

第4章 在宅勤務等テレワークの企業ヒアリング調査

1. 企業ヒアリング調査の趣旨と概要

前章までは、実態としての「働く「場所」と「時間」の多様性」が検討された。

第2章の働く「時間」の多様性に係る労働者アンケート調査結果からは、働く場所の種類と労働時間の関係が検討されている。その結果、働く場所の種類が「自宅」の場合、労働時間が長いことが示されている（第2-11-3表）。しかし、自宅で働く在宅勤務が制度として導入され、これを利用している割合は非常に低く（有効回答787件中22件、2.8%）、一方で、上司又は自分の裁量により自宅で仕事をしている割合は非常に高い（同中765件、97.2%）。つまり、企業の制度としてではない裁量型在宅勤務がほとんどであることが示されている。このことを労働時間との関係で見ると、在宅勤務が制度として行われていない分、通常の所定労働時間内に働いているだけでなく、多くの人が自宅に持ち帰って仕事をしており、結果として、早朝、夜間、休日などに仕事をしていることを含め長時間労働になっている。

第3章の働く「場所」の多様性に係る労働者アンケート調査結果からは、通常の勤務先以外で仕事をするメリット・デメリットや今後の意向などが検討されている。メリットとしては、「仕事の生産性・効率性が上がる」とか、「顧客サービスが向上する」といった選択肢が高い割合で挙げられている（第3-3-25表）。中でも自宅については、「ストレスが減り心のゆとりが持てる」とか、「家族とのコミュニケーションが取りやすい」という選択肢が比較的高い割合となっており（同表）、他の通常の勤務先以外の場所とは異なる傾向にあるように見える。一方、デメリットとしては、自宅でも他の通常の勤務先以外の場所でも同様に、「仕事と仕事以外の時間の切り分けが難しい」とか、「長時間労働になりやすい」という選択肢の割合が高い（第3-3-28表）。特に自宅の場合、「その場所で仕事をするのではない」よりも「その場所で仕事をすることがある」の方が総実労働時間が長い（第3-3-5表）。通常の勤務先以外での仕事の今後の意向を見ると、自宅での仕事は、他のどの場所よりも「もっと減らしたい」割合が非常に高く（第3-3-31図）、また、制度型よりも裁量型の方が高い割合で「もっと減らしたい」とされている（第3-3-42表）。

このように見てくると、前章までの分析からは、働く場所と時間の多様性とは、実は自宅で仕事をするのが長時間労働につながっているという事実を意味すると考えられる。しかし他方で、自宅で働くことに関して一定のメリットのあることが示されており、また、前章までの分析に用いられた労働者アンケート調査では、通常の勤務先以外での労働希望として、自宅は他の場所よりも高い割合で挙げられている（第3-3-33表）。

つまり、一口に在宅勤務といっても、制度として導入されているか否かで実態は大きく異なると考えられる。制度型在宅は現状レベルでの維持が志向されているのに対して、裁量型では「もっと減らしたい」との意向が高いという結果（第3-3-42表）がこのことをよく表し

ている。したがって、在宅勤務の実態をよく見て、問題を整理する必要がある。

本章では、全体として見ると、長時間労働という弊害をもたらしている可能性が高い在宅勤務という働き方にも、実は一筋の光明が見出されるのではないかという観点から、企業の制度として導入され、働く場所が自宅とされている在宅勤務に特に焦点を当てて行った企業ヒアリング調査の結果を示し、検討を行うことにする。なお、本調査研究は働く場所と時間の多様性を軸に進められているため、企業ヒアリングにおいては、在宅勤務に限らず広くテレワークについてヒアリングを行い、その中で在宅勤務について聴き取っている企業もあることに留意頂きたい。

ヒアリング概要は以下のとおり。在宅勤務等テレワークに関するヒアリング調査を、民間企業計 10 社（製造、情報通信、サービス業：大分類）に対し、4 社については 2007 年 12 月に、6 社については 2008 年 6 月から 8 月にかけて実施した。10 社はいずれも、先行研究や調査において、テレワークの先進的事例として取り上げられている企業である。質問はおおむね、テレワーク導入の目的・経緯、テレワークの内容・利用要件・手続及び利用の実情、テレワーク導入の効果と今後の課題である。

2. ヒアリング結果^{35 36}

A社

(1) テレワークのコンセプト

全国展開の大手メーカー。

自宅や客先、海外など「どこにいてもオフィスと同じように業務を遂行・協働」できる仕組みを備えることを特徴とする。このようにテレワークを幅広くとらえ、状況に応じて使い分けることを念頭においている（ただし育児や介護を事由とする場合は、完全在宅勤務も可能）。

(2) テレワークへの取り組み・その 1

1980 年代に残業が社会的な問題になっていたこともあり、1990 年代にフレックスタイム制度そして裁量労働制度が導入され、時間と空間を有効に使う試みとして首都圏数カ所にサテライトオフィスを設置した。ダブルデスク型（本来の勤務場所とサテライトオフィスの双

³⁵ この調査研究に関してヒアリング調査にご協力くださった各社関係者各位に心より感謝申し上げます。

³⁶ 以下の記述では情報通信関連の専門的用語が用いる場合があるが、比較的多く用いる用語をここでまとめて簡潔に説明しておく。

- ・VPN (virtual private network) : 公衆回線を利用しながら、通信するデータ等を認証・暗号化することにより保護し、専用回線を利用しているかのように通信する方法。専用回線を設置するよりも低コストで、データの認証・暗号化により、より高いセキュリティを確保することができるとされている。
- ・シンクライアント (thin client) : PC が持つ機能を画面表示とキーボード入力だけに限定し、PC が接続するサーバーにアプリケーションソフトやファイルを管理させる (PC から読み込む) 情報通信システムのこと。個別の PC がソフトとファイルを管理しない (させない) ことで、より高いセキュリティを確保することができるとされている。

