用型テレワーカーの割合も全体の14.8%に対し²⁵、運輸業は9.8%と低い水準にあります。今後、物流業においても、他業界に後れを取ることなく、テレワークをはじめとした柔軟な働き方を可能とする、「ワークスタイルの変革」がいつそう求められるでしょう。

（1） テレワーク実施の一般例

例えば、在宅勤務の例では、通勤時間が削減されることにより、睡眠時間を普段よりも多くとり、朝食をしっかりと食べる余裕ができる、また通勤によるストレスがなくなるため、身体的・精神的負担が軽減され、心身ともに健康的に過ごすことができるなどのメリットがあります（図表 44）。また、家族とゆっくり食事を取る、子どもを保育園や幼稚園へ送迎するなど、家事や育児など家庭への参加もしやすくなります。休憩時間を利用して洗濯など家事をしたり、会社のルールにもよりますが、仕事を一時中断して、子どもの学校行事参加など、休暇を取得せずに外出をする「中抜け」を可能としている企業もあります。業務においては、文書作成など集中力を要する業務がはかどるという

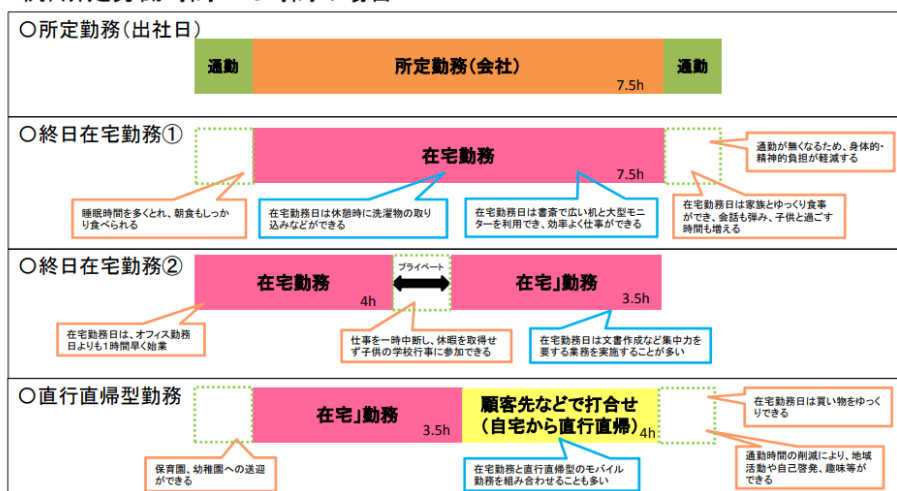
25 テレワーク制度等に基づく雇用型テレワーカーと制度等のない雇用型テレワーカーの合計（国土交通省「平成 29 年度テレワーク人口実態調査－調査結果の概要－」）

声が多く聞かれます。在宅勤務だけでなく、自宅から顧客先などへ直行直帰し、モバイル勤務と組み合わせることも可能です。

図表 44 テレワークの実施効果（従業員）

3. 平成27年度テレワーク人口実態調査の結果 (5)在宅勤務の個別実施例

1) 在宅勤務の活用パターンの例 例) 所定労働時間 7.5時間の場合



注：図中のコメントは、ワーカーへのグループインタビューで得られた声を反映している。

出典) 国土交通省「平成 27 年度テレワーク人口実態調査－調査結果の概要－」

(2) 物流連会員企業のテレワーク体験談

物流連会員企業へのアンケート調査（従業員調査）およびヒアリング調査でも²⁶、テレワーク経験者からは、移動時間・通勤時間が無くなる、もしくは減ることにより、趣味や自己研鑽、家族との時間に充てて家族との関係が良くなったり、ランニングやジムに通うことなどによって健康増進にも繋がったりしているとの声が聞かれました。また、満員電車による通勤が無くなることで、身体の負担軽減だけでなく心の余裕も持てるようになり、心身の健康や家族との団欒、すなわちライフの充実に大きな効果があることがわかりました。業務面においても、「在宅勤務は集中が必要とされるデータ解析や書類の作成等に非常に適している」という意見が多く挙がりました。一方で、「同僚や上司とのちょっとした確認も、メールやチャット、電話となるので、同じ空間で仕事をするよりは、時間がかかる」といったコミュニケーション上の不便さや、プリンターやFAXなどオフィス機器が使えない不便さ、また気持ちの切り替えが難しいなどの課題も挙げられました。しかし、このような不便さがあっても、通勤や移動時間を営業活動や業務に充て生産性を向上させたり、自分の自由時間としてライフを充実させたりするなど、プラスの効果がはるかに大きいという声が多く聞かれました。(図表 45、図表 46)

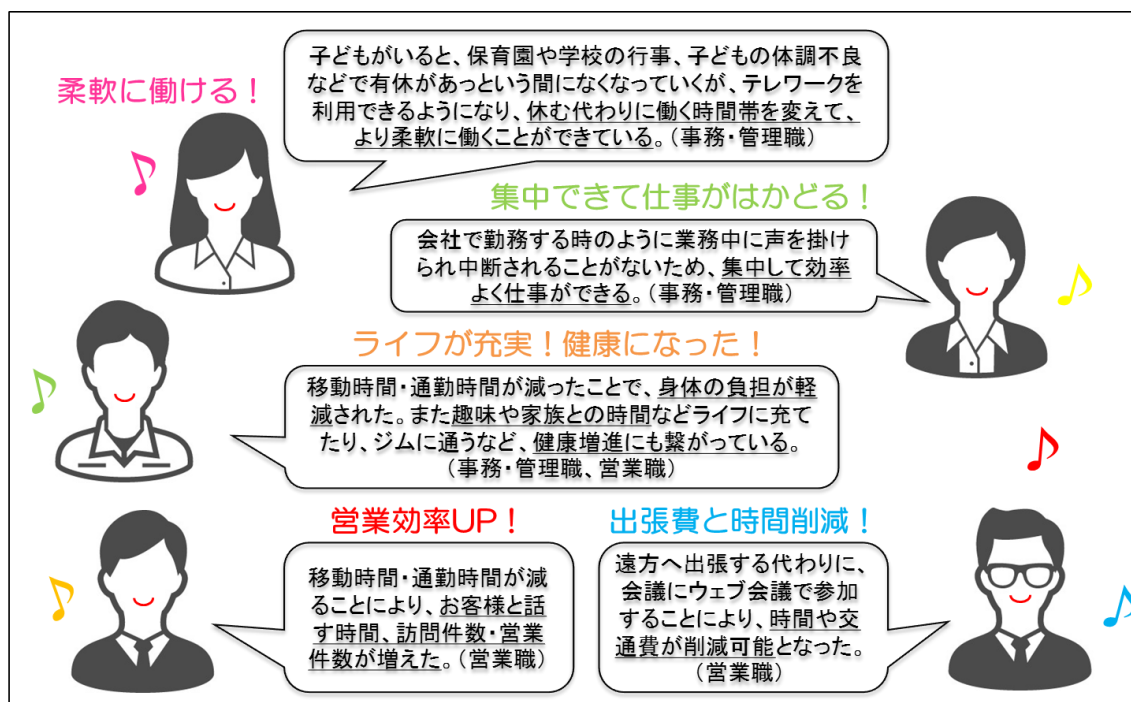
26 アンケート実施期間（従業員調査、企業調査）：2017 年 9 月、ヒアリング実施期間（物流連会員企業、他業界テレワーク推進企業）：2018 年 1 月～2 月

図表 45 テレワーク体験談（従業員）①

在宅勤務 (n=18)		
メリット	時間の有効活用、 ライフの充実	・通勤時間分の時間の余裕ができることで、心のゆとりができた。 ・通勤時間が削減できるので、その分、ライフの時間に充てることができる。（趣味、家事、子ども等） ・子どもと接する時間が多くなるとともに、妻をサポートできる。
	生産性の向上	・集中したい業務には非常に向いている。（データ解析、書類作成等） ・テレワークの成果をアウトプットできるようにしなければいけないと、集中して業務に取り組むことができ、スケジュール管理をいつも以上に意識できた。 ・一人で集中して作業をする日をテレワークとしているので、周囲とコミュニケーションが取れないことに不自由はない。 ・いつもと違う環境で、仕事がかどる。
	コミュニケーションが取りにくい	・同僚や上司とのちょっとした確認も、メールやチャット、電話となるので、同じ空間で仕事をするよりは、時間がかかる。 ・顔を見て相談したいときにしにくい環境である。 ・業務に行き詰った時等に他のメンバーにタイムリーに相談できないため、スピードが落ちる面もある。 ・難しい点は、社外の打ち合わせへの対応（社内は電話・Skype等で十分に対応可能）
	オフィス機器が使えない（プリンターやFAXなど）	・コピーやFAXをしたい場合は、自宅にないため不便。 ・自分の全ての仕事ができる訳ではないのが、難しい。 ・事前に必要資料を持ち帰る必要がある為、何の業務をするか決めておく必要がある。
デメリット	気持ちの切り替えが困難	・ずっと仕事ができるので、気分転換もせずに仕事をしてしまい、疲れることがある。 ・自宅で行うため、オン・オフの切り替えが難しい（例えば、家事をした直後に仕事モードに切り替えるのが難しい）。
モバイルワーク (n=35)		
メリット	時間の有効活用	・身体が楽で時間に余裕ができる ・通勤、移動の時間が短縮し、営業活動の時間に当てられる。 ・営業活動の範囲が広がった ・利点として移動時間が少なくなり、プライベート時間をより充実させることができる。 ・移動時間などの空き時間を利用した業務遂行が可能 ・自宅に近いエリアで会議等が開催され、その後テレワークをした際には、帰宅する移動時間も短縮でき時間の有効活用につながった。 ・不便なこともあるが、「移動時間を業務に使用できる」メリットがはるかに勝る。
	業務効率化	・非常に効率的 ・無駄な残業が減る
	コミュニケーションが取りにくい	・業務の都合上チームのメンバーと会話する必要があるので、遠隔だと難しい ・手元に紙の資料がほしいとき、同僚と対面で相談したい時などは不便 ・懸念する点としては社員間のコミュニケーションが希薄になる可能性がある。
	ICT機器の問題	・スマホでは画面が小さいので入力が大変 ・ノートPCなど画面が小さくなるので疲労が大きい ・通信制限があるため、使いすぎると遅くなることは今後の課題
デメリット	業務範囲	・事務処理ができない
	気持ちの切り替えが困難	・仕事、プライベートの切り替えが難しい ・拘束感が否めない
サテライトオフィス（社内外） (n=7)		
メリット	時間の有効活用	・通勤時間が減少し勤務地が近くなり活動範囲が拡大した。 ・通勤時間が短縮できるため、その分、ライフの時間に充てることができる。 ・身体が楽で時間に余裕ができる。
	生産性の向上	・一人で集中して作業をする日をテレワークとしているので、周囲とコミュニケーションが取れないことに不自由はない。
デメリット	コミュニケーションが取りにくい	・ちょっとした相談がしづらい

出典）物流連会員企業へのアンケート調査より作成

図表 46 テレワーク体験談（従業員）②



出典) 物流連会員企業へのヒアリング調査より作成

(3) 物流連会員企業のテレワーク導入事例

物流連会員企業においては、アンケート回答企業 24 社すべてにおいて、産前産後休業・育児休業制度が整備されていました。また、回答企業の 95.8%が介護休業制度を設けていました。しかしながら、このような制度があっても、37.5%の企業が出産や育児を理由に退職する社員がいると回答し、33.3%の企業が介護を理由に退職する社員がいると回答しています。

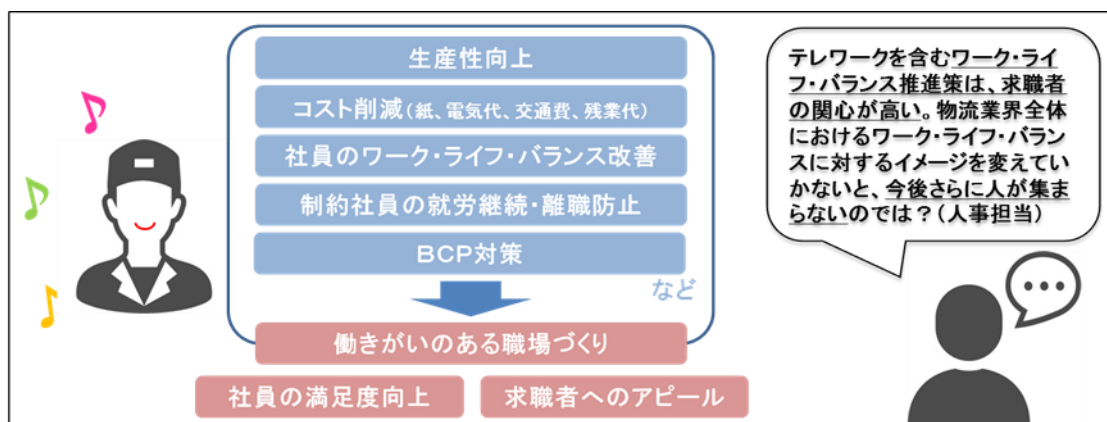
企業としても、せっかく採用し育成した社員が、出産や育児、介護などのライフイベントを理由に退職してしまうのは、それまでの教育投資や今後の会社の戦力としての期待を鑑みても、もったいないと感じることが多いと思われます。社員を離職させることなく、時間や場所を有効に活用し、個々のライフスタイルに合わせて柔軟にフルタイムで働いてもらう、もしくは、フルタイムは無理であっても時間を短縮して就業継続をしてもらうには、テレワークは一つの有効な手段であると考えられます。テレワークはまた、週に数日は在宅で働くことなどにより、育休中の方の早期復職を可能としたり、育児期間中に時間短縮勤務制度を利用しながら働いている方が、より早期にフルタイムで勤務することでキャリア形成におけるブランクを最小限にし、キャリアを継続しやすくする可能性があります。ただし、職場において長時間労働が蔓延している場合は、時間短縮勤務を解除しフルタイム勤務に戻ることは、無制限に残業ができなければならないと捉えられることがしばしばあり、これが時間短縮勤務の解除を尻込みする原因ともな

っています。そのためにも、時間短縮勤務ではない通常社員についても、当たり前のように毎日出勤し当たり前のように残業をする働き方を改め、テレワークなどを活用した業務改善やワークスタイルの変革が重要となってきます。また、超高齢化社会に突入したわが国では、毎年 10 万人が介護のために離職しています²⁷。団塊の世代が後期高齢者になると、今後さらに親の介護に関わらざるを得ない社員が増えていくことが予想されます。介護を担う社員を離職させることなく、介護をしながら働き続けてもらうためにも、いま、全社におけるワークスタイルの変革が求められていると言えるでしょう。このように、育児や介護などで時間と場所に制約がある社員の力をどのように、最大限に引き出していくかは、今後会社の生き残りにも関わる課題になることが考えられます。

物流連会員企業へのアンケート調査（企業調査）でも、生産性向上だけでなく、社員のワーク・ライフ・バランスの改善、働き方に制約のある社員の就労継続や離職防止などにおけるテレワークへの期待が挙げられました。また、これらによって、「働きがいのある職場づくりを推進し、社員の満足度向上や求職者への良いアピールに繋がればよい」との期待や、「テレワークを含むワーク・ライフ・バランス推進策に関しては、求職者の関心が高いと思われるため、物流業界全体におけるワーク・ライフ・バランスに対するイメージを変えていかないと、今後人手不足がさらに深刻化しかねない」と危惧する声も聞かれました。（図表 47）