方にデスクがある)で、通勤時間の短縮や効率的な業務遂行を目的とした。登録制で、場所によって40~70人まで登録していた。利用頻度は、原則として週に1回までとしていた。しかし、他の弾力的な勤務形態の出現と、利用者が多くないことによるコスト高から廃止となった。通信機器の発達で、外出していても会社にアクセスできるようになったことや情報セキュリティ技術の発達(VPN: Virtual Private Network)の影響も大きい。

在宅勤務については、1993年に一部の研究職、2002年からその他の裁量労働制対象者に適用された。事前申請が必要で、当初は論文や特許資料の作成等に限定されていた。利用頻度は月に4回までで、週に1回は出社することとされていた。利用者は月に4~5名程度であったが、対象者の年代は子どもが小さく、家にいても仕事に集中できない(仕事と家庭を分離したい)ことなどから利用者は多くなかった。2000年の春闘で、育児・介護を必要とする裁量労働制の対象者に対して、育児の場合は子どもが小学校に入学するまで(現在は小学校3年生まで)、介護の場合は介護事由が解消されるまで在宅勤務が利用可能となった。しかし、利用者数は年に5~6件程度である。利用者が少ない主な理由は、以前は通信インフラが未発達のため会社へのアクセスが面倒であったが、最近では通信インフラが向上したので、いつでもどこでも会社へアクセスが可能になったことである。また、フレックスタイム制度が適用されるため、労務管理が難しいという問題もある。育児の場合は、在宅勤務を利用しないで、法定の育児休暇を取得し、その後に短時間勤務を選択する人が多い(育児休暇の取得は年度途中ではなく4月から始める場合が多いが、その背景には、託児施設等も4月から開始されることが多いことにあるようだ)。

(3) テレワークへの取り組み・その2

モバイルオフィスは、1996年頃から営業の業務効率をあげる目的(販売情報の管理やレポートの作成等)で導入された。小型の携帯端末を利用する。その効果として、顧客への訪問率がアップした。

本社や事業所に「立ち寄りオフィス」としてビジネスセンターが設置された。平均利用時間は30分で、月当りの利用者は約700名であった。自分宛のメールチェックや資料の出力・印刷などに利用されている。

ブロードバンド・オフィスは、通信インフラのブロードバンド化やモバイル化が進歩したことによって可能となった。IP電話システムの構築やモバイルオフィスの実現(無線LANなど)、ユニファイド・コミュニケーションの実現(Web会議など)などが行われた。結果として、フロア・通信コストの削減や、デスクフリーによる働き方の変革が可能となった。

(4) テレワークの効果

通信・フロアコストが削減された。妊産婦や障害者など通勤弱者に対する配慮ができる。また、「閉じこもり効果」により業務に集中できることや、情報の共有化による「バーチャルオフィス効果」もある。無駄な移動などを省いて生産性を向上するなど業務遂行に対する補助的手段としての可能性の拡大を図れる(色々な方法で補完できる)。情報の共有化や、レポ

ート方式の変化、「個」の確立など働き方そのものの変革が可能となった。

情報セキュリティでは、例えば大阪の顧客との打ち合わせのために出張する場合、大阪に着いてからビジネスセンターで資料を印刷することによって、移動途中で資料を紛失するリスクがなくなるといった効果もある。

労務的課題としては、就労状況の把握と評価が難しいことや情報セキュリティ（属人的部分）の問題、そして自分を律する度合いにより労働強化になる恐れもあり、労働安全衛生の対応などが挙げられる。完全在宅の場合は、業務請負のような形で業務を割り当てないと運用が難しいかもしれない。

（５）テレワークとワークスタイルについて

テレワークを形態別に、ビジネスセンター、在宅勤務、モバイルオフィス、プロジェクトオフィス、新サテライトオフィス、職場のフリーアドレス化に分けて整理している。

- ・在宅勤務は完全在宅（在宅勤務を基本とする）と部分在宅（週に数回、在宅勤務を行う）に分けられるが、利用者は部分在宅のほうが完全在宅より多い。
- ・モバイルオフィスについては、私物の機器はセキュリティ上使うことはできない。サーバーへのアクセス方式でデータファイルを持たない。ただ、機器の紛失や公私の区別があいまいになることがあるなどの課題がある。
- ・プロジェクトオフィスについては、顧客フロアで LAN が引けない場合も多いので、利用部門を限定した新しいサテライトオフィスの設置を検討中。
- ・職場のフリーアドレス化は SE、スタッフ部門、関連会社の一部で試行中である。ファイリングはサーバーで行い情報を共有化する。

（６）現在の在宅勤務について

従来の在宅勤務（育児・介護や専門職種等に対するもの）に加えて、2008年夏から、在宅勤務制度が全社に展開されている。対象職場は、シンククライアント環境、リモートアクセス環境が整っている職場であり、かつ在宅勤務に必要な IT 環境を日常的に活用している職場で、在宅勤務が有効に機能すると事業部長が判断した職場（必要な IT 環境とは、会社貸与で担当部署が定めるシンククライアント端末のこと）。対象者は、上記の職場に在籍する管理職、一般職の一部（ある程度勤続年数が経過した者）で、自律的な働き方が可能な者として、事前に上司の承認を受けた者。原則として週 1 回までとする。その他、個人情報や機密事項等を扱う業務は禁止し、また実施後、勤務時間等の観点から問題がある場合にも在宅勤務を禁止する。