そのほか、物流連会員企業の人事担当者へのヒアリング調査では、「会社としても、社員に休まれるよりは、多少生産性が下がったとしても、連絡が取れたり、在宅でできる仕事をしてもらったりした方がよい」との考えから、働き方の一つの選択肢として在宅勤務を導入している企業や、テレワークを導入してから、「在宅でも仕事の続きができるため、荒天候の日に早めに帰宅してもらいやすくなり、人事としても助かっている」とBCP 対策にも繋がっているという人事担当者の声もありました。（図表 48）

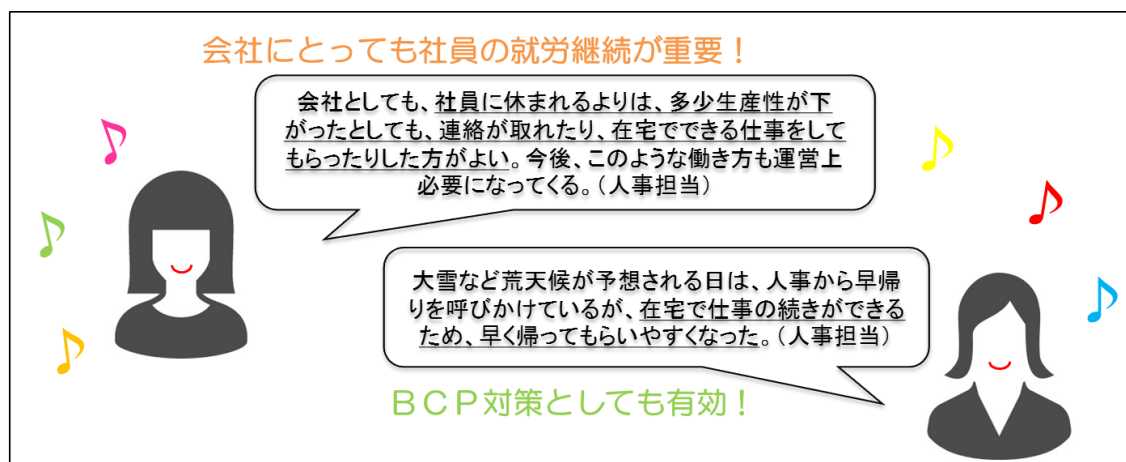
図表 47 テレワークへの期待（企業）①



出典）物流連会員企業へのアンケート調査より作成

27 総務省統計局「平成 24 年度就業構造基本調査」

図表 48 テレワークへの期待（企業）②



出典）物流連会員企業へのヒアリング調査より作成

（４） 物流業におけるテレワーク活用の可能性

- ✓ 育児や介護など家庭との両立支援
- ✓ 習い事、ボランティア活動、健康維持などプライベートの充実
- ✓ 時間の有効活用、仕事の効率向上
- ✓ 夜間や休日、緊急時の対応
- ✓ 国際部門など、時差のある国や地域とのやり取り・対応
- ✓ ウェブ会議システムを活用した、遠方での会議参加（移動時間や交通費の削減）
- ✓ ワークেশョン²⁸ など

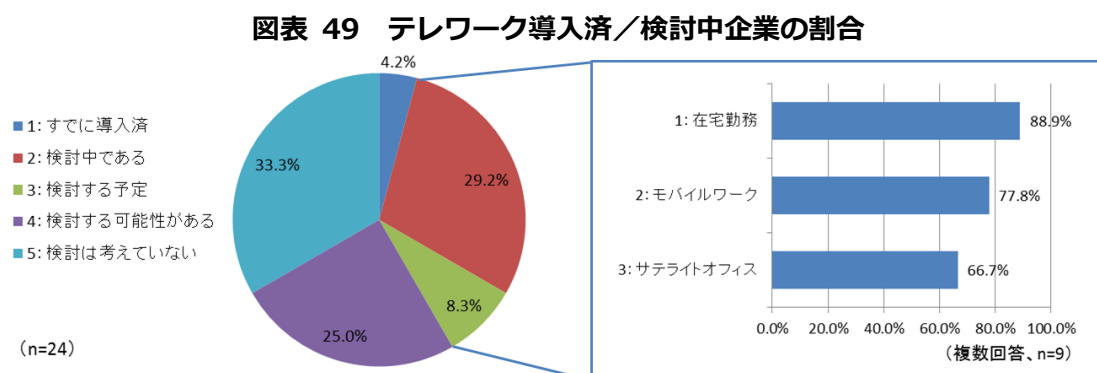
物流連会員企業へのアンケート調査（従業員調査）では、テレワークを実施している理由として、育児や介護など家庭との両立やプライベートの充実等のほか、「夜間や休日にも業務の進捗を確認して連絡をしなければならないため」と回答した方もいらっしゃいました。テレワークを実施することにより、休日出勤をしたり夜間まで会社に残ったりする必要がなく、通勤中や自宅にて業務を行うことができているとのこと。物流は土日や祝日、夜間・早朝でも、天候に関わらず絶え間なく動いており、トラブル発生時など緊急時も含め、より迅速な対応が求められます。また、国際部門など海外とのやり取りが多い部門では、今までは時差のある地域との連絡で、早朝や深夜の電話会議のために早く出社したり残業したりしていたのを、テレワークを利用すれば、家に居ながら会議に参加することが可能になります。このように、いつでもどこでも対応が求められる物流業界では、テレワークは有効なワークスタイルの一つと言えるでしょう。「ワークেশョン」²⁸という、今まではたった一つの会議のために帰省や旅行を早く切り上げて

28 「ワークেশョン」とは「ワーク（仕事）」と「バケーション（休暇）」を組み合わせた造語で、旅先で休暇を楽しみながら、テレワークも行う働き方を言います。欧米で広まりつつあるスタイルで、休暇に仕事を組み込むことで、長期の休暇を取りやすくなるメリットや、業務終了後はレジャーを楽しみリフレ

いたのを、帰省先や旅行先にいながら、数時間だけウェブ会議システムなどを活用して会議に参加し、旅行日程を長くするというようなことも始まっています。

(5) 物流連会員企業のテレワークへの関心

物流連会員企業を対象に実施したアンケート調査（企業調査）によると、2017 年 9 月時点で回答企業のうち既に 1 社がテレワーク制度を導入済みであり、9 社（37.5%）が導入検討中または検討する予定と回答していました（図表 49）。テレワーク制度がないものの、トライアルを実施している企業も複数社ありました。



出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

●従業員調査

- ✓ 回答者の約半数が「在宅勤務」を利用してみたいと回答
（「モバイルワーク」は 41.3%、「サテライトオフィス」は 38.3%）
- ✓ 目的は、「通勤・移動時間の短縮／負担軽減」、「時間の有効活用」など
- ✓ 子を持つ女性社員の約 7 割が在宅勤務を利用してみたいと回答

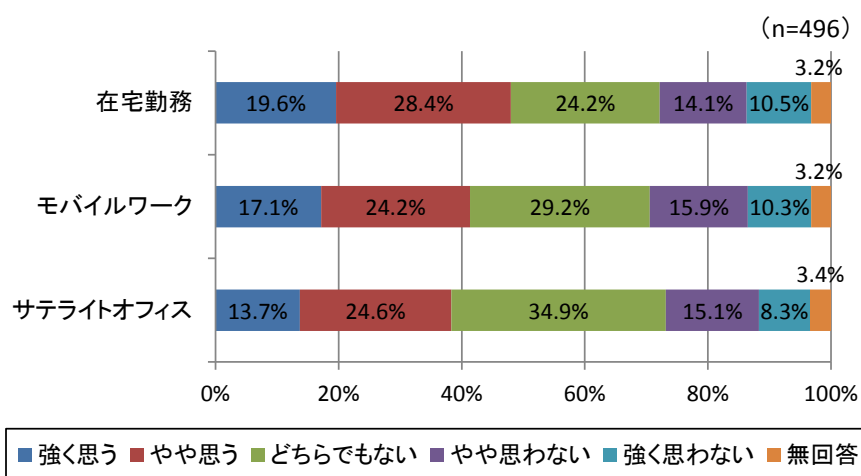
物流連会員企業の従業員を対象に実施したアンケート調査によると、テレワークを利用してみたいか、という問いに対し、「在宅勤務」を利用してみたいと答えた人（「強く思う」「やや思う」の合計）は 48.0%、「モバイルワーク」は 41.3%、「サテライトオフィス」は 38.3%でした。約半数の回答者が「在宅勤務」へ関心を持っていることがわかります（図表 50）。

回答者属性によるテレワーク制度の利用希望をみると、子を持つ女性社員の 68.9%が在宅勤務の希望があり、もっとも高くなっています。次いで、既婚女性社員および介護中女性社員の在宅勤務（ともに 66.7%）、介護中女性社員のモバイルワーク希望が 66.7%と高くなっています。男性では、介護中男性社員や既婚男性社員、子を持つ男性社員の利用希望が高くなっています。（図表 51）

ッシュシ、業務への新たな活力へつなげることなどが期待されます。（出典：日本の人事部ホームページ）

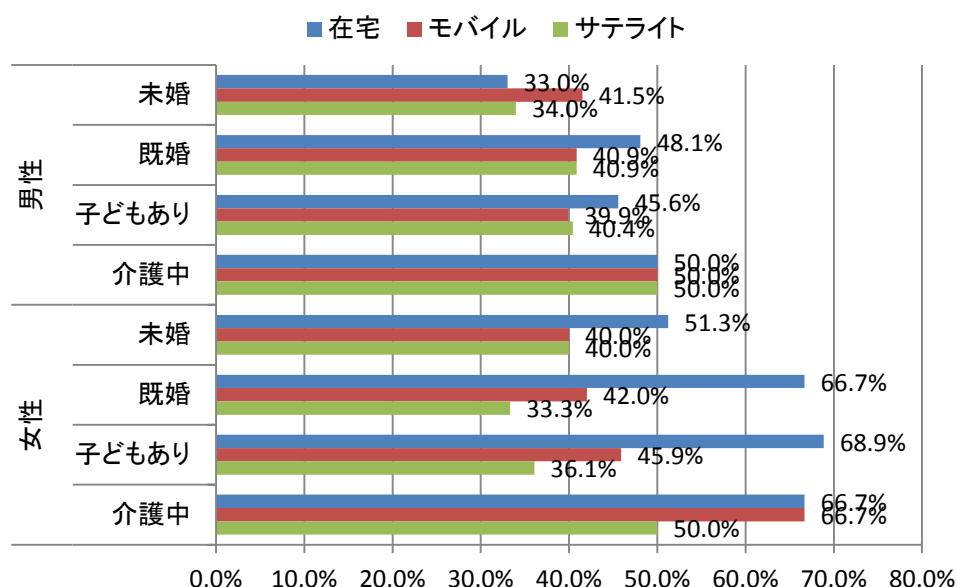
回答者に対し、テレワークを利用してみたい理由を自由回答形式で聞いたところ、「通勤・移動時間の短縮／負担軽減」が最も多く、回答者の約40%が理由として挙げています。次いで「時間の有効活用」等が多く、26.8%でした。そのほか、「集中力が持続する」「自分のペースで仕事ができる」等、仕事の効率や生産性の向上、「ワーク・ライフ・バランスの向上」や「家事・介護・育児等との両立」等、仕事とプライベートのバランス改善のため、との回答が多く挙がりました。(図表 52)

図表 50 テレワーク利用希望者の割合（従業員）



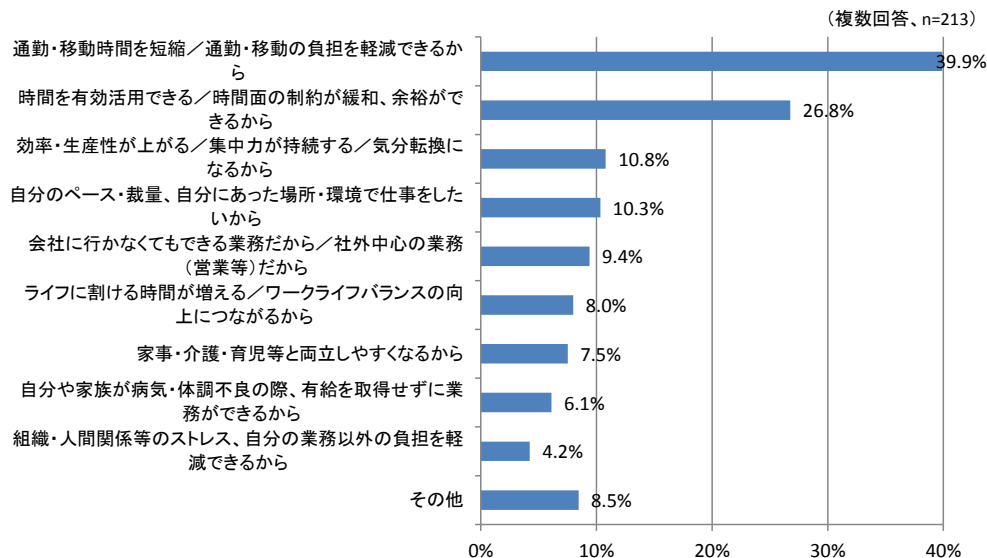
出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

図表 51 属性別テレワーク利用希望者の割合（従業員）



出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

図表 52 テレワークを利用してみたい理由（従業員）※自由回答形式



出典）物流連会員企業へのアンケート調査より作成

2. 物流業におけるテレワーク推進

(1) 物流業におけるテレワーク推進の課題

●テレワーク推進の課題

- ✓ 企業調査・従業員調査ともに「現場での業務がある」ことが第一位
- ✓ 企業調査：「在宅でできる仕事が少ない」、「荷主の理解」、「情報セキュリティ」などが上位に
- ✓ 従業員調査：「社風や業界気質」が第二位



●必要な取り組み

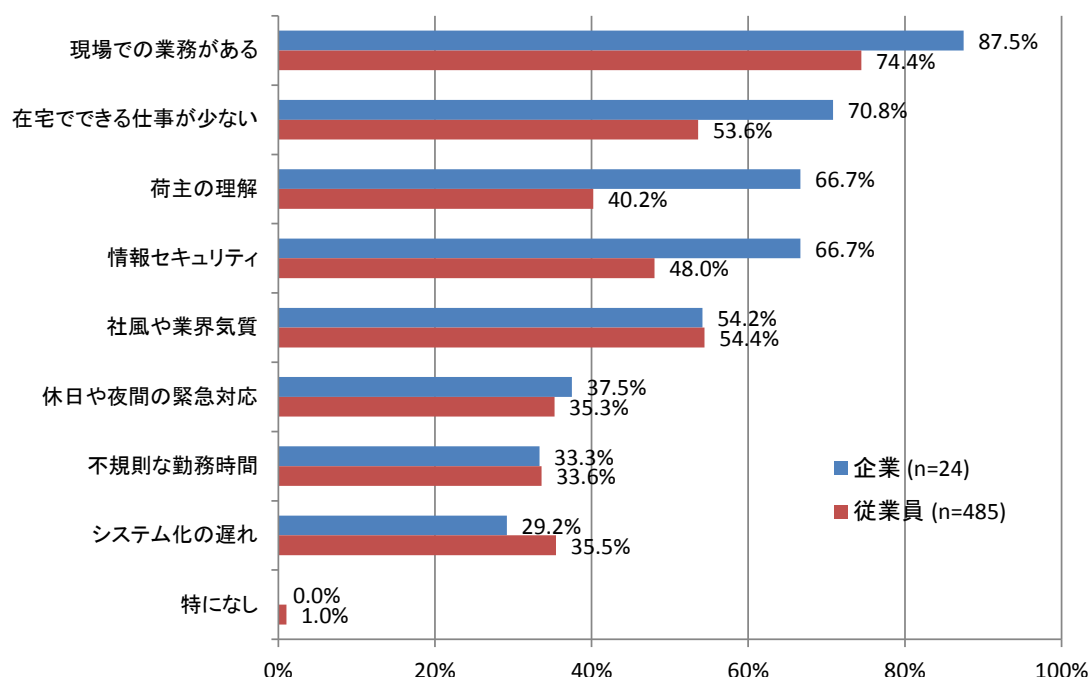
- ✓ 現場での業務や仕事のやり方の改善
- ✓ 顧客情報・機密情報に係る情報セキュリティ対策
- ✓ 社風や業界気質の改善
- ✓ 荷主の理解を得る取り組み など