（７）テレワークに関する感想

- ・現状でも裁量労働である程度柔軟な働き方が可能なので、わざわざテレワークとして推進する必要性は強くない。モバイル機器などを強化していけば良いのではないか。
- ・フレックスタイム制度などで時間管理がルーズになっている面があり、テレワークの推進でスペース（空間）のルーズさも進む懸念がある。自己管理が難しい。

- ・フレックスタイム制度が導入されてから管理職になった人は、それ以前のマネジメントの経験がなく、あまり管理しようとしなない傾向がある。成果主義の影響もあって、労務管理が弱まった。その点において人材の育成が行われてこなかった。
- ・チームで働くので打ち合わせの必要などがあり、サテライトオフィスも利用は多くない。ダブルデスクとして、一時的に利用する選択肢としての利用価値はある。
- ・モバイルオフィスは、情報が共有できる状態にあることが重要である。情報セキュリティの技術が向上したので、利用環境が良くなっている（「いつでもどこでも」が可能）。

B社

(1) 概要

日本全国に展開する大手メーカー。

情報漏洩などが社会問題となる一方で、出張先での PC 使用はタイムリーな情報共有・プレゼンテーションなどの必要性から避けられない状況にある。また社内でも紙の資料が山積み、スペースの確保・社会的責任（資料の紛失や紙資源の 3 R（reduce, reuse, recycle）等）が共通課題となっていた。

B社では、これらの課題を解決するために、従来の働き方を一新して、本質的に企業経営を変えていくこととなり、関係部署と協議の上、新ワークスタイルプロジェクトを立ち上げ、自社 IT 製品の有用性を確認しつつ新ワークスタイルを開発した。

情報漏洩対策については、「事故は起きるかもしれない」から「事故は必ず起きる」という立場で対策を推進した。「情報を持つから漏洩する」ので「持たなければ漏えいしない」という開発コンセプトにより、業務情報を保持しない「セキュリティ PC」と、業務アプリを利用する「セキュアクライアントソリューション」を社内用に開発し、ノウハウを蓄積して製品化を目指した。

ワークスタイル改革の基本方針は、「定席を持たない」（シンクライアント、IP フォンを活用してフリーアドレス環境を実現し、固定席・固定電話を廃止する）、「時間や場所に縛られない」（社外でもインターネットを活用し、セキュアに社内にはアクセスできる環境を整備する）、「紙に縛られない」（紙媒体は基本的に電子化し、グループウェアなどコラボレーションツールを活用する）である。

制度の内容について、テレワーク実施の承認方法は、オフィス内の利用の場合には初回のみユーザ申請と登録が必要となる。オフィス外の利用の場合は、情報システム部門と総務の承認が必要である。

勤務時間管理は、裁量労働制を導入しており、従来と同じ基準に基づく。PC の電源の ON・OFF によって始業・終業時間の記録・確認を行い、健康管理時間を算定することで、必要に応じて改善を促すことになっている。

評価制度も、従来と同じ基準で実施しており、IT システムを活用した自身の目標設定と定

期的な面談による評価のフィードバックを行っている。

2004年8月から、情報・通信グループの一事業部（150人）で実証実験を開始し、2005年4月から本格的に社内適用を拡大していった。ある事業所（1,500人）で採用した結果、顧客との対応時間が30%増加したことや、利用オフィススペースが30%減少したことなどの効果が得られた。

このような取り組みから得られた経験やノウハウを事業に行かすため、2007年4月に「ワークスタイル改革ソリューション」の提供を開始した。企業力向上を目指して、B社グループへの拡大展開を推進していく。

（2）在宅勤務について

テレワークと言うと、一般的には完全在宅の注目度が高いが、B社の場合はモバイルワークやセカンドオフィスから導入を始めた。例えば、SEの顧客に近いところ（サテライト）での仕事は、自社のオフィスにいるのと同じ感覚で働いている。

B社の場合、基本的には働く場所は決まっている場合が多い。しかし利便性を考え、1997年から外部でメールチェックができるようになった。その後、裁量労働制が入ったことや、会社（職場）を魅力的にするために、自宅やサテライトを働く場とすることも認められるようになってきた。

このようなテレワークによる部分在宅の業務形態を、具体的にどのように運用するかは、各事業所で組合との協定で決められる。

完全在宅は、主に業務上災害のリスク管理が困難であるため、導入する予定はない。実態としてもない。また、そもそも全く一人でこつこつやる仕事はなく、何らかのコラボレーションや連携が必ず必要となる。研究を一人で行うことも考えられるが、総じて言うと“完全”在宅はありえない。近いものはある可能性がある。完全在宅は、請負のようなものであり、雇用形態としてそぐわないと考える。

対象者は係長相当以上（主任、技師）が多く利用している。SEは（新人も含めて）全員が対象である。

部分在宅の勤務時間管理は、システムにつながっているパソコンのログインとログアウトによって把握される。健康管理については、長時間労働者に対するケアも行っている（厚生労働省の過労死の基準を使っている）。