物流連会員企業を対象に実施したアンケート調査にて、物流業界におけるテレワーク推進の課題としてもっとも多く挙げられたのは、企業調査、従業員調査ともに「現場での業務がある」ことでした（企業調査：87.5%、従業員調査：74.4%）。次いで、企業調査では、「在宅でできる仕事が少ない」が70.8%、「荷主の理解」と「情報セキュリティ」が66.7%と高くなっています。従業員調査では、「社風や業界気質」が54.4%、「在宅でできる仕事が少ない」が53.6%、「情報セキュリティ」が48.0%と高くなっています。物流業界では、現場での業務や仕事のやり方の改善に加え、顧客情報や機密情報に係る情報セ

セキュリティ対策のほか、社風や業界気質の改善、荷主の理解を得る取り組みも必要になってくると考えられています。(図表 53)

図表 53 テレワーク推進の課題（企業、従業員）

※複数回答



出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

(2) 現場職への対応

前述のとおり、現場業務があるということが、物流業におけるテレワーク推進の最大の課題として挙げられています。テレワークの目的として、生産性や効率を向上させることがあるため、特定の場所で特定の業務を行うことが多い工場のライン作業や、物流現場職へのテレワーク導入は、必ずしも生産性や効率を向上させることには繋がらないという考え方もあります。しかし、物流連会員企業の人事担当者からは、事務職以外の「現場や通関などオペレーション部門でのテレワーク導入について、どう対応するかが難しい」「社内で利用できる部門と利用できない部門が発生することはできる限り避けたい」といった、社内の職種間での公平性に対する危惧の声も聞かれました。

他業界テレワーク導入済企業へのヒアリング調査では、テレワークの制度上は対象職種の制限はしておらず、所属長の判断としている会社（カルビー(株)）や、現場職もテレワークの対象とし、例えば、毎朝一度職場へ寄らずに直行直帰を認めている会社（向洋電機土木(株)）もありました。一方で、現場職はテレワークの対象外としている会社（製造業、日本航空(株)）もあり、各社対応が異なっています。現場職をテレワークの対象外としている会社としては、「全社的に同じ仕組みで導入しようとする」と制度を作るだけで何年もか

かってしまうため、導入しやすい間接スタッフから導入した」「公平性を気にしすぎてはいつまでたってもテレワークを推進できない、ホワイトカラーから導入するのは効率がよいから」という理由で、比較的導入が容易な事務・管理系の職種からテレワークを導入しています。このように、いち早くテレワークを推進していくためには、導入しやすい職種や業務、人から小さく始めていくことも一つの手段です。(図表 54)

現場職といっても、製造業のように、主に工場など決められた場所で行う勤務もあれば、建設業のように施工場所に出向く勤務もあります。物流業での現場職は前者に近いことから、一部直行直帰型のモバイルワークも可能だとは思われますが、利用は限定的になる可能性があります。

「コールセンター業務」「電話対応業務」については、テレワークの対象としている企業もあります。例えば、日本航空(株)では²⁹、2016 年下期よりコールセンターの一部にも在宅勤務のトライアルを導入しており、(株)ベルシステム 24 では³⁰、最新の在宅コールセンターシステムを導入しています。

また、現場職には事務・管理職とは異なる課題や関心事があることがあります。今回ヒアリング調査を実施した他業界テレワーク導入済企業の例では、例えば、8 時間 3 交代制である現場では残業時間がほとんどないため、長時間労働の改善は重要視されておらず、それよりは、現場で不足しているモノや最新機材の整備、休みが取りにくいことため有休取得率を上げる取り組みなどを行っているとのことでした。また、現場職からはテレワークができない／しにくいことへの不満はあまり聞かれないということです。現場業務の改善の一環として、出張や移動の多い現場職の例では、iPad などタブレット端末を貸与し、重いマニュアルや書類を持ち歩くことなく海外を含めどこでも閲覧できるようにしたり（日本航空(株)の例³¹）、モバイルパソコン、タブレット、スマートフォンをセットで現場職に貸与し、タブレットのカメラを用いた現場状況の報告など、モバイルワークを可能としている会社もありました（向洋電機土木(株)の例）。このようなタブレット型端末等のインフラを活用したモバイルワークや業務効率化の推進も、現場職におけるテレワークの形の一つといえるでしょう。

物流連会員企業では、現場職の関心事として、最新機器の導入等による荷役や冷蔵冷凍庫など身体への負担が大きい業務の改善、昇給、残業削減などがあるということです。特にドライバーは担当コースがあり、仕事の穴を開けられないため有給休暇が取りにくい、有休取得率の向上を図っているという企業もありました。この企業では、ドライバーの人員キャパシティの中で仕事を受注するなど、過度な負担を負わせないような配慮も取り入れられています。このように、現場職には事務職とは異なる要望や改善点があり、それに合わせた対策を進めているようです。

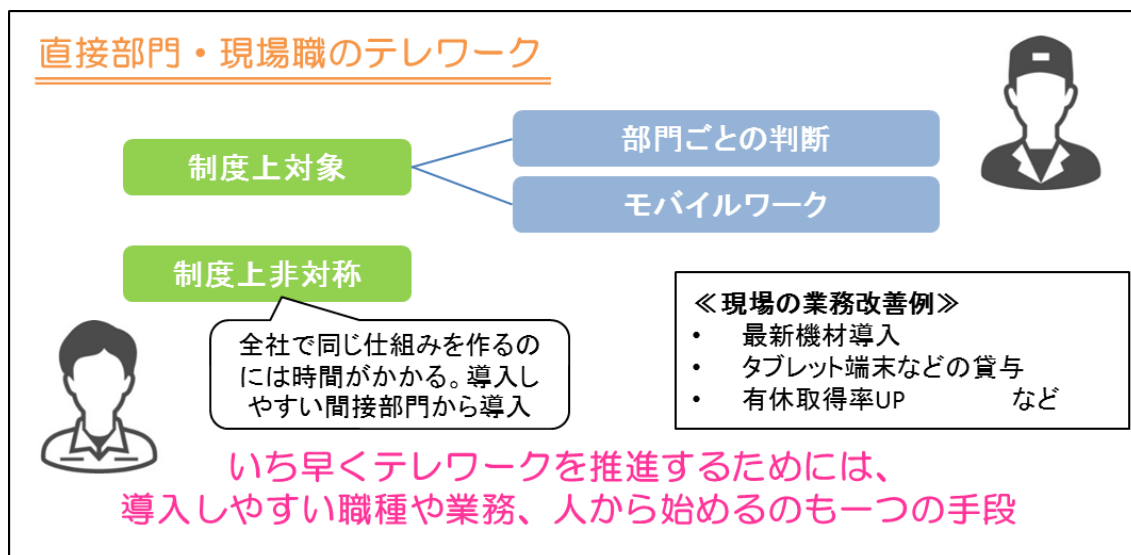
29 日本テレワーク協会「第 17 回テレワーク推進賞事例集」

30 テレワーク推進企業ネットワークホームページ

31 日本テレワーク協会「第 17 回テレワーク推進賞事例集」

さらに、ヒアリング調査を実施した向洋電機土木(株)の例では、社員が将来、自身の出産・育児や病気、家族の介護などで在宅勤務が必要になる可能性を見据え、ジョブローテーションとして現場職だけでなく事務職も経験させています。これにより、もしもの時の職種転換を容易にし、離職することなく働き続けてもらうことを可能にしています。

図表 54 直接部門・現場職のテレワーク



出典) 物流連会員企業および他業界テレワーク推進企業へのヒアリング調査より作成

3. 物流業におけるテレワークに適した職種

日本テレワーク協会によると³²、テレワークに適しているのは、①妊娠・育児・介護、怪我、身体障害などにより一時的または恒常的に通勤が困難な人、②企画・総務・人事などの管理部門や研究・開発部門の人、③営業やSE、サポートサービスなどの顧客対応業務の人とされています(図表 55)。また、実際は、テレワークは多種多様な業種、職種で導入され、技術者、事務職、営業職、管理職など、幅広い層で実施されており、面談が必要であったり、製造現場に近かったりなどの事情がなければほとんどの仕事で実施可能とされています。具体的な仕事内容としては、通常のメールでのやりとりをはじめ、プレゼン資料の作成、企画書の作成、会議の開催案内や日程調整、データ入力・整理、会議録・メモおこし、ホームページの更新等が例として挙げられています。

32 一般社団法人日本テレワーク協会ホームページ



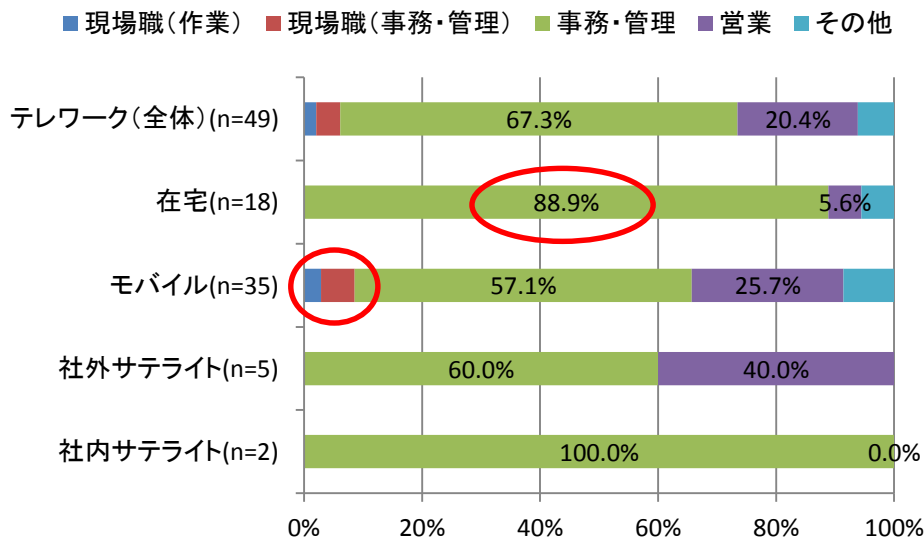
図表 55 テレワークに適した職種・人（一般）

適した業種・職種	テレワークの種類
①一時的／恒常的に通勤が困難な人 （妊娠・育児・介護、怪我、身体障害など）	在宅勤務が主体
②管理部門（企画・総務・人事など）、研究・開発部門の人	部分在宅勤務（週に数日）、出張時はモバイルワーク
③顧客対応業務の人 （営業やSE、サポートサービスなど）	モバイルワークが主体、部分在宅勤務

出典）一般社団法人日本テレワーク協会ホームページより作成

物流連会員企業へのアンケート調査（従業員調査）では、回答者 496 名中 49 名がトライアルを含みテレワークを利用していると回答しています。うち、在宅勤務を利用しているのは 18 名、モバイルワークが 35 名、社外サテライトオフィスが 5 名、社内サテライトオフィスが 2 名でした（重複あり）。職種別に利用者の割合をみると、在宅勤務では、事務・管理の比率が約 9 割と高くなっていますが、モバイルワークや社外サテライトオフィスの利用では営業職も多いことがわかります。また、現場職（作業）および現場職（事務・管理）の利用は非常に少ないですが、モバイルワークでは利用者がおり、一部テレワーク可能な業務があると考えられます。（図表 56）

図表 56 現在のテレワーク利用者（物流連会員企業従業員）



出典）物流連会員企業へのアンケート調査より作成

同アンケートでは、物流業界でテレワークに適していると思われる業種・職種として、管理や事務、営業を挙げた回答者が多い結果となりました（図表 57、図表 58）。テレワークの形態による差はあまり見られませんが、現場職でも、一部、モバイルワークや営業所などを活用したサテライトオフィスで対応できる業務もあるとの意見がありました。また、ヒアリング調査では、現場職でも作業系ではなく事務・管理系であれば、デスクワークなど本社社員と同じような業務もあるため、在宅勤務を含めたテレワークが比較的容易であるのではないかという意見もありました。

図表 57 物流業におけるテレワークに適した職種（企業調査）

※自由回答形式（n=24）

①在宅勤務	②モバイルワーク	③サテライトオフィス
・ 管理部門 ・ 本社スタッフ ・ 営業職／営業部門 ・ コールセンター ・ 情報システム部門 ・ 労務管理部門 ・ 事務職	・ 管理部門 ・ 本社スタッフ ・ 営業職／営業部門 ・ コールセンター ・ 情報システム部門（SE含む） ・ 現場管理職	・ 管理部門 ・ 本社スタッフ ・ 営業職／営業部門 ・ コールセンター ・ 情報システム部門（SE含む） ・ 現場管理職 ・ 現業部門 ・ 事務職

出典）物流連会員企業へのアンケート調査より作成

図表 58 物流業におけるテレワークに適した職種（従業員調査）

※自由回答形式

①在宅勤務 (n=324)	②モバイルワーク (n=331)	③サテライトオフィス (n=282)
1. 管理(46.6%) 2. 事務(30.2%) 3. 営業(21.3%) 4. IT・システム(13%) 5. 企画・開発(7.4%) 6. 電話対応(4%)	1. 営業(84.6%) 2. 管理(15.4%) 3. 事務(5.7%) 4. IT・システム(3.3%) 5. 企画・開発(2.7%) 6. 電話対応(0.9%)	1. 営業(66%) 2. 管理(32.6%) 3. 事務(13.5%) 4. IT・システム(6%) 5. 企画・開発(2.5%) 6. 電話対応(1.1%)

出典）物流連会員企業へのアンケート調査より作成

4. 物流業における職種別のテレワーク導入例および留意事項

現場業務があるということが、物流業におけるテレワーク推進の最大の課題として挙げられており、物流業という業種でみると、テレワークの実施は難しいと考える企業もあるかもしれません。しかし、業種ではなく職種別に検討すると、テレワークを実施できる業務もあることがわかります。

では、物流業における職種では、どのような業務がテレワークで実施可能と考えられており、またその際、どのような留意事項があるのでしょうか。導入例および検討すべき事項の例を下記に挙げています。

(1) 事務・管理、情報システム、企画・開発

業務例

- 総務（例：社内行事企画、スケジュール管理、情報連絡、各種手配）
- 広報（例：社内外広報、ホームページ管理、IR 資料等の資料作成）
- 人事（例：給与計算、労務管理、人事評価、資料作成）
- 経理（例：伝票処理、精算、決算業務）
- 情報システム（例：システム企画、プログラミング、サポートデスク対応）
- 企画・開発（例：企画立案、提案書等の資料作成） など

※実際には、職場ごとの業務内容や遂行方法、情報セキュリティの考え方などにより、個別の判断が必要です。

◆業務内容

- ✓ 業務の切り分けが行いやすく、パソコンとネットワーク環境があってオフィス勤務時と同等の仕事が行える業務であれば、物流業にある職種のなかではテレワークを行いやすい職種といえるでしょう。特に、文書作成や分析など、一人で集中して行う業務が在宅勤務などに適していると考えられます。
- ✓ 在宅勤務を中心に、一日単位のテレワークが行いやすいと考えられます。外出や出張がある場合は、モバイルワークやサテライトオフィスの利用も検討しましょう。
- ✓ ただし、社内の情報システム、個人情報や機密情報などを扱う特定の端末やシステムがあり、社外への持ち出し／社外からのアクセスが不可であるならば、その業務をテレワークで行うのは難しいでしょう。
- ✓ 個人情報や機密情報を含む業務の取扱い、社内ルールに基づいて行います。