（3）セカンドオフィスについて

セカンドオフィスの導入は業務上の必要性（顧客との関係）から始めた。フリーアドレスの導入（複数の事業所の約7000人が対象）によってオフィスコストが削減できた。それに伴い、シンクライアント・システムの活用もあって業務効率も向上した。フリーアドレスの部署の割り当てはフロア単位で行われ、座席は部門単位で仕切られている。書類は電子化して紙で残さないことが基本なので、必要なもののオリジナルは職場ごとのキャビネットか総務で保管する。会議でも紙の資料配布は基本的になく、プロジェクタを使う。

ある事業所では、オフィスコストの削減として、賃料を約 30%減らすことができた。また、確認作業などをわざわざ職場に戻ってやらなくても済むようになった。ただ、税務上必要なものは現物を残しておかなくてはいけない。テレワークの効果について、自社の調査では、約半数が前より良くなったと回答している。良くなった中身としては、効率・生産性が 3~5 割向上したということである。

(4) その他：テレワークの課題など

部分在宅に関しては、労働時間の管理として長時間労働（働き過ぎ）への対策が必要である。また、成果の評価が難しい。セカンドオフィスに詰めているときは、コミュニケーションの不足などからメンタルヘルスが悪化することも想定される。顧客先の場合はセキュリティのレベルが限られることがある。

C社

(1) 人事におけるテレワーク施策の位置づけ

全国展開の大手メーカー。

C社では、人事の優先課題として「優秀な人材の確保・活用」「自律的・お客様志向・自由闊達・達成志向」「勤務の時間配分、場所、ライフスタイルなどによらず、成果によって評価し処遇する」があり、これらの課題の解決への取り組みとして、勤務形態（時間と場所）に柔軟性を持たせる柔軟な勤務形態（ワーク・フレキシビリティ）を推進してきた。

時間のフレキシビリティとしては、フレックスタイム制をはじめ、裁量勤務制度や、育児、介護、教育を事由とした休職制度などがある。場所のフレキシビリティとして、在宅勤務制度やモバイル・オフィス、オンデマンド・ワークスタイルなどがある。

(2) C社の在宅勤務について

在宅勤務制度は、仕事と生活の両立を目的とした制度である。1987年に一部の社員に導入されるが、通信インフラが整っていなかったことなどから本施行に至らず終了する。その後、1990年代に試行される。そして、1999年に育児・介護のための制度が導入され、2000年に現在の制度となった。2001年からは、制度の利用に際しての事由は不問となり、育児・介護以外でも利用可能となった。

制度の適用は、製造・秘書などの一部職種を除く全社が対象となっている。しかし、勤続1年以上、職位が一定以上の者、業務の性質上、在宅勤務が可能であること、勤務時間の実績に問題がないこと、休職中・勤務措置中（健康に問題がある）でないことなどが、対象者の条件として考慮される。

勤務場所は自宅か事業所で、所属長による承認が必要であるが、現在は人事部の承認は不要となった。申請期間は最長でも当年末日までで、翌年も継続する場合は再申請が必要となる。再申請の回数に制限はなく、日数の設定などは申請者の自由で、利用者の1カ月当たりの回数は平均4.7回で、利用の3割が終日在宅勤務であり、1日のうち部分的に利用する者

が多い。

週に1回以上利用している推定利用者数は約2,000名である。事由を育児・介護以外にも適用を開始してから増えた。2003年からは管理・監督者以上は申請書を提出しなくても週1回利用可となり、その推定人数を含むと大幅に増えることになる。

終業時間の規定及び時間管理は、事業所勤務の場合と同一である。時間管理については、電子メールやチャット（オンライン・ツール）、電話などで報告するが、自主管理が原則となっている。時間外勤務を行う場合は、所属長の事前承認が必要となる。

評価や処遇は、事業所勤務の場合と同一である。中間評価を含めて1年サイクルで実施する。全社で目標管理制度（成果主義）に基づく評価を行っている。このような成果による評価方法を採用していることが、制度の定着の主な要因の1つである。

使用する機器は、原則として申請者本人が用意するが、電話通信費は会社が負担する。また、既存の社内ネットワーク接続サービス、セキュリティ・ポリシー・ガイドを適用し、通信上のセキュリティを十分に配慮している。

安全衛生については、自主管理が原則であり、社内Webに（人間工学・安全上の配慮事項など）詳細なガイドを提供している。労災の認定は、労災認定の要件に基づき、個々のケースにより判断する。私的時間と業務時間の区分を明確にするようガイドしている。

在宅勤務を可能にするしくみとして、必要な情報に外出先でもすぐ取り出せるポータル・サイト（イントラネット）を用意している。また、オンライン上で、人事・経理などのプログラムの検索・申請・承認が可能となっているし、勤務時間申請、記録、照会、承認ができるシステムがWeb（イントラネット）上で稼働している。データベースによる情報の共有や、Web・電話会議によるリモート・コラボレーションも可能となっている。

在宅勤務制度の利用者の95%が、ワーク・ライフ・バランスの向上や生産性向上など、満足と評価している。

（3）モバイル・オフィスとオンデマンド・ワークスタイル

モバイル・オフィスは、顧客との面接時間の増加を目的として1997年に導入された。適用の対象は、顧客担当の営業・SE部門で、会社が部門ごとに適用を決定する。推定利用者数は約2,000名である。勤務場所は、顧客先、事業所、自宅、サテライト・オフィス、ドロップイン・オフィスなどである。

2004年にパイロット実施し、2005年に本施行したオンデマンド・ワークスタイルは、ビジネス・プロセスや企業文化、ITインフラの変革を目的としたものである。都内の事業所に所属する顧客担当の営業・SE部門で、会社が部門ごとに適用を決定する。勤務場所はモバイル・オフィスと同じだが、フリーアドレスを利用していることが特徴である。

モバイル・オフィスとオンデマンド・ワークスタイルは、オフィス・スペースの縮小に寄与している。

D社

(1) テレワークの概要

国内に展開する大手メーカー。

D社のテレワークは、情報・通信技術を駆使した、ユビキタスでフレキシブルな働き方のことで、在宅勤務や出張者用の簡易オフィスでの勤務、フリーアドレスでの勤務などがある。これらによって、仕事と家庭の両立支援および多様な人材の能力活用の推進と、ITを駆使したユビキタスな働き方による生産性の向上を目指す。

在宅勤務では、自宅で作業することにより、通勤時間の削減や仕事と生活の両立、業務への集中が可能となる。出張者用の簡易オフィスでは、待機時間の有効活用や、移動時間およびコストの削減が可能となる。また、モバイルによって、顧客訪問時間や件数の増加、移動時間およびコストの削減が可能となる。そして、フリーアドレスにより、柔軟で機動的な組織、コラボレーションの促進、ペーパーレス化を図る。

D社がテレワークを推進する背景には、会社がグローバル競争に勝ち残り、持続的に成長していくために、一人ひとりの生産性をさらに向上させ、多様な人材がいきいきと活躍できる「働き方の改革」が不可欠であるという認識がある。

それには、社会的背景として、消費者の価値観の多様化、少子高齢化による労働力不足の懸念、ワーク・ライフ・バランスや柔軟な働き方に対する関心の高まり、IT技術の進歩（高速通信インフラの拡充、通信コストの大幅な低下）などある。

そして、D社の職場自体に、日本人そして男性中心の社員構成や、根強い紙文化、「仕事すること＝会社にいること」という意識など、変えるべき制度・風土・仕組みがあったことも取り組みの背景としてあげられている。

D社では、2001年に女性登用を目的とした部署を設立するなど、経営戦略としてのダイバーシティ（性別・年齢・国籍などに関わらず活躍できる組織風土）の実現のために、トップダウンで積極的な取り組みを行ってきたが、2006年には、テレワークの活用を進める部署を新設し、「働き方の改革」が推進されてきた。

(2) 在宅勤務について

在宅勤務については、準備期間、試行期間を経て現在は全社的に展開している。対象者は、自律的に業務遂行できる間接業務従事者で、本社と全額出資子会社の従業員のうち、工場の現場作業や保安担当者、秘書などを除くほぼすべてのホワイトカラーであるが、自立して作業できることが前提となっている。対象業務について特に定めはないが、高度なセキュリティを要する業務（顧客情報など厳秘情報を扱う場合など）は禁止されている。実施頻度は、月の半分以内を原則とするが、事由によってはそれ以上も特例として認めることがある。また、勤務管理は、通常と同様の時間管理が適用され、業務開始及び終了時には、上司にメールか電話で連絡することになっている。職場全体での集会や、職場からの要請がある場合には、出社する義務がある。そして、成果管理も通常と同様で、年間での目標管理と実績評価

が行われる。

全社への本格導入にあたり、取り組みを進める課題は、①コミュニケーション向上のための IT ツール提供と活用促進、②多様な働き方を認める組織風土のさらなる醸成、③セキュリティ確保で安心安全な業務環境づくりがあげられる。

(3) 出張者用の簡易オフィスについて

出張者用の簡易オフィスは、モバイル勤務者が出張時などに立ち寄って、一時的に業務を行うことが可能な施設である。

オフィスが客先と離れている場合や、出張が多いなどの場合に、セキュリティの確保された最寄りの簡易オフィスで業務を行うことで、シームレスな業務、待機時間の有効活用、移動時間・コスト削減を図ることができる。

(4) フリーアドレスオフィスについて

フリーアドレスオフィスとは、オフィス内の座席を個人毎に割り当てず、共同使用とする形態である。営業部門で販売店まわりをしていて週 1 日程度の出勤の場合などにメリットがある。

柔軟で機動的な組織運営、関係部門とのコラボレーション、オフィス・スペースの有効活用を図る。テレワークのための環境整備、風土醸成の一環として推進する。

(5) テレワークのための環境整備

テレワーク勤務時における運用基準や、IT 活用、情報セキュリティ確保、安全衛生上の留意事項などについてのガイドラインを作成し、ホームページに公開している。

また、社外からイントラネットへリモートアクセスする際など IT 関連のヘルプデスクを用意している。

(6) テレワークの効果等

これまでの導入の効果について、まず、在宅勤務に関しては、試行実施者とその上司・同僚を対象にアンケートを実施した結果、通勤時間が 1 日あたり往復で 124 分削減できたことや、生産性の向上について実施者の 74%、上司・同僚の 51%が効果を評価していること、そして実施者の 69%が個人生活の充実度が向上したと回答している。実際に顔を合わせる時間が限られるため、スケジュール管理などが結果的に効率よく行われることが多いようである。

モバイル勤務については、社外からリモートアクセスを利用して業務を行っている社員を対象にアンケートを実施したところ、移動時間が 1 人あたり 67 分削減されたことや、顧客対面時間が 1 人あたり 52 分増加したという結果が得られた。