◆実施のルール

- ✓ テレワーク実施の申請、始業終業の連絡、テレワークで実施した内容の報告等については、会社のルールに従います。

◆コミュニケーション

- ✓ 特にチームで行う業務については、チャットやウェブ会議システム等のコミュニケーションツールを活用しながら、事業所などにいる従業員と連携して進めましょう。
- ✓ テレワーク実施日の前に、上司だけでなく職場の従業員や関係者にもその旨を連絡するなど配慮しましょう。

◆セキュリティ対策

- ✓ 自宅で仕事をする際は、家族であっても業務内容を知られてはなりません。パソコンの画面を見られたり、電話での会話を聞かれたりすることがないように、気を付けましょう。壁を背にして座れる席の利用や、覗き見防止シートの利用も有効です。モバイルワークやサテライトオフィスでの就業時も同様です。
- ✓ 使用機器やネットワーク、個人情報や機密情報の取扱いなど、セキュリティ対策については、社内ルールを遵守しましょう。
- ✓ データのダウンロードができないリモートアクセスのシステムの利用も効果的です。リモートデスクトップ方式や仮想デスクトップ方式などがあります。（詳細は第3章「手順4 ICT環境の整備」を参照）

（２） 現場職（事務・管理）

業務例

- 伝票処理、帳票作成
- 予算・実績管理業務
- 運賃や燃費等の計算業務
- 申請・申告等の書類作成業務
- 配車計画
- 品質管理業務 など

※実際には、職場ごとの業務内容や遂行方法、情報セキュリティの考え方などにより、個別の判断が必要です。

◆業務内容

- ✓ 現場職でも事務・管理系であれば、デスクワークなど本社社員と同じような業務もあるため、在宅勤務を含めたテレワークが一部可能であると考えられます。
- ✓ 現場でなければできない業務があるため、（１）事務・管理、情報システム、企画・開発職ほど容易にはテレワークは実施できない職場があると考えられますが、伝票処理や各種計算業務（運賃や燃費）など、在宅でも行える仕事を洗い出しましょう。
- ✓ 個人情報や機密情報を含む業務の取扱いは、社内ルールに基づいて行います。

- ✓ 外出や出張がある場合は、モバイルワークやサテライトオフィスの利用の検討もしましょう。

◆実施のルール

- ✓ テレワーク実施の申請、始業終業の連絡、テレワークで実施した内容の報告等については、会社のルールに従います。

◆コミュニケーション

- ✓ 特にチームで行う業務については、チャットやウェブ会議システム等のコミュニケーションツールを活用しながら、事業所などにいる従業員と連携して進めましょう。
- ✓ テレワーク実施日の前に、上司だけでなく職場の従業員や関係者にもその旨を連絡するなど配慮しましょう。

◆セキュリティ対策

- ✓ 自宅で仕事をする際は、家族であっても業務内容を知られてはなりません。パソコンの画面を見られたり、電話での会話を聞かれたりすることがないように、気を付けましょう。壁を背にして座れる席の利用や、覗き見防止シートの利用も有効です。モバイルワークやサテライトオフィスでの就業時も同様です。
- ✓ 使用機器やネットワーク、個人情報や機密情報の取扱いなど、セキュリティ対策については、社内ルールを遵守しましょう。
- ✓ データのダウンロードができないリモートアクセスのシステムの利用も効果的です。リモートデスクトップ方式や仮想デスクトップ方式などがあります。(詳細は第3章「手順4 ICT環境の整備」を参照)

(3) 現場職（作業）

業務例

- 営業所などを利用したサテライトオフィス勤務での作業や事務処理
- 移動を伴う業務の場合は、直行直帰などのモバイルワーク
- 精算処理などの事務処理をまとめてテレワークで実施 など

※実際には、職場ごとの業務内容や遂行方法、情報セキュリティの考え方などにより、個別の判断が必要です。

◆業務内容

- ✓ 現場での作業となるため、テレワークの実施は難しいことが考えられますが、一部でもできるところから、できる人から始めましょう。

(ただし、ドライバーは宿泊を伴う場合を除き、現状の制度では対面での点呼が必須であり、また、初荷主・着荷主間やセンター間で実際にモノを運ぶ仕事のた

め、基本的にはテレワークの実施は限定的となるでしょう。)

- ✓ 例えば、作業員であれば、一部、直行直帰などのモバイルワークや営業所などを活用したサテライトオフィス勤務などにより、通勤時間や移動時間、それに伴う交通費や残業代の削減が可能となる可能性があります。
- ✓ タブレットやスマートフォンなどを活用し、現場の様子を事業所にいる管理職や同僚に報告・相談することも可能です。これにより、迅速な対応が可能になり、かつ、移動費の削減も期待できます。これも、現場職におけるテレワークの一つの形ともいえます。
- ✓ 現場に近い職種ほど、事務職のように一日単位でのテレワークは難しくなりますが、精算処理などの事務処理をまとめて、在宅で週に一回半日や数時間単位で行うことなどが考えられます。デスクワークなど、現場でなくても自宅等のできる作業の洗い出しや、仕事のやり方を工夫しましょう。
- ✓ 特にシフト制の場合や作業分担が明確で、自分がそこにはいないことにより周囲に負担がかかるような場合は、どんな業務がテレワークで可能か、いつ可能なのか、職場の調整も含めて十分相談しましょう。
- ✓ 個人情報や機密情報を含む業務の取扱いは、社内ルールに基づいて行います。

◆実施のルール

- ✓ テレワーク実施の申請、始業終業の連絡、テレワークで実施した内容の報告等については、会社のルールに従います。

◆コミュニケーション

- ✓ テレワーク実施時は、チャットやウェブ会議システム等のコミュニケーションツールを活用しながら、事業所などにいる従業員と連携して進めましょう。
- ✓ テレワーク実施日の前に、上司だけでなく職場の従業員や関係者にもその旨を連絡するなど配慮しましょう。

◆セキュリティ対策

- ✓ 特にモバイルワーク時は、第三者がいる空間での業務があるため、パソコンの画面を見られたり、電話での会話を聞かれたりすることがないように、周囲環境に注意しましょう。壁を背にして座れる席の利用や、覗き見防止シートの利用も有効です。自宅やサテライトオフィスでの就業時も同様です。
- ✓ 使用機器やネットワーク、個人情報や機密情報の取扱いなど、セキュリティ対策については、社内ルールを遵守しましょう。
- ✓ データのダウンロードができないリモートアクセスのシステムの利用も効果的です。リモートデスクトップ方式や仮想デスクトップ方式などがあります。(詳細は第3章「手順4 ICT環境の整備」を参照)

(4) 営業

業務例

- 顧客提案資料、会議資料の作成
- スケジュール調整などのコーディネーション
- ウェブ会議システムを活用した、遠方での会議参加 など

※実際には、職場ごとの業務内容や遂行方法、情報セキュリティの考え方などにより、個別の判断が必要です。

◆業務内容

- ✓ 営業職については、外回り中心の業務である場合は、在宅勤務を含む、モバイルワークを推進している会社もあります（カルビー(株)など）。物流連会員企業においても、制度はなくても実質モバイル勤務をしている営業職社員はいると思われ、テレワークが馴染みやすい職種の一つといえるでしょう。
- ✓ モバイルワークにより、通勤時間や移動時間、それに伴う交通費や残業代の削減が可能となるでしょう。打合せと打合せの間の空き時間も、有効活用することができます。
- ✓ 個人情報や機密情報を含む業務の取扱いは、社内ルールに基づいて行います。

◆実施のルール

- ✓ 営業職については、テレワーク制度とは別に、日常的にモバイルワークを行っている職場もあるでしょう。社内に規定がある場合は、会社のルールに従って、テレワーク実施の申請、始業終業の連絡、テレワークで実施した内容の報告等を行います。

◆コミュニケーション

- ✓ テレワーク実施時は、チャットやウェブ会議システム等のコミュニケーションツールを活用しながら、事業所などにいる従業員と連携して進めましょう。
- ✓ 特にモバイルワークが主体となる場合は、取引先や顧客に携帯電話などの連絡先を伝え、電話が直接かかってくるようにするなど、職場へ配慮しましょう。

◆セキュリティ対策

- ✓ 特にモバイルワーク時は、第三者がいる空間での業務があるため、パソコンの画面を見られたり、電話での会話を聞かれたりすることがないように、周囲環境に注意しましょう。壁を背にして座れる席の利用や、覗き見防止シートの利用も有効です。自宅やサテライトオフィスでの就業時も注意しましょう。また、自宅以外では、盗難防止のためトイレや電話などのため離席するときもパソコンを持ち歩くななどしましょう。
- ✓ 使用機器やネットワーク、個人情報や機密情報の取扱いなど、セキュリティ対策については、社内ルールを遵守しましょう。

- ✓ データのダウンロードができないリモートアクセスのシステムの利用も効果的です。リモートデスクトップ方式や仮想デスクトップ方式などがあります。(詳細は第3章「手順4 ICT 環境の整備」を参照)

(5) コールセンター

業務例

- コールセンターやカスタマーサービス部門における、電話やメールによる顧客対応
- 受注センター等における、電話やメールによる受注、返品受付、クレーム対応業務 など

※実際には、職場ごとの業務内容や遂行方法、情報セキュリティの考え方などにより、個別の判断が必要です。

◆業務内容

- ✓ コールセンターで取り扱う業務内容は、個人情報や機密情報を含むのか、またその情報のありかによって対応が異なります。個人情報や機密情報が社内の特定の部屋にあるサーバなどで管理され、外部からのアクセスが不可である場合は、事業所への出勤が必要となり、テレワークで本来の業務を遂行することは難しいでしょう。その場合、テレワークでは個人情報や機密情報を含まない業務のみを実施することになります。会社の管理方法やルールにより、社外からアクセスできる場合は、テレワークでの業務を可としてもよいでしょう。

◆実施のルール

- ✓ テレワーク実施の申請、始業終業の連絡、テレワークで実施した内容の報告等については、会社のルールに従います。

◆コミュニケーション

- ✓ 特にチームで行う業務については、チャットやウェブ会議システム等のコミュニケーションツールを活用しながら、事業所などにいる従業員と連携して進めましょう。
- ✓ テレワーク実施日の前に、上司だけでなく職場の従業員や関係者にもその旨を連絡するなど配慮しましょう。

◆セキュリティ対策

- ✓ 不特定多数の部外者に会話を聞かれる可能性のあるモバイルワークや社外のサテライトオフィスでの勤務は、情報漏えいの可能性が高くなることから、あまり適さないと言えます。
- ✓ 家族に画面を見られなかったり会話を聞かれない環境が自宅にあれば、在宅勤務をしたり、事業所と同じ環境が整備された社内のサテライトオフィスでは、情報

漏えいのリスクが下がります。

- ✓ 壁を背にして座れる席の利用や、覗き見防止シートの利用も有効です。
- ✓ 使用機器やネットワーク、個人情報や機密情報の取扱いなど、セキュリティ対策については、社内ルールを遵守しましょう。
- ✓ データのダウンロードができないリモートアクセスのシステムの利用も効果的です。リモートデスクトップ方式や仮想デスクトップ方式などがあります。(詳細は第3章「手順4 ICT環境の整備」を参照)

(6) 通関業者の通関業務に従事する通関士およびその他の通関業務に従事者

通関業者の通関業務に従事する通関士およびその他の通関業務に従事者(以下、「通関士等」という)については、2017年10月に通関業法が改定され、基本通達に以下の規定が追加され、法律上在宅勤務が可能となりました。通関業法第8条第1項に規定する営業所の定義において、自宅を営業所の一部とする運用が容認されています。

(営業所の定義)

8-1

なお、通関業者の通関業務に従事する通関士及びその他の通関業務の従業者が情報通信機器を活用して、労働時間の全部又は一部において、自宅で通関業務に従事する勤務形態(以下「在宅勤務」という。)を導入する場合においては、当該勤務場所(自宅)は当該従業者の所属する営業所の一部となるので留意する。この場合、同条又は法第9条《営業所の新設に係る許可の特例》に規定する手続は要しない。

(在宅勤務の開始又は終了の申出)

8-4

(2) 開始の申出を受けた際には、在宅勤務についての定めのある就業規則及び書類管理、情報セキュリティ等について定めのある社内管理規則等を具備していることを確認することとする。

出典) 通関業法基本通達

スピードが求められる航空貨物業界では、数件程度の対応のため、深夜や早朝、土日祝日でも通関士等が出勤・待機するなど負担が大きく、在宅勤務への期待が高まっています。ただし、基本通達では、当然ながら情報セキュリティ対策が求められています。例えば、セキュリティ対策として、会社支給のノートパソコンでの作業に限定、取り扱った書類の廃棄は会社にて行う、作成した書類等はすべて業務日誌に記載するなどの対策が考えられます。

業務例

- 輸出入通関業務（例：通関書類や申告書の作成、税関への申告業務）など

※実際には、職場ごとの業務内容や遂行方法、情報セキュリティの考え方などにより、個別の判断が必要です。

◆業務内容

- ✓ 2017年10月の通関業法改定により、「通関士等」が情報通信機器を活用して、労働時間の全部または一部において、自宅で通関業務に従事する勤務形態（以下「在宅勤務」という）が可能になりました。導入する場合においては、当該勤務場所（自宅）は当該従業員の所属する営業所の一部となることから、通関営業所と同様に書類管理、情報セキュリティ等について十分な対策ができるかどうかカギとなっています。

◆実施のルール

- ✓ 「通関士等」が「在宅勤務」を導入する場合は、営業所の所在地等を管轄する税関に「在宅勤務の開始・終了の申出書」により予め申し出る必要があります。その際税関は、在宅勤務について定めのある就業規則および書類管理、情報セキュリティ等について定めのある社内管理規則等を具備していることを確認します。

◆コミュニケーション

- ✓ 特にチームで行う業務については、チャットやウェブ会議システム等のコミュニケーションツールを活用しながら、事業所などにいる従業員と連携して進めましょう。
- ✓ テレワーク実施日の前に、上司だけでなく職場の従業員や関係者にもその旨を連絡するなど配慮しましょう。

◆セキュリティ対策

- ✓ 「自宅」は通関営業所の一部として取り扱うことができますが、社内のサテライトオフィスは、通関営業所として許可が必要です。社外のサテライトオフィスはセキュリティの確保が困難であることが予想され、認められていません。（サテライトオフィスの定義によりますので、注意ください。）
- ✓ 使用機器やネットワーク、個人情報や機密情報の取扱いなど、セキュリティ対策については、社内ルールを遵守しましょう。
- ✓ 特に、書類の取扱いについては、データのみで作業を行うのか、紙書類の自宅等への持ち出しを許可するのか、テレワーク時に作成した書類の管理、書類の破棄方法（例：会社のシュレッダーで廃棄）など、予めルールを決め、研修などで徹底させましょう。
- ✓ データのダウンロードができないリモートアクセスのシステムの利用も効果的です。リモートデスクトップ方式や仮想デスクトップ方式などがあります。（詳細は

第3章「手順4 ICT環境の整備」を参照)

どの職種や業務においても、テレワークに馴染む仕事ばかりではないと考えられます。しかし、すべての仕事をテレワークの対象とする必要はありません。オフィスで実施する仕事と、テレワークで実施する仕事を前もって整理・区分しておくことが重要です。週に一回、月に一回でも、テレワークに適した事務処理等の業務を在宅などでまとめて行うことも検討するとよいでしょう。また、より多くの仕事をテレワークにて行えるよう、仕事のやり方の工夫を心掛けましょう。

<職種に限らず有効>

- ✓ ウェブ会議システムを活用した、遠方での会議参加（移動時間や交通費の削減）
ワーケーション（旅先で休暇を楽しみながら、テレワークも行う働き方）

《コラム ⑦：テレワーク勤務体験談（在宅勤務、モバイルワーク）》

某シンクタンクのテレワーク経験者に聞いてみました！《その1》

出張や外出が多いが、移動時間を活用し、メールチェックや各種申請の承認、その他作業を行っています。メールで指示をしたり、承認を行うことで、仕事が進むので（不在が原因で業務が滞らない）とても有効であると感じています。

モデル構築やプログラミングなど、集中を要する業務を在宅で行っています。集中できて、作業効率がとても上がります。週1日程度では、コミュニケーションにも問題ありません。通勤のストレス軽減や時間削減（約2時間）もでき、身体がとても楽です。

インフルエンザに罹ったときに、突発的に在宅勤務を行いました。セミナー開催数日前で、かつ有給休暇がなかったのが本当に助かりました！また、機材や環境の面で自宅の方が職場より作業効率が良い業務は、在宅勤務で行うことがあります。

コンサルタント
(管理職)

コンサルタント

広報担当

私の在宅勤務の課題解決方法！

出勤日

朝食・身支度	通勤	就業	昼休み	通勤
2h	1.5h	4h	1h	4h

在宅勤務日

2h	4h	1h	4h	3h
----	----	----	----	----

※前倒しで就業開始

※通勤時間分自由時間に

○課題1：モバイルPCの画面が小さく作業がしにくい
⇒ モニターとキーボードを自費で購入！作業環境を整えました。快適です！

○課題2：オンとオフの切り替えが難しい（通勤もチャイムもない）
⇒ 始業に合わせてオンライン英会話のレッスンを取って気持ちの切り替えを図っています！（弊社では就業時間中に英会話が受けられます。上司に電話で始業報告をするのもよいかもしれません。）

○課題3：職場とのコミュニケーションが取りにくい
⇒ 基本メールと電話ですが、ちょっとした声掛けにはチャットを活用しています！

○課題4：家族にびっくりされる
⇒ 家で「働いている」ことを強調。勤務時間の前倒しについても伝えています。

第5章 テレワーク推進のポイント

テレワークは、近年、差し迫る人手不足問題や労働環境の改善を目的に、ワークスタイル変革の一つの手段として多くの企業が関心を寄せています。物流業においては、現場作業や現場ありきの業務があることから、一度にすべての職場においてテレワークを実施することは難しいと考えられます。しかし、今いる従業員の家庭の事情などによる離職を防ぎ、労働力を確保するため、また、従業員の働きやすさやライフの充実を実現させるためにも、いち早く、柔軟な働き方の選択肢を増やしておかなければなりません。そのため、まずは、比較的導入しやすいと考えられる事務職や管理系の職種、必要性の高い育児・介護中の社員などを対象に、小規模なテレワークから始めてみて、評価や改善を重ねながら徐々に対象を広げていくのが望ましいでしょう。ワーク・ライフ・バランスに関する各業界や各社の取り組みは、特に若年層の求職者の関心が高いことから、多様な働き方の実現は福利厚生としてではなく、経営課題としてトップダウンで推進すべき課題といえます。

本章では、より円滑にテレワークを進めるポイントとして、3点挙げています。

1. 働き方に対する意識変革

制度や ICT 環境等、ハード面での改革が進んでも、働く側の意識というソフト面が変わらないと何も変わりません。テレワーク導入には、社員の意識改革を図り、社内の風土を醸成することも重要です。

実施者については、テレワーク導入前の教育・研修の中で、導入の目的や必要性を説明し、よく理解してもらいましょう。その際、個々人に、自分がテレワークを行った場合、テレワークを活用してどのように働きたいか、どうプライベートを充実させたいかなど、目的や効果を自分事として考えてもらうとよいでしょう。テレワークは働き方改革の一つです。会社にテレワークをしろと言われてしぶしぶ実施するのではなく、自分の目標を実現するための手段として、自ら率先してテレワークを実施し、目標に掲げる業務生産性の向上やプライベートの充実に努めましょう。

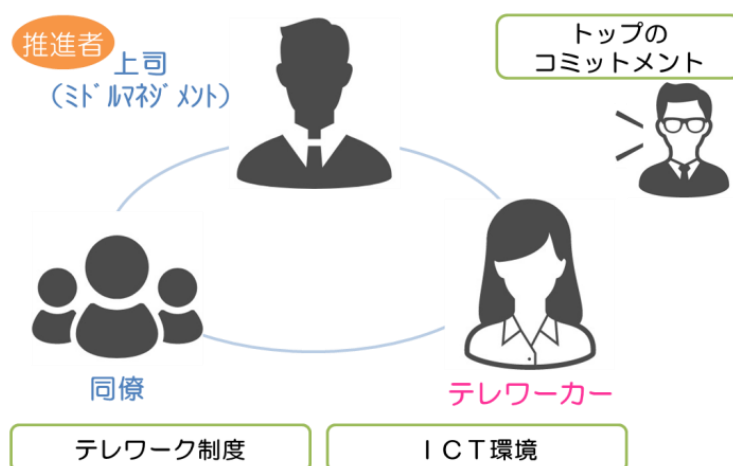
<テレワーク実施者の心構え（例）>

- ✓ テレワークでも基本残業はしない（仕事と生活の切り分けやワーク・ライフ・バランスを一層意識し、仕事にメリハリをつける）
- ✓ 限られた時間の中で効率を上げて、業務を行う（目標を定めて業務進捗や業績管理を自律的に行う。セルフマネジメント力を養う）
- ✓ 自宅など、決められた場所でのみ就業する
- ✓ セキュリティガイドラインや行動ルールに従って情報を扱う
- ✓ 通常業務がテレワークでもできるよう、普段から意識・準備しておく

- ✓ 在席管理ツールなどを活用し、在席状況や話しかけてもよい状況を職場の人に知らせる
- ✓ 在席管理ツールを活用したりしながら、オンとオフをしっかりと切り替える
(例：パジャマ姿や子どもを抱いた状態で仕事をしないなど)
- ✓ 私用で仕事を中断（中抜け）する際の取扱いは会社のルールに従う など

テレワーク実施者の上司や同僚にもテレワーク導入前の教育・研修を実施し、制度や働き方について理解を深めてもらいましょう。勤怠管理ツールや在席管理ツール、業務管理ツールを活用することで、在席状況や業務進捗状況の管理・把握ができます。テレワークを特別なことと考えず、出張と同じように考えるとよいでしょう。

テレワークの導入は経営トップのコミットメントとリーダーシップのほか、実際にテレワーク実施者を日々管理するミドルマネジメントも成否のカギを握っています。もし、ミドルマネジメントが「会社にいなければ仕事をしているとは言えない」「テレワークをしている社員は楽をしている」「テレワーク時は仕事ぶりがわからないので評価を低くしよう」といった認識でいると、テレワークは普及しにくくなります。そのため、トライアル段階で、管理職にも参加してもらい、成功体験を得ることで、テレワークへの認識を変えてもらうことも一つの方法です。会社に来なくても、会社にいなくても同様の仕事ができ、かつ自宅やサテライトオフィスなどでは通常よりも集中することができるため、報告書の作成や分析など、集中を要する業務はむしろ効率がよくテレワークに向いているということがわかれば、テレワークの積極的な推進者の一人となってくれるでしょう。実際、上司がテレワークを行っている部署ではテレワーク実施者が多いとの声も聞かれます。



2. 通常業務がテレワークで行えるよう仕事のやり方を変える

導入の初期段階では、切り分けしやすい仕事や重要なデータを扱わない仕事など、比較的容易にテレワークで行えそうな業務を選んでトライアルを行うことも重要ですが、テレ

ワークの対象が拡大するに伴い、「テレワークで行える仕事」に限界が見えることもあるでしょう。しかし、従来の仕事のやり方ではテレワークが不可能であっても、仕事のやり方を工夫すれば、テレワークで行えるようになるものもあります。例えば、紙文書を電子化し、クラウドサーバに保存しておくことにより、社外からでもアクセスできる ICT 環境が整っていれば、紙資料利用のために会社にわざわざ出社しなくても、リモートでいつもの仕事ができることになります。データやシステム、アプリケーションなど、通常業務に必要なものは、できるだけクラウド上に置いておくと、テレワークが行いやすくなりますが、各社のセキュリティガイドラインやルールに従って推進しましょう。また、会議や打ち合わせも、ウェブ会議システムを導入することにより、遠隔からも参加できることになります。ICT 機器も、デスクトップではなくノートパソコンやモバイルパソコンにしたり、携帯電話や Wi-Fi ルータ/通信カードを貸与したりするなど、テレワークに対応できるものに順次入れ替えていくことが望ましいでしょう。(図表 59)

これにより、前もって予定していたテレワーク時だけでなく、突然の天災や家族の病気などによる突発的なテレワーク時にも対応可能になり、また、事業所に出社している従業員にファイルを送ってもらうなどの負担を負わせることも少なくなります。自分が出社しないことによる他従業員への負担が少なくなることにより、気兼ねなくテレワークを利用できる雰囲気作りにも繋がります。

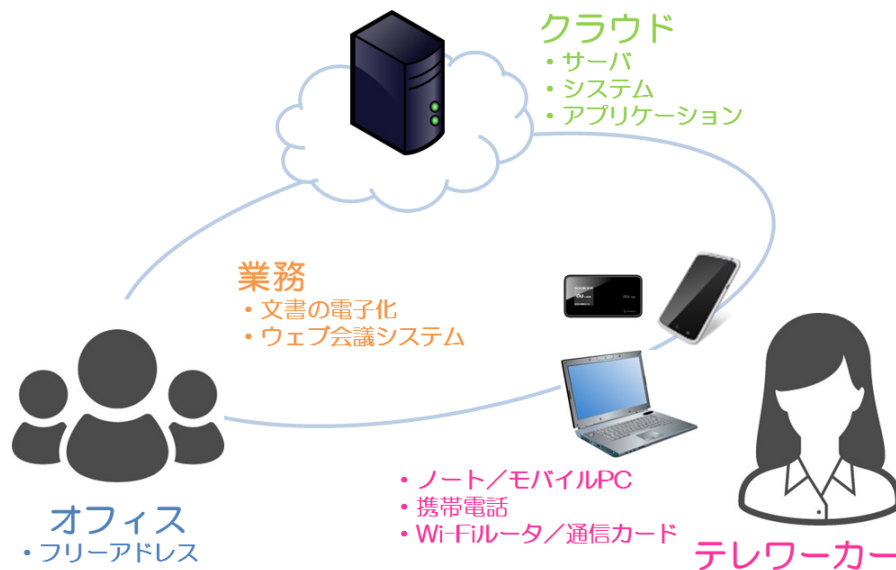
また、職場内にテレワークで不在にしている人が増えると、出社している従業員に電話対応や社員の問合せ対応などが集中することがあり、不公平感を生んだり、周囲に遠慮してテレワークの利用が伸び悩んだりする例もよく聞かれます。この解決方法としては、社内外関係者にテレワーク実施日をあらかじめ伝えておくことや、そもそも内線電話を iPhone などのスマートフォンにすることにより、会社にいなくても電話が取れるようにしている会社も多くあります。

このように、テレワークをするためにわざわざ仕事を切り離すなど、「テレワークで行える仕事を作る」のではなく、「仕事のやり方を変える」ことにより、いつもの仕事が離れていてもできるようになります³³。それには、業務の整理や分析を行い、業務手順を最適化するよう再構築（Business Process Re-engineering: BPR）することが重要になってきます。

さらに、テレワーク実施時に使用する勤怠管理ツールやチャットなどのツールは、テレワークのためだけのツールにせず、事業所に勤務する人も、共通のツールとして常日頃から利用するのがよいでしょう。そうすれば、テレワーク実施時も通常勤務と同様の環境で働くことができ、テレワーク実施のハードルが下がります。また、事業所で働いている従業員にとっても、テレワーク中で社内にはいない人のためだけに普段使っていないツールを使うよりは、その人がいないことによる不便を感じにくいでしょう。

33 田澤由利「在宅勤務が会社を救う：社員が元気に働く企業の新戦略」東洋経済新報社

図表 59 テレワークの仕事環境のイメージ



3. ペーパーレス化やフリーアドレスとスペースの活用

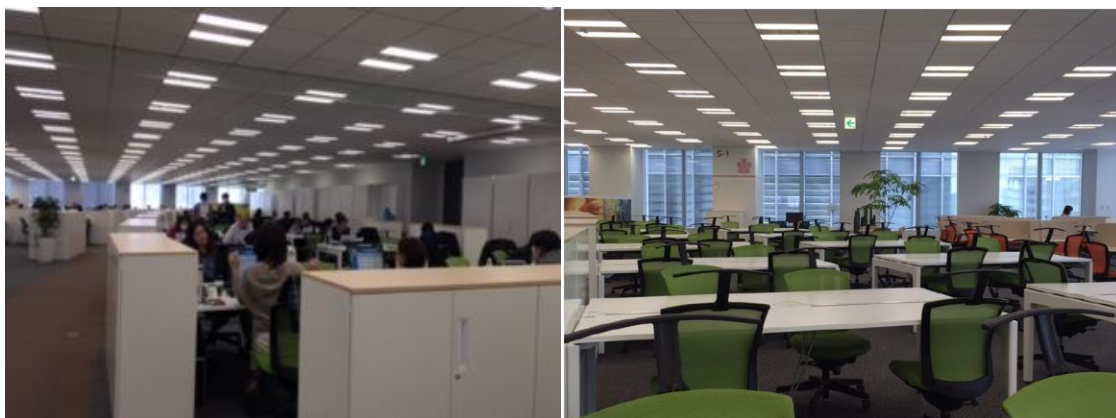
文書を電子化することにより、自席以外でも業務遂行が可能となります。普段から文書を電子保存する習慣が身についていれば、テレワークを利用しやすくなり、普段テレワークを行わない人でも、災害や事故発生時など突然通勤できなくなった際も、テレワークでの対応が可能となります。逆に、普段から紙書類でのみ業務を行っている場合は、テレワークを行うことが難しくなるなど、ハードルが高くなってしまうことでしょう。テレワークの導入検討をきっかけに、文書のペーパーレス化を意識していくことが重要です。

フリーアドレスとは、席を固定席とせず、自由に席を選ぶことができる制度です。また、多くの場合、営業職など外出している社員がいることを想定し、全従業員分の席を用意せず、オフィススペースの削減を図っています。形式としては、一般的な机と椅子というスタイルのほか、和室（座敷）やカフェのようなスツール、パーティションのある集中するための席、窓や壁に向かう一人用の席など、様々なスタイルの席を用意している会社もあります。自由に席を選ぶことができるということは、その日の仕事内容に合わせて席のスタイルを選んだり、一緒に座る人を選んだりすることにより、業務の効率化に繋がります。一方、カルビー(株)のように、自由席とせず、ルーレットでシステムにより席を指定されるケースもあります。この場合、いつもの業務では一緒にならない従業員と席が近くなることにより、社内における交流に繋がったり、新しいアイディアや発想を得たりといった、イノベーションに繋がる効果が期待できます。また、完全な自由席ではなく、部署内など決められた範囲の中でフリーアドレス制とする、「グループアドレス」というものもあります。固定席にしないことにより、「そこにいなければならない」という暗黙のルールが無くなり、テレワーク制度を利用しやすくなることにも繋がると考えられます。

これら、ペーパーレス化およびフリーアドレスの導入により、紙の消費量や文書の保管スペース、オフィススペースが削減され、紙やコピー費用、オフィス賃貸料や付随費用などのコスト削減に繋がります。また、多くの企業では、この空いたスペースの一部を会議室や共有スペースに利用することにより、社内におけるコミュニケーションの場を増やしたり、お客様との会議を充実化させたりしています。