また、フリーアドレスオフィスの導入に伴ってペーパーレス化を推進し、紙文書を 83%削減した。(いずれも 2006 年に実施したアンケート結果による。)

E社

(1) 概要

E社は中規模の情報通信関連企業である。

E社では、顧客対応等を理由とするモバイルワークと共に、在宅勤務が実施されている。在宅勤務は、試行運用ののち、2007年4月から本格導入されている。

E社では、在宅勤務の試行以前から社員のワーク・ライフ・バランスを目的とした取り組みを進めていたところ、2006年1月に設置され活動が始められた女性活性化プロジェクトにおいて、E社トップに対する要望の一つとして在宅勤務が挙げられたことが導入の契機となった。

女性活性化プロジェクトは、社長の要望で特に女性社員の要望を吸い上げるために設置された。同プロジェクトは、E社における女性の活躍を後押しすることを目的とし、その効果として組織全体の活性化を目指して運営されている。例えば、事実上育児等の責任を負っている女性社員がそれを理由に退職することを避けるための方策、女性が長期的展望をもって就業しキャリアアップを図るためのアイデアを検討することである。さらには、ワークスタイルを変革することもある。

在宅勤務等テレワークは、ワーク・ライフ・バランス担当部門を設置し運用している。担当部門が置かれているのは、従業員とその家族の（就業と生活の）満足度を向上させることが顧客満足度へとつながるとのトップの考えによる。ひいては、他社の動向もにらみながら長期的な経営戦略につながればよいという考えも併せ持っているが、E社トップは、業績が下がらないなら在宅勤務等テレワークを推進しても構わないではないかという考えでいるという。

本格導入前の2006年10月から半年間、管理職・専門職計10人強が参加して試行運用が行われた。管理職向けの意識啓発的意味を込めて各部署に対して強く要望しテレワークを実施してもらったという。その結果、全社的アンケートでテレワーク導入に好意的評価が得られた。

なお、テレワーク協会の教育を受講し、厚労省のガイドラインと先行導入企業事例、社会保険労務士からの情報をもとに社内規程を作成した。

(2) 内容

在宅勤務の利用要件として入社3年以上であることとされているが、育児・介護を理由とする場合は在籍年数制限がない。ただ、多くの従業員は技術者で在宅勤務を利用できるが、対面型業務の場合は在宅勤務を外してもらっている。

週の始めと他の1日は必ず出勤し、残りの日は選択的に出勤する。実際は月に3、4回程度、週換算で1日程度の利用状況となっている。

勤務時間は職場勤務者と同じ8:40から17:30で、仕事と私生活の切り分け可能な場所を実施することとされている。しかし、勤務時間について細かな私生活上の活動まで制約するこ

とはしていない。通勤時間の削減効果がなくなることから、半日出社と半日在宅は認めていないが、半休と半日在宅は認めている。始業・終業は電話又はメールで報告することとなっており、また、テレワーク実施日の業務日報（一定のフォーマットあり）を作成、提出してもらっている（最終的にワーク・ライフ・バランス担当部門宛提出）。働き過ぎ防止の点については、実施業務量から判断して上司がチェックしている。業務内容は利用者の所属部門の管理職に任せているが、在宅で行う業務の見極めを推奨している。

評価は職場勤務者と同じ目標管理制度であるが、在宅勤務を理由とする不利益取り扱いをしないように周知している。また、職場での対面コミュニケーションを普段から適切に行うようにしている。

在宅での作業環境は、厚労省の VDT ガイドライン³⁷を意識しており、通常勤務者の会社での作業環境と同じようにしている。社員へ厚労省の VDT ガイドラインを周知するとともに、必要があれば会社が在宅環境を確認することを盛り込んだ。

費用負担については、通信回線は自己のものを活用してもらっている（通信機器を貸与していない社員）ことから、月末に勤務表と共に会社負担の通信費、在宅 1 回 200 円程度を払っている。払い過ぎると在宅勤務者が得をしているような印象を与え、周囲の在宅勤務でない従業員との公平感を損ねる懸念があり、プロバイダ料金及び占有時間からこの額としている。

セキュリティ対策としては、VPN（virtual private network）を用い、グループ企業として最高レベルのセキュリティを確保している。PC は会社が貸与し、利用者は会社の PC を遠隔操作する。貸与している PC はシンクライアントではないため、遠隔操作により作業ファイルは残らない（残さない）とされている。会社としてはむしろ在宅勤務でない人のセキュリティ確保について懸念しているところだが、在宅勤務者については PC の保管管理の徹底を重視し、遠隔操作により PC 内にはデータは全く記憶されない形で運用することとしている。

利用手続は、利用者にテレワーク申請書（前日までに直接の上司に申請）と共に誓約書（1 枚紙のセキュリティポリシーで、モバイル機器の持ち出し方法、保管方法を周知する等－在宅用のモバイル PC は家から出さない－を記載）を提出してもらっている。それら書面には本人が署名捺印し、上司が承認する。もっとも、日々の上司の承認は口頭でも可能である。上司の承認を得た利用者は、イントラネット上のスケジュール表に在宅勤務の予定を書き込むことになっている。上司の承認という点について、普段の職務状況が芳しくないと考えている人はテレワーク申請を控えている（セルフコントロールしている）かもしれない。そのような利用希望者がいた場合は上司にきちんと判断するよう促している。

具体的実施に当たっては、各部署に説明会（別途新入社員向けにも説明会を開催）を開き、イントラに掲載されている就業規則とテレワーク規定を説明している。運用に際しては、性