ペーパーレス化やフリーアドレス、ICT 環境の整備等が進んでいると、テレワークの推進がしやすくなりますが、テレワークの必須条件というわけではありません。ペーパーレスやフリーアドレスの取組がまだ行われていなくても、できる人、できる業務、できるところから、まずテレワークをやってみるという心構えが重要です。PDCA サイクルを回していく中で、個々の会社の事情や社風に合った、より使いやすいテレワークにするために、必要な取り組みを優先順位の高いものから進めていくとよいでしょう。「小さく産んで大きく育てる」、まず、はじめの一步を踏み出しましょう。

写真 1 カルビー(株)の本社事務所



出典) 左：オフィス見学時に撮影

右：カルビー(株)様ご提供資料 ※2017 年のテレワーク・デイ当日の様子。約 8 割の社員がテレワークを実施

写真 2 日本航空(株)のオフィスレイアウト変更 (例)



出典) 日本航空(株)「社員がイキイキと働ける環境を目指して日本航空が実践する働き方改革」、2017.12.6 (2017 年度厚労省セミナー資料)

第6章 物流業におけるテレワークモデルプラン

物流業におけるテレワークモデルプラン

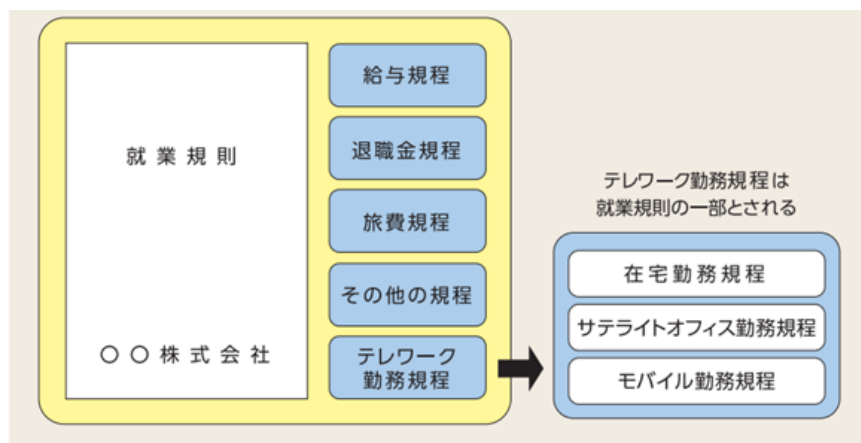
1. テレワーク勤務規程の作成
2. マニュアル／手引書の作成
3. テレワーク導入モデルの選択
 - モデル A) 間接部門の育児介護型
 - モデル B) 間接部門の一般型
 - モデル C) 現業部門を含めた育児介護型
 - モデル D) 現業部門を含めた一般型
4. 物流業のテレワークモデルプラン
 - (1) トライアルモデル
 - (2) 導入初期モデル

物流業におけるテレワークモデルプランは、以下のようなものが考えられますが、導入にあたっては個々の企業における既存の人事制度などとの整合性を考慮することにも必要になるため、テレワークの導入を専門的に扱う団体・専門家などに相談の上、導入を推進されることを推奨します。

1. テレワーク勤務規程の作成

就業規則本則に、「テレワークに関しては、『テレワーク勤務規程』を参照」と記載して、別規程としてテレワーク勤務規程を作成するケースが多くなっています（図表 60）。

図表 60 就業規則とテレワーク勤務規程の関係（再掲）



出典）厚生労働省「テレワークモデル就業規則～作成の手引き～」

2. マニュアル／手引書の作成

テレワーク制度の概要や利用方法、Q&Aなどをまとめた利用マニュアル／手引書があれば、従業員に社内制度やルールについて理解してもらいやすく、制度の利用促進が図られるでしょう。担当者にとっても、従業員からの質問に都度対応する手間が省けることになります。作成したマニュアルは、テレワーク導入のための教育・研修などでも活用しましょう。

＜マニュアル内容（例）＞

- テレワーク制度の概要
- 対象者、対象業務、利用頻度の上限
- 申請手順など利用方法
- 労務管理方法
- ICT ツール
- セキュリティ対策
- 端末のトラブルやセキュリティ事故があった場合の緊急連絡先 など



3. テレワーク導入モデルの選択

現業部門を伴う物流業におけるテレワークの対象範囲は、導入部門（間接部門／直接部門）および導入目的（育児介護型／一般型）の2つの視点から、大きく分けて4パターン考えられます。業務の種類にかかわらず、テレワークの利用を希望するすべての従業員がテレワークを利用できることが理想ですが、物流業には現場作業や現場でなければならない業務があることから、導入検討段階から、全社的に同じ仕組みでテレワークを実施するのは容易ではないと考えられます。導入初期段階でのテレワークは、社内の理解も得られやすいよう、職種やライフステージなどを踏まえて対象者を選定することも有効です。AからCが、対象者を制限するパターン、Dが対象者を制限せず、全社・全社員を対象とするパターンとなります。

●テレワーク導入モデル

- モデル A) 間接部門の育児介護型
- モデル B) 間接部門の一般型
- モデル C) 現業部門を含めた育児介護型
- モデル D) 現業部門を含めた一般型

対象者を制限する場合は、対象となる従業員に調査を行い、ニーズの把握を行いましょう。そして、社内関係者の理解を得られるよう、また今後推進しやすいよう、明確な基準を設けておくことが重要です。なお、テレワーク利用の対象となった場合でも、実際にテレワークを行うかどうかは、本人の意思によるものとなり、また、実施については第3章「手順3 ルールの作成」にて決めたテレワーク実施の申請・承認手順を踏むこととなります。

モデル A) 間接部門の育児介護型

モデル A は、比較的テレワークが導入しやすい間接部門、かつ育児・介護中などでテレワークの必要性の高い社員を第一段階の対象とするパターンです。育児・介護を理由とした離職を防ぐことや、仕事と家庭との両立支援が目的となります。このパターンでは、効果が出やすいため、成功体験を積み、次のステップへの足掛かりとするのがよいでしょう。

モデル B) 間接部門の一般型

モデル B は、主に工場のライン作業がある製造業におけるテレワークでみられるような、テレワーク実施の事由を問わず、間接部門全体を対象とするパターンです。間接部門の業務は比較的テレワークを行いやすいと考えられます。また、事由を問わず、より幅広い対象者に利用してもらうことから、働き方の多様性の促進だけでなく、テレワークによる業務改善や生産性向上といった BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング：企業の構造改革）モデルに近いパターンとなります。間接部門全体でテレワークを実施し、評価や改善を重ねながら、徐々に現業部門・直接部門へ対象範囲を広げていくのが望ましいでしょう。

モデル C) 現業部門を含めた育児介護型

モデル C は、全社の育児・介護中の社員を対象とするパターンで、間接部門だけでなく現業部門における育児・介護中の社員についてもテレワークの対象とします。現業部門ではテレワークで行える業務が間接部門と比較し少ないことが想定されますが、ヒアリング調査では、現場職についても、一部テレワークが可能であるという意見がありました。現場職の業務でも、できるところから、また必要性の高い人から、少しずつテレワークを導入していくとよいと思われます。評価や改善を重ね、全体への拡大への足掛かりとするとよいでしょう。身体障がい者や病気療養中の社員も、このパターンの対象とすることが考えられます。これにより、ライフイベントや病気やケガで働けなくなったときなどの緊急時でも、就業継続が可能であるという安心感が醸成でき、部門間の不

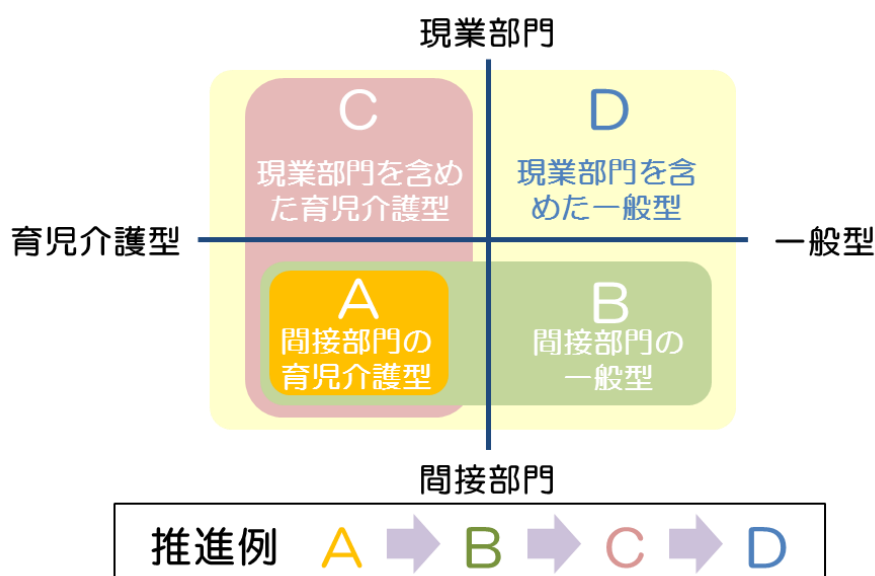
公平感を払拭する手立てとなります³⁴。

モデル D) 現業部門を含めた一般型

モデル D は、対象者を制限せず、全社・全社員を対象とするパターンです。他業界の例でも、制度上は全社員を対象とし、具体的なテレワーク実施者・実施業務の承認については、部門長判断とする企業があります。部門長がテレワークで行える業務・行っても差支えない業務を判断し、また、テレワーク実施者についても、適性や担当業務、必要性などの観点で実施を許可します。組織が大きく、制度やルールで総括的に対象を決めるのが難しい場合や、業務が多岐に渡る場合は、部門ごとの判断とするのがよいでしょう。現業部門のテレワークを一律に制限せず、できるところから、少しずつテレワークを導入していき、ベスト・プラクティス（好事例）を蓄積して、さらなる拡大への足掛かりとしましょう。

上記 A～D のどのパターンを選択するのか、どのパターンから始めてどこを目指していくのかは、CSR または BPR の観点で推進したいのか、あるいは公平性重視なのかなど、各社のテレワーク基本方針によって異なってきます。一般に、小さく産んで着実に大きく育てるという考え方からすると、モデル A（間接部門の育児介護型）⇒モデル B（間接部門の一般型）⇒モデル C（現業部門を含めた育児介護型）⇒モデル D（現業部門を含めた一般型）の順で拡大していくのもよいでしょう。会社がテレワークの推進によって得たい効果、解決したい課題、目指すべき姿などを鑑み、検討を行いましょう。（図表 61）

図表 61 物流業におけるテレワーク推進例



34 総務省「働き方改革のためのテレワーク導入モデル」

4. 物流業のテレワークモデルプラン

(1) トライアルモデル

現場業務があるということが、物流業におけるテレワーク推進の最大の課題として挙げられています。しかし、いち早くテレワークを推進していくためには、現行制度やルールを変えずに、導入しやすい職種や業務、人などから、トライアルとして小さく始めていくことも一つの手段です。

トライアル開始時には、以下のようなモデルが考えられます。システム方式は会社の PC 持ち帰り方式を採用し、VPN 装置等を経由して社内システムにアクセスします。リッチクライアント型 PC 利用の場合は、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ので、万が一端末が盗難・紛失した場合を想定し、HDD の暗号化や本人認証等の対策を行っておきましょう。また、従業員がセキュリティガイドラインを十分に理解して遵守することが重要です。労務管理は、現在使用している勤怠管理ツールがテレワーク時に使えるのであれば同じものを使用し、使えない場合は電話やメール連絡などで代替しましょう。コミュニケーションツールとしては、電話とメールがあれば最低限の連絡は可能だと考えられます。通常使用しているメールが社外でも使えるものかどうか確認しましょう。

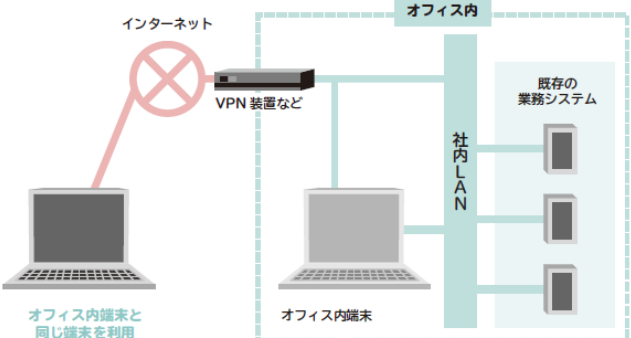
また、トライアルの対象、申請手順などの利用方法、労務管理方法、セキュリティ対策などについて運用ルールを整備し、簡単にまとめておきましょう。

※ トライアル実施の場合や、労働時間制度等の労働条件が通常勤務と同じである場合は、就業規則を変更しなくても、既存の就業規則のままでテレワーク勤務をすることができます。



物流業のテレワークモデルプラン（トライアルモデル）

- ①想定モデル： モデル A) 間接部門の育児介護型
- ②目的： ・育児や介護を理由とした離職を防ぐ
・仕事と家庭との両立支援
- ③使用ツール：

		ツール
テレワーク環境	システム方式	・会社 PC の持ち帰り方式※1  出典) 厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」
	端末デバイス	・ノート/モバイルパソコン（リッチクライアント型） ・携帯電話・PHS ・モバイル Wi-Fi ルーター/データ通信 SIM カード
	セキュリティ	・HDD 暗号化 ・本人認証 ・暗号化通信（VPN 等）※2
労務管理ツール		・既存の勤怠管理ツール または 電話・メール連絡
コミュニケーションツール		・携帯電話・PHS、メール

- ④その他：
- ✓ 運用ルールの整備
 - ✓ テレワーク実施者に対するセキュリティ教育の実施

※1 またはリモートデスクトップ方式

※2 VPN を導入していない企業の場合、新たに VPN 装置の導入が必要

（２） 導入初期モデル

トライアル導入でまずは小規模にテレワークを始め、トライアルや見直しを重ねて対象者や対象業務、実施頻度を広げていきます。

テレワーク導入時には、以下のようなモデルが考えられます。トライアルよりも対象が広範囲になるため、勤務規程やルールの策定、およびセキュリティ対策を十分に整備しておきましょう。システム方式は、例えばリモートデスクトップ方式が考えられます。これは、オフィスに設置された PC のデスクトップ環境を、オフィスの外で用いる PC 等で遠隔から閲覧および操作することができるシステムです。シンクライアント端末を利用し、データを端末内に保持しないようにして、万が一端末が盗難・紛失した場合でもデータ漏えいが起きないようにしましょう。リモートデスクトップ方式は、認証キー（USB キー）の購入などで対応が可能であり、システム構成を大きく変えずにすむため、比較的安価に導入できます。また、VPN 等の暗号化通信や本人認証等の対策も行っておきましょう。労務管理は、現在使用している勤怠管理ツールがテレワーク時に使えるのであれば同じものを使用し、使えない場合は、テレワーク時でも使えるツールの導入を検討しましょう。併せて、Skype 等の通話コミュニケーション製品やサイボウズ等のグループウェア、Sococo などのように仮想オフィス在席確認ができるツールもあるとよいでしょう。コミュニケーションツールとしては、電話とメールのほか、顔を見ながら対面に近い形で会話ができるウェブ会議システムや、スケジュールやワークフローなどの情報を共有できるツールがあれば、テレワーク実施者、事務所勤務者ともにより働きやすくなると考えられます。

トライアル段階で、社内でテレワークに関する制度化を行っていなかった場合は、本格導入に向けて、テレワークを適切に運用するために、テレワーク勤務規程などテレワーク制度を作っておくことが望ましいと考えられます。また、テレワークの対象、申請手順などの利用方法、労務管理方法、セキュリティ対策などについて運用ルールを整備し、マニュアル／手引書などの形でまとめましょう。テレワーク実施者に対するセキュリティ教育も忘れずに実施しましょう。



物流業のテレワークモデルプラン（導入初期モデル）

①想定モデル： モデル B) 間接部門の一般型

②目的：
・働き方の多様性の促進
・テレワークによる業務改善や生産性向上

③使用ツール：

ツール	
テレワーク環境	システム方式 ・リモートデスクトップ方式 出典) 厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」
	端末デバイス ・ノート/モバイルパソコン（シンクライアント型） ・携帯電話・PHS ・モバイル Wi-Fi ルータ/データ通信 SIM カード
	セキュリティ ・本人認証 ・暗号化通信（VPN 等）※
労務管理ツール	
・勤怠管理ツール ・在席管理ツール	
コミュニケーションツール	
・携帯電話・PHS、メール ・会議システム（ウェブ会議システム） ・ファイル共有ツール（クラウドストレージ） ・情報共有ツール（スケジュール、ワークフロー）	

④その他：

- ✓ テレワーク勤務規程の作成
- ✓ マニュアル/手引書の作成
- ✓ テレワーク実施者に対するセキュリティ教育の実施

※ VPN を導入していない企業の場合、新たに VPN 装置の導入が必要

どの職種や業務においても、テレワークに馴染む仕事ばかりではなく、すべての仕事をテレワークの対象とする必要はありません。事業所で実施する仕事と、テレワークで実施する仕事を前もって整理・区分し、週に一回、月に一回でも、テレワークに適した事務処理等の業務を、在宅などでまとめて行うことも検討するとよいでしょう。また、より多くの仕事をテレワークにて行えるよう、仕事のやり方の工夫を心掛けましょう。

ワーク・ライフ・バランスに関する各業界や各社の取り組みは、特に若年層の求職者の関心が高くなっています。多様な働き方の実現は福利厚生としてではなく、経営課題としてトップダウンで推進すべき課題といえるでしょう。このモデルプランを活用することにより、より多くの企業がテレワークの導入を検討し、従業員のワーク・ライフ・バランス向上や人材の定着・確保を図り、今後ますます発展していくことが望まれます。

《コラム ⑧：段階的なテレワークトライアル実施例（日本航空(株)の例）》



提言にかえて（座長コメント）

近年のわが国は少子高齢社会を迎えつつあり、現実には生産年齢人口の減少が生じています。この課題への対応として、労働者一人当たりの生産性の向上が必要であり、そのために「働き方改革」が図られています。「働き方改革」に関しては、平成 29 年 3 月に首相を中心とした「働き方改革実現会議」において実行計画がまとめられ、平成 30 年 4 月には「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案」が提出されたところです。そして「テレワーク」は、働き方改革実行計画の中の「柔軟な働き方がしやすい環境整備」の中で議論され、「時間や空間の制約にとらわれることなく働くことができるため、子育て、介護と仕事の両立の手段となり、多様な人材の能力発揮が可能となる」（働き方改革実行計画より引用）手段であると考えられています。

本委員会では 5 回にわたって物流業へのテレワーク導入の可能性について模索をしてまいりました。会員企業の皆様には本委員会への参加、講師としてのご講演、またアンケートの実施にご協力をいただきましたことを御礼申し上げます。この会を通じ、テレワークの実現が柔軟な働き方を実現する有効な手段であるという認識を参加者の皆様と共有できたものと思っております。

会員企業を対象に実施したアンケートから、特に在宅勤務に関心が高いこと、また既婚女性や家族の介護をしている女性からの在宅勤務の希望が特に多いことが分かりました。しかしその一方で、現場のウェイトが決して小さくはない物流業のテレワークの導入における現実的な課題も見えてきました。

本文中にもありましたが、物流業におけるテレワーク導入に当たっては無理なく可能な部署から始めることが必要ですし、導入が難しいと思われる現場においても自宅で事務作業を行うなど、部分的な導入を試みることも大事でしょう。何らかの形で全ての人がテレワークを活用出来て、さらに仕事の継続のために必要な人が必要な時にためらうことなく使える仕組みを考えてみる必要があります。

先日、運輸業で実際にテレワークを導入されている企業の方にお話を伺う機会を得ました。テレワークの導入にあたっては同時にフレックスタイムを導入しており、ひと月の出勤回数と総労働時間が決められているものの、あとはそれぞれの働き方に任されているとのことでした。もちろんメリットばかりではないようですが、男女問わず月に数日は自宅での作業が可能であることで「通勤時間分の余裕が出来た」と言うお話もうかがいました。全ての部門で同じレベルのテレワークが実現できるものではありませんが、導入できればそのメリットは大きいようです。

最後に、私は女子大に勤めておりますが、毎年、物流業界を志望する学生が一定数おります。彼女たちは世界を股にかけて活躍したいという勢いのある学生たちで、人生のライフイベントの中でも自らのキャリアを諦めるつもりはありません。そのような学生にとっ

て、働き方の多様性は企業選択の重要なポイントとなってくるものと思います。現場を抱える物流業にとって、テレワークの導入は簡単なものではないかもしれませんが、出来ないことを数え上げるのではなく、出来るところから少しずつ歩みだすことが必要なのだと思います。

皆さまの職場においてテレワークを検討する際に、このモデルプランが一助となれば幸いです。それぞれの職場のそれぞれの働き方改革の手がかりにいただければと存じます。

テレワークモデルプラン策定小委員会 座長
東京女子大学 現代教養学部教授
キャリア・センター長
博士（商学）

二村 真理子

《資料編》

●テレワーク導入にあたっての留意事項³⁵

1. 労働基準法上の留意点

労働基準法上の労働者については、テレワークを行う場合においても、労働基準法（昭和 22 年法律第 49 号）、最低賃金法（昭和 34 年法律第 137 号）、労働安全衛生法（昭和 47 年法律第 57 号）、労働者災害補償保険法（昭和 22 年法律第 50 号）等の労働基準関係法令が適用されることとなります。

（1） 労働条件の明示

使用者は、労働契約を締結する際、労働者に対し、賃金や労働時間、就業の場所に関する事項等を明示しなければなりません³⁶。その際、就労の開始時にテレワークを行わせる場合は、就業の場所としてテレワークを行う場所を明示しなければなりません。労働者がテレワークを行うことを予定している場合においては、自宅やサテライトオフィス等、テレワークを行うことが可能である就業の場所を明示することが望ましいと考えられます。専らモバイルワークをする場合等は、業務内容や労働者の都合に合わせて働き場所を柔軟に運用する場合は、就業の場所についての許可基準を示した上で、「使用者が許可する場所」と言った形で明示することも可能です。

また、テレワークの実施とあわせ、始業および終業の時刻の変更等を行うことを可能とする場合は、就業規則に記載するとともに、その旨を明示しなければなりません³⁷。

（2） 労働時間制度の適用と留意点

使用者は、原則として労働時間を適正に把握する等、労働時間を適切に管理する責務を有していることから、テレワークを行う労働者に関しても労働時間の適正な管理を行う必要があります。

（ア） 通常の労働時間制度における留意点

通常の労働時間制度に基づきテレワークを行う場合も、使用者は原則として、労働時間を適正に把握する責務を有し、「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」に基づき、適切に労働時間管理を行わなければなりません。同ガイドラインでは、労働時間を記録する原則的な方法として、タイムカード、IC カード、パソコンの使用時間の記録等の客観的な記録によること等が挙げられてい

35 主に厚生労働省「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」より抜粋

36 労働基準法第 15 条、労働基準法施行規則（昭和 22 年厚生省令第 23 号）第 5 条第 1 項第 1 の 3 号

37 労働基準法施行規則第 5 条第 1 項第 2 号

ます。

テレワークを行うに際して生じやすい事象に、「中抜け時間」、通勤時間や出張旅行時の移動時間中のテレワーク、勤務時間の一部でテレワークを行う際の移動時間等があります。テレワークの導入に当たっては、このような「中抜け時間」や部分的テレワークの移動時間の取扱いについて、下記の考え方に基づいて労働者と使用者との間で合意を得ておくことが望ましいでしょう。

＜中抜け時間＞

在宅勤務等では、一定程度労働者が業務から離れる時間が生じやすいと考えられます。そのような「中抜け時間」について、使用者が業務の指示をしないこととし、労働者が労働から離れ、自由に利用することが保障されている場合は、休憩時間や時間単位の年次有給休暇として取り扱うことが可能です³⁸。

＜通勤時間や出張旅行中の移動時間中のテレワーク＞

テレワークの性質上、通勤時間や出張旅行中の移動時間に情報通信機器を用いて業務を行うことが可能となっています。これらの時間についても、使用者の明示または黙示の指揮命令下で行われるものについては労働時間に該当するとされています。

＜勤務時間の一部でテレワークを行う際の移動時間について＞

午前中だけ自宅やサテライトオフィスで勤務し、午後からオフィスに出勤する場合等、勤務時間の一部でテレワークを行う場合の就業場所間の移動時間については、使用者の指揮命令下に置かれている時間であるか否かにより、個別具体的に労働時間に該当するか判断されます。

使用者が移動することを労働者に命ずることなく、労働者自らの都合により就業場所間を移動し、その自由利用が保障されている時間については、休憩時間として取り扱うことが可能です³⁹、使用者が労働者に対し業務に従事するために必要な就業場所間の移動を命じており、その間の自由利用が保障されていない場合の移動時間は、労働時間に該当します。

38 始業や終業の時刻の変更が行われることがある場合には、その旨を就業規則に記載しておかなければならない。また、時間単位の年次有給休暇を与える場合には、労使協定の締結が必要である。（厚生労働省「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」）

39 ただし、この場合でも、使用者の指示を受けてモバイル勤務等に従事した場合は、その時間は労働時間に該当する。（厚生労働省「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」）

また、テレワークにおいても、フレックスタイム制⁴⁰を活用することが可能です。例えば、労働者の都合に合わせて、始業や終業の時刻を調整することや、オフィス勤務の日は労働時間を長く、在宅勤務の日の労働時間を短くして家庭生活に充てる時間を増やすといったような運用が可能です。ただし、フレックスタイム制は、あくまで始業および終業の時刻を労働者の決定に委ねる制度であるため、使用者は各労働者の労働時間の把握を適切に行わなければなりません。

(イ) 事業場外みなし労働時間制における留意点

テレワークにより、労働者が労働時間の全部または一部について事業場外で業務に従事した場合で、使用者の具体的な指揮監督が及ばず、労働時間を算定することが困難なときは、労働基準法第 38 条の 2 で規定する事業場外労働のみなし労働時間制が適用されます。

テレワークにおいて使用者の具体的な指揮監督が及ばず、労働時間を算定することが困難であるというためには、以下①②の要件をいずれも満たす必要があります。

- ① 情報通信機器が、使用者の指示により常時通信可能な状態におくこととされていないこと（情報通信機器を通じた使用者の指示に即応する義務がない状態を指す）
- ② 随時使用者の具体的な指示に基づいて業務を行っていないこと

事業場外みなし労働時間制を適用する場合、テレワークを行う労働者は、就業規則等で定められた所定労働時間を労働したものとみなされます（労働基準法第 38 条の 2 第 1 項本文）が、事業場外みなし労働時間制が適用される場合も、使用者は労働者の健康確保の観点から、勤務状況を把握し、適正な労働時間管理を行う責務を有します。必要に応じ、実態に合ったみなし時間となっているか労使で確認し、結果に応じて業務量を見直したり、労働時間の実態に合わせて労使協定を締結または見直したりすること等が適当です。

なお、テレワークを行わず労働者が労働時間の全部を事業場内で業務に従事する日や、テレワークを行うが使用者の具体的な指揮監督が及び労働時間を算出することが困難でないときについては、事業場外みなし労働時間制の適用はありません。

40 フレックスタイム制は、清算期間やその期間における総労働時間等を労使協定において定め、清算期間を平均し、1 週当たりの労働時間が法定労働時間を超えない範囲内において、労働者が始業および終業の時刻を決定し、生活と仕事の調和を図りながら効率的に働くことのできる制度である。

フレックスタイム制の導入に当たっては、労働基準法に基づき、就業規則その他これに準ずるものにより、始業および終業時刻をその労働者の決定に委ねる旨を定めるとともに、労使協定において、対象労働者の範囲、清算期間、清算期間における総労働時間、標準となる 1 日の労働時間等を定めることが必要。（厚生労働省「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」）

(ウ) 裁量労働制における留意点⁴¹

専門業務型裁量労働制や企画業務型裁量労働制の要件を満たし、制度の対象となる労働者についてもテレワークを行うことが可能ですが、使用者は労働者の健康確保の観点から、決議や協定において定めるところにより、勤務状況を把握し、適正な労働時間管理を行う責務を有します。必要に応じ、労使協定で定める時間が当該業務の遂行に必要とされる時間となっているか、業務量が過大もしくは期限の設定が不適切で労働者から時間配分の決定に関する裁量が事実上失われているかを労使で確認し、結果に応じて業務量等を見直すことが適当です。

(エ) 休憩時間の取扱い

労働基準法第 34 条第 2 項では、原則として休憩時間を労働者に一斉に付与することを規定していますが、テレワークを行う労働者について、労使協定により、休憩時間の一斉付与の原則を適用除外とすることが可能です。

(オ) 時間外・休日労働の労働時間管理

テレワークについて、実労働時間やみなされた労働時間が法定労働時間を超える場合や、法定休日に労働を行わせる場合には、時間外・休日労働に係る三六協定の締結、届出および割増賃金の支払が必要になります⁴²。テレワークを行う労働者は、業務に従事した時間を日報等において記録し、使用者はそれをもって当該労働者に係る労働時間の状況の適切な把握に努め、必要に応じて労働時間や業務内容等について見直すことが望ましいと考えられます。

(カ) 長時間労働対策

テレワークについては、労働者が使用者と離れた場所で勤務をするため、長時間労働を招くおそれがあることも指摘されています。使用者は、単に労働時間を管理するだけでなく、長時間労働による健康障害防止を図ることが求められています。長時間労働等を防ぐ手法としては、以下のような手法が考えられます（図表 62）。

41 専門業務型裁量労働制や企画業務型裁量労働制は、労使協定や労使委員会の決議により法定の事項を定めて労働基準監督署長に届け出た場合において、対象労働者を、業務の性質上その適切な遂行のためには遂行の方法を大幅に労働者の裁量に委ねる必要があるため、当該業務の遂行の手段および時間配分の決定等に関し使用者が具体的な指示をしないこととする業務に就かせた場合には、決議や協定で定めた時間労働したものとみなされる制度である。（厚生労働省「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」）

42 深夜に労働した場合には、深夜労働に係る割増賃金の支払が必要となる。（労働基準法第 36 条および第 37 条）

図表 62 長時間労働等を防ぐ手法

メール送付の抑制	役職者等から時間外、休日または深夜におけるメールを送付することの自粛を命ずる
システムへのアクセス制限	深夜・休日は外部のパソコン等から企業等の社内システムにアクセスできないよう設定すること
テレワークを行う際の時間外・休日・深夜労働の原則禁止等	業務の効率化やワーク・ライフ・バランスの実現の観点から、時間外・休日・深夜労働を原則禁止とすることまたは使用者等による許可制とすること
長時間労働等を行う労働者への注意喚起	長時間労働が生じるおそれのある労働者や、休日・深夜労働が生じた労働者に対して、労働時間の記録や、労務管理システムを活用して注意喚起を行うこと

出典) 厚生労働省「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」より作成

2. 業績評価等の取扱い

テレワークを行う労働者が業績評価等について、評価者や労働者が懸念を抱くことのないように、評価制度および賃金制度を明確にすることが望ましいとされています。

特に、業績評価や人事管理に関して、テレワークを行う労働者について通常の労働者と異なる取扱いを行う場合には、あらかじめ当該取扱いの内容を説明することが望ましいでしょう。仕事の成果に重点を置いた評価を行う場合は、テレワークの場合でも事業場での勤務と同様の評価が可能であるので、評価者に対して、労働者の勤務状況が見えないことのみを理由に不当な評価を行わないよう注意喚起しましょう。