³⁷ VDT 作業における労働衛生管理のためのガイドライン（平成 14 年 4 月 5 日基発第 0405001 号）のこと。以下に同じ：筆者注。

善説に立って現場に運用を任せている。ワーク・ライフ・バランス担当部署は最低限のレベルの事柄を決めるのでなければ、現場は制度を使いにくくなってしまう。また、トップダウンで社内の意識改革をし、従業員を啓発している。そのことが在宅勤務等テレワークを後押ししていく。

(3) 効果と課題

平成 21 年 1 月時点で、男性の約 26%、女性の 38%がテレワークを利用している。テレワーク導入後、女性の課長代理が 2008 年 4 月以降 8 人（従来は 3 人）に増加した。その 8 人のうち 1 人は在宅勤務を行っている。なお、E 社では、社長自ら「いい夫婦の日（11 月 22 日）」に自宅で在宅勤務を行ったそうで、トップ自ら在宅勤務を実践している。

在宅勤務導入の効果としては、例えば家族とゆっくりと時間を共にできるなど、やはり通勤時間削減効果が大きい。現在は男性女性両方に向けてワーク・ライフ・バランスを実施している。以前のアンケートでは女性のみを対象に実施していたが、男性を入れた調査と統合するとテレワーク満足度は若干下がる。そういう意味でも男女双方に対する施策をさらに検討、実施したいと考えている。

また、今後は一般職にも在宅勤務制度の適用対象を広げていこうと考えている。会社としては障害を持つ人の活用も行っているところ、調査時点では障害を持つ社員は少ないが、将来的には、在宅勤務等を通じて障害を持つ人の活用を目指していきたいと考えている。

将来的には在宅勤務・テレワークの経験をビジネスへ展開することは考えてはいるが、現時点では、平成 20 年 11 月に全社員へ PHS を貸与し環境を改善した。今後はシンクライアントの導入を計画しており、現実的なものにしたと考えている。

シンクライアント PC 導入減免について、リースは対象外とされていて、中小規模の企業には負担が大きいことから、政策的な検討をしてほしいとの希望を持っている。

F 社

(1) 概要

F 社は広くサービス業に属する企業である。

従来、F 社の従業員は職住近接であったが、職場が移転したことに伴い通勤時間が延びた。そのマイナス効果（例えば、子供の送迎）を取り除くために、親会社と相談し、セキュリティ問題をクリアにした上で、週 1 日の部分在宅を検討、テスト導入した。F 社は従業員数が少なく、週に 2 日の在宅だとお互いが顔を合わせないことがあるため、週 1 日が妥当であろうと判断した。2006 年 4 月から 10 月までの半年間において 2 名で試行的に実施し、同年 11 月以降は 3 人で実施した。なお、2008 年 6 月以降の利用者は 4 人である。

F 社はグループ会社の他の事業部門と併合されたが、2007 年からは当該事業部の一部でも試行的に週 1 日の部分在宅を実施している。2007 年 12 月から翌年 3 月まで、2009 年 6 月から 9 月まで、同年 10 月から翌年 3 月までを試行期間としている。試行段階であるため就

業規則を改定しておらず、試行段階での運用上のルールが設定されている。事業部門については、在宅勤務は生産性を上げるための手段としてとらえているので、自律的に仕事ができる職位にある社員のうちの希望者（営業も含む。）を対象とし、それら社員に公表して行っている。

（２）内容

対象者の基準は、本人が希望し、かつ上司（直属のリーダーと部門長）から仕事を自律的に遂行できる者と判断され承認された者、そして、普段のコミュニケーション、意思疎通が良好な者である。この点、一定期間一緒に仕事をした経験があり、信頼関係が構築されていることが前提となる。この一定期間とは、異動者の場合、3か月がおおよその目安である。

在宅勤務の希望を申し出る際、どの日に在宅勤務するか提出してもらい、具体的には翌月1か月のスケジュールを前月の第3週目までに上司とメンバー全員に出すルールとなっている（頻度は週1回が原則）。この点、先行してテストを開始したF社では、原則、在宅勤務を利用する人ごとに曜日を決めている。

在宅勤務を行う前の段階では、＜在宅勤務研修＞に出席することが必須とされており、また、上司と同僚に対しても、仕事の切り分け方やマネジメント方法について研修機会（上司は必須）を設けている。

時間管理は、始業・終業時に上司、同僚にメールで連絡する（時刻が入っているので、これが勤務記録になる）。月に1回連絡会議を行い、在宅勤務の頻度やスケジュール管理、不在時の連絡方法などを共有している。このとき同時に、在宅勤務日の調整も行っている。コアタイムなしのフレックス（要事前申請）を活用（7時間×営業日数が月間の所定労働時間）し、上司の許可のもと、始業・終業時間を多少早くしたり、遅くしたりすることもできる。事前申請のフレックスとその都度の連絡によって、勤務時間の途中抜けも容認している。なお、みなし制は入れていない。在宅日は原則として残業・深夜業が禁止されている。在宅で集中して仕事をしていると時間が過ぎるのが早く感じ、試行段階では働き過ぎの危険を感じるという声があったためである。また、在宅で働いていると通常勤務者に対して早く終わって申し訳ないという気持ちから長く働いてしまう危険も考えられたためである。