<テレワーク実施時の業務評価のポイント>⁴³⁴⁴

- ✓ 電話、電子メール、チャット、テレビ会議・ウェブ会議などを利用し、日々の業務の成果や進捗状況を把握することにより、従来どおりの業務評価が活用できます。業務日報や成果物の提出を徹底するのも一つの方法です。
- ✓ 基本的には、テレワーク実施日に、実施する仕事を明確にして、その成果をもって評価をすることが重要です。テレワークの実施日ごとに実施内容を上司と部下で確認し、一定期間ごとの評価について従来どおりの業務評価に基づいて行うことで、テレワークによる業務を適正に運用することができます。
- ✓ 労働者個々人の業務の範囲、具体的な業務目標（例：売上高、顧客訪問件数等）、業務目標の評価方法等について、テレワーク導入前や、テレワーク導入後の一定期間ごとに、共通の認識を持つため、話し合いの機会を設けることが必要です。

43 厚生労働省「テレワーク導入のための労務管理等Q & A集」

44 日本テレワーク協会ホームページ

◆在宅勤務の例

- ✓ 週1～2日程度の実施が多く、会社で働く時間の方が長いこともあり、従来どおりの人事評価制度を適用している会社がほとんどです。

◆モバイルワークの例

- ✓ 会社で働く時間よりもテレワークの方が長く、人事評価の多くは、目標管理制度に基づく成果主義が適用されています。
- ✓ 目標管理制度は、売上高や顧客訪問件数など、成果を数値化できる営業部門には適していますが、企画・開発等、達成度を短期的に数値化することが困難な業務があり、目標設定と成果報告を適切に実施できる仕組みと上長のスキルが必要になります。

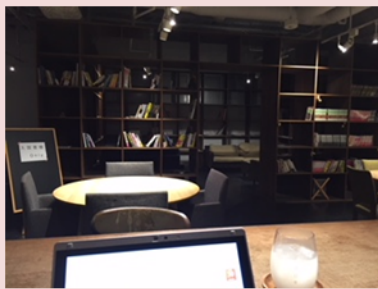
出典) テレワーク相談センターホームページ

《コラム ⑨：テレワーク勤務体験談（サテライトオフィス）》

某シンクタンクのテレワーク経験者に聞いてみました！《その2》

fabbit 北九州

去年、北九州に出張に行った際、打合せまで時間が空いたので、小倉駅近くの「fabbit北九州」というコワーキングスペースに行ってみました。1日500円の利用料で、フリードリンク付きでした。音楽が流れていて、本屋さんやカフェのような、とてもオシャレな空間で快適でした♪

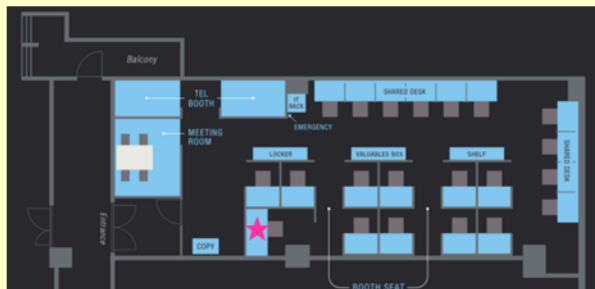


NW

Kinshichō



トライアルで、NewWork錦糸町に行ってきました。モニターや複合機があり、事務所にいるときとほぼ同等の環境が整っていました。オフィスチェアなので、長時間座っても負担が少なかったです。電話ブースも利用してみました！今回はブース型の席を選んだのですが（写真はシェアデスク）、パーテーションがあり集中できて、仕事がとてもはかどりました！



コンサルタント
の体験談

奥がブース型の席
(右図★)

出典) NewWork
ホームページ



- 席数：21 席の種類：オープン/ブース
- WiFi：有 電源：有
- 複合機：無料
- 会議室：4名用×1 1時間 2,160円（税込）
- TELブース：有 フリードリンク：無

●テレワークモデルプラン策定小委員 委員名簿

テレワークモデルプラン策定小委員会 委員名簿

敬称略：社名・団体名五十音順 2018年6月現在

	団体・企業名	所属部署・役職	氏名
座 長	東京女子大学 博士(商学)	現代教養学部教授 キャリア・センター長	二村 真理子
委員	株式会社ANA Cargo	総務企画部 総務課長	川本 貴子
	日本GLP株式会社	人事総務部ヴァイスプレジデント	小林 真綿子
	日本GLP株式会社	人事総務部シニアマネージャー	志賀 友香里
	佐川急便株式会社 東京本社	人材戦略部ダイバーシティ推進課 主任	中島 実沙江
	洪澤倉庫株式会社	営業管理部	前田 知香
	東陽倉庫株式会社	総務部	橋本 みほ
	株式会社日新	人事部 次長	沖田 道利
	株式会社ニチレイロジグループ本社	女性活躍推進室室長	大崎 孝子
	日本通運株式会社	総務・労働部ダイバーシティ推進室次長	水口 千賀
	株式会社日立物流	人事総務本部人事教育部働き方改革グループ	加藤 里佳
	三井倉庫株式会社	執行役員(人事・総務・品質管理担当)	上條 ひろみ
	安田倉庫株式会社	総務人事部人事グループ マネージャー	岩崎 泰浩
	ヤマトホールディングス株式会社	ダイバーシティ推進室長	西橋 展子
	日本通運株式会社 ※4月迄(一社)日本物流団体連合会	千葉海運支店 次長 業務部 部長	小島 紀浩
オブザーバー	(一社)日本通関業連合会		徳光 和子
	京浜内外フォワーディング株式会社	(通関士)	坂口 裕子
事務局	(一社)日本物流団体連合会	理事長(代表理事)	与田 俊和
	(一社)日本物流団体連合会	理事・事務局長	松田 博和
	(一社)日本物流団体連合会	事務局	新村 明弘
	株式会社日通総合研究所	取締役	大島 弘明
	株式会社日通総合研究所	コンサルタント	大原 みれい

●テレワーク就業規則（例）

モデル「テレワーク就業規則」 （在宅勤務規程）

第1章 総 則

（在宅勤務制度の目的）

第1条 この規程は、〇〇株式会社（以下「会社」という。）の就業規則第〇条に基づき、従業員が在宅で勤務する場合の必要な事項について定めたものである。

（在宅勤務の定義）

第2条 在宅勤務とは、従業員の自宅、その他自宅に準じる場所（会社指定の場所に限る。）において情報通信機器を利用した業務をいう。

（サテライトオフィス勤務の定義）

第2条 サテライトオフィス勤務とは、会社所有の所属事業場以外の会社専用施設（以下「専用型オフィス」という。）、又は、会社が契約（指定）している他会社所有の共用施設（以下「共用型オフィス」という。）において情報通信機器を利用した業務をいう。

（モバイル勤務の定義）

第2条 モバイル勤務とは、在宅勤務及びサテライトオフィス勤務以外で、かつ、社外で情報通信機器を利用した業務をいう。

第2章 在宅勤務の許可・利用

（在宅勤務の対象者）

第3条 在宅勤務の対象者は、就業規則第〇条に規定する従業員であって次の各号の条件を全て満たした者とする。

- （1）在宅勤務を希望する者
- （2）自宅の執務環境、セキュリティ環境、家族の理解のいずれも適正と認められる者
- 2 在宅勤務を希望する者は、所定の許可申請書に必要事項を記入の上、1週間前までに所属長から許可を受けなければならない。
- 3 会社は、業務上その他の事由により、前項による在宅勤務の許可を取り消すことがある。
- 4 第2項により在宅勤務の許可を受けた者が在宅

勤務を行う場合は、前日までに所属長へ利用を届け出ること。

（在宅勤務時の服務規律）

第4条 在宅勤務に従事する者（以下「在宅勤務者」という。）は就業規則第〇条及びセキュリティガイドライン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。

- （1）在宅勤務の際に所定の手続に従って持ち出した会社の情報及び作成した成果物を第三者が閲覧、コピー等しないよう最大の注意を払うこと。
- （2）在宅勤務中は業務に専念すること。
- （3）第1号に定める情報及び成果物は紛失、毀損しないよう丁寧に取扱い、セキュリティガイドラインに準じた確実な方法で保管・管理しなければならないこと。
- （4）在宅勤務中は自宅以外の場所で業務を行ってはならないこと。
- （5）在宅勤務の実施に当たっては、会社情報の取扱いに関し、セキュリティガイドライン及び関連規程類を遵守すること。

第3章 在宅勤務時の労働時間等

（在宅勤務時の労働時間）

第5条 在宅勤務時の労働時間については、就業規則第〇条の定めるところによる。

- 2 前項にかかわらず、会社の承認を受けて始業時刻、終業時刻及び休憩時間の変更をすることができる。
- 3 前項の規定により所定労働時間が短くなる者の給与については、育児・介護休業規程第〇条に規定する勤務短縮措置時の給与の取扱いに準じる。

（休憩時間）

第6条 在宅勤務者の休憩時間については、就業規則第〇条の定めるところによる。

(所定休日)

第7条 在宅勤務者の休日については、就業規則第〇条の定めるところによる。

(時間外及び休日労働等)

第8条 在宅勤務者が時間外労働、休日労働及び深夜労働をする場合は所定の手続を経て所属長の許可を受けなければならない。

2 時間外及び休日労働について必要な事項は就業規則第〇条の定めるところによる。

3 時間外、休日及び深夜の労働については、給与規程に基づき、時間外勤務手当、休日勤務手当及び深夜勤務手当を支給する。

(欠勤等)

第9条 在宅勤務者が、欠勤をし、又は勤務時間中に私用のために勤務を一部中断する場合は、事前に申し出て許可を得なくてはならない。ただし、やむを得ない事情で事前に申し出ることができなかった場合は、事後速やかに届け出なければならない。

2 前項の欠勤、私用外出の賃金については給与規程第〇条の定めるところによる。

第4章 在宅勤務時の勤務等

(業務の開始及び終了の報告)

第10条 在宅勤務者は就業規則第〇条の規定にかかわらず、勤務の開始及び終了について次のいずれかの方法により報告しなければならない。

- (1) 電話
- (2) 電子メール
- (3) 勤怠管理ツール

(業務報告)

第11条 在宅勤務者は、定期的又は必要に応じて、電話又は電子メール等で所属長に対し、所要の業務報告をしなくてはならない。

(在宅勤務時の連絡体制)

第12条 在宅勤務時における連絡体制は次のとおりとする。

(1) 事故・トラブル発生時には所属長に連絡すること。なお、所属長が不在時の場合は所属長が指名した代理の者に連絡すること。

(2) 前号の所属長又は代理の者に連絡がとれない場合は、〇〇課担当まで連絡すること。

(3) 社内における従業員への緊急連絡事項が生じた場合、在宅勤務者へは所属長が連絡をすること。なお、在宅勤務者は不測の事態が生じた場合に確実に連絡がとれる方法をあらかじめ所属長に連絡しておくこと。

(4) 情報通信機器に不具合が生じ、緊急を要する場合は〇〇課へ連絡をとり指示を受けること。なお、〇〇課へ連絡する暇がないときは会社と契約しているサポート会社へ連絡すること。いずれの場合においても事後速やかに所属長に報告すること。

(5) 前各号以外の緊急連絡の必要が生じた場合は、前各号に準じて判断し対応すること。

2 社内報、部署内回覧物であらかじめランク付けされた重要度に応じ至急でないものは在宅勤務者の個人メール箱に入れ、重要と思われるものは電子メール等で在宅勤務者へ連絡すること。なお、情報連絡の担当者はあらかじめ部署内で決めておくこと。

第5章 在宅勤務時の給与等

(給与)

第13条 在宅勤務者の給与については、就業規則第〇条の定めるところによる。

2 前項の規定にかかわらず、在宅勤務（在宅勤務を終日行った場合に限る。）が週に4日以上の場合の通勤手当については、毎月定額の通勤手当は支給せず実際に通勤に要する往復運賃の実費を給与支給日に支給するものとする。

(費用の負担)

第14条 会社が貸与する情報通信機器を利用する場合の通信費は会社負担とする。

2 在宅勤務に伴って発生する水道光熱費は在宅勤務者の負担とする。

3 業務に必要な郵送費、事務用品費、消耗品費
その他会社が認めた費用は会社負担とする。

4 その他の費用については在宅勤務者の負担とする。

ばならない。

本規程は、平成〇年〇月〇日より施行する。

(情報通信機器・ソフトウェア等の貸与等)

第15条 会社は、在宅勤務者が業務に必要とするパソコン、プリンタ等の情報通信機器、ソフトウェア及びこれらに類する物を貸与する。なお、当該パソコンに会社の許可を受けずにソフトウェアをインストールしてはならない。

2 会社は、在宅勤務者が所有する機器を利用させることができる。この場合、セキュリティガイドラインを満たした場合に限るものとし、費用については話し合いの上決定するものとする。

(教育訓練)

第16条 会社は、在宅勤務者に対して、業務に必要な知識、技能を高め、資質の向上を図るため、必要な教育訓練を行う。

2 在宅勤務者は、会社から教育訓練を受講するよう指示された場合には、特段の事由がない限り指示された教育訓練を受けなければならない。

(災害補償)

第17条 在宅勤務者が自宅での業務中に災害に遭ったときは、就業規則第〇条の定めるところによる。

(安全衛生)

第18条 会社は、在宅勤務者の安全衛生の確保及び改善を図るため必要な措置を講ずる。

2 在宅勤務者は、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

出典) 厚生労働省「テレワークモデル就業規則～作成の手引き～」

《参考文献》

1. 一般社団法人日本テレワーク協会「テレワーク関連ツール一覧 第 2.1 版」(2017.3)
2. 一般社団法人日本テレワーク協会「第 15 回テレワーク推進賞事例集」(2015.2)
3. 一般社団法人日本テレワーク協会「第 17 回テレワーク推進賞事例集」(2017.2)
4. 厚生労働省「テレワーク導入のための労務管理等 Q & A 集」
5. 厚生労働省「テレワークモデル就業規則～作成の手引き～」
6. 厚生労働省「VDT 作業における労働衛生管理のためのガイドライン」(2002.4)
7. 厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」
8. 厚生労働省「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」(2018.2)
9. 厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」(2017.1)
10. 国土交通省「THE Telework GUIDEBOOK 企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック (改訂版)」
11. 国土交通省「平成 29 年度テレワーク人口実態調査－調査結果の概要－」(2018.3)
12. 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口 (平成 29 年推計)」(2017.4)
13. 総務省「テレワークセキュリティガイドライン第 4 版」(2018.4)
14. 総務省「働き方改革のためのテレワーク導入モデル」(2018.6)
15. 総務省「平成 24 年度就業構造基本調査」(2013.7)
16. 総務省「平成 29 年度通信利用動向調査」(2018.5)
17. 田澤由利「在宅勤務が会社を救う：社員が元気に働く企業の新戦略」東洋経済新報社 (2014.1.31)
18. 労働政策研究・研修機構「情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査結果」(2015.5)
19. ワイズスタッフ「在宅勤務で実力発揮！障がい者の在宅雇用導入ハンドブック」

物流業におけるテレワーク導入モデルプラン

2018 年6月末日

製 作：一般社団法人 日本物流団体連合会

〒100-0013

東京都千代田区霞が関 3 丁目 3 番 3 号全日通霞が関ビル 5 階

TEL 03 (3593) 0139 (代表)

URL <https://www.butsuryu.or.jp/>

製作協力：一般社団法人 日本テレワーク協会



一般社団法人 **日本物流団体連合会**
Japan Association for Logistics and Transport