労災に関しては、基本的には、会社の就業時間においてルールに従って仕事をしている場合は労災に当たる、と理解して運用している。

評価管理は、すでに目標管理制度を導入しており、通常勤務と変わらない。年度の初めに仕事を割り当てるが、人・職責により掲げる目標の難易度や数は異なる。在宅をしていなくても成果達成度で評価するため、在宅を導入し易いベースになっている。例えば1日見えない（いない）からといって評価できないわけではないと理解されている。在宅の成果確認は逐一行っていないが、在宅する月の初めに在宅で行う業務を部内の計画調整シートに書き出してもらっている。在宅でも仕事をしたという報告でもあり、また、在宅者と同僚との理解形成（あるいはお互い支えあって生産性を高めようという考え）に寄与していると思

われる。

在宅での執務スペースについては、研修で居住空間と執務空間を区別するようにアドバイスしている。在宅勤務に関する研修では、その他、家族との関係（在宅勤務中は仕事に集中する）なども説明している。

在宅勤務の際に使用する PC やソフトはセキュリティが一定レベル以上に保たれているものを会社が貸与している。個人情報が入っているファイルには会社のサーバー内であってもアクセスしないようにしている。在宅勤務用に机といすを購入した者がいるが、そのような負担は本人が負うことにしており、会社からの補助は行っていない。照明、インターネットプロバイダー、回線、他の通信機器（電話・ファクス）、文具も同様である。

以上の在宅勤務は、利用部門と事業部の人事部門が共同して運用している。先のとおり、在宅勤務実施前に利用者全員に対して研修会を開催している。内容は、職場でのコミュニケーション方法、在宅時のコミュニケーション、悪い習慣と良い習慣、自律的在宅勤務への心構えを、一応としての基準として示し説明している。管理者研修では、見えない人をどうやってマネジメントするかを説明している。なお、F社や当該事業部門の一定範囲での試行運用に当たっては、親会社の理解を得るために、意義や進捗を随時親会社に報告している。一方で、組織が効率的に機能するように、雇用形態が異なる従業員に対しても在宅勤務を含め説明を行っている。電話対応など職場勤務の人のサポートがないと在宅は成立しないし、職場勤務者と在宅勤務利用者とが互いに助け合う風土作りが重要であると認識しているからである。

（3）効果と課題

本人と周囲の同僚に対して半年に1回アンケート調査を行っているものの、大過ないとの結果が出ている。在宅勤務者本人にとっては、通勤時間が削減された分、ストレスが軽減されたうえに就業時間を確保し効率的にすることが可能であり、企画やまとめなどをする場合に集中できるなど生産性が向上した。チームで進める仕事と個人で進める仕事とを切り分けて行うことができ（あるいは切り分けて行うようになり）、業務遂行の効率化に寄与している。家族、特に子供と過ごす時間が確保でき、その分メリハリのある仕事が可能といった評価がなされている。他方、週1, 2回の在宅勤務ならばマネジメント上もコミュニケーション上も問題は生じない（在宅の場合返信を早くしようとする意識が高まる）。

また、在宅勤務者の周囲にいる同僚などについても、在宅勤務者の状況に応じて、スケジュール管理を適切に行ったり、先々の仕事に計画性を持たせたりといった、生産性を上げるのに寄与した。したがって全体として生産性が高まっていると思われる。

今後も随時社員満足度調査を行う予定でいる。

会社としては働き方の選択肢の一つとして、使える人が使えるようにしていくことを目標としている。対象範囲を広げる場合、子供がいない社員もいるので、生産性を前面に出したほうがよいのではないかと考えている。

マネジメント上難しいのはコミュニケーションや日頃の業務で、どうやって問題を調整していったら関係者が互いに納得度を高めていくのかが課題ではないかと考えている。この点は、大規模に在宅勤務を導入する場合には留意が必要な事柄ではないか。正規・非正規ということも含め属性が異なる社員間で理解し支えあうための説明責任に類するものが必要ではないかととらえている。職場の構成や業務によって最適な在宅勤務の進め方を考えていく必要があるだろう。

政策に関しては、企業が用意する制度と国が用意する制度は補完的であるのがよいと考えているが、現在では独自にバラバラな印象がある。

G社

(1) 概要

G社は大規模のサービス業である。

G社のテレワーク制度としては、①社員の誰でも利用できる主要事業所内に設置された執務スペースを利用するという形態、②在宅勤務、そして、③一般に営業職等外勤者が利用する形態の3種を行っている。利用のハードルは極力下げようという趣旨から、在宅勤務と事業所内執務スペース利用（備え付けPCと社内LANの利用）を併用することが可能である。なお、以上のテレワーク制度はグループ各社に共通のものではなく、各社の業態に応じた制度が導入、運用されている（例えば、対面型のサービス業務では在宅勤務は当然利用できない）。

(2) 目的・経緯

G社では、育児・介護に限らず、社員の働き方に対するニーズの多様化を受けてテレワーク制度を導入している。規則を改定するなどして、2006年から本格的に、育児・介護を行う社員をサポートすることを目的とした在宅勤務制度を導入した。それ以前の2年間は試行運用を行った。

本格導入前、試行の段階に、女性社員5人（うち3人は専任：人事系2人、システム・インフラ系1人）のプロジェクトチームを立ち上げ、最低限の人事管理、セキュリティ対策を検討し、併せて、育児責任を負う女性社員に対してアンケートを取った。その結果、対象事由を育児介護に限定するとかえって利用価値が低くなるのではないかと意見が寄せられたため、対象者を社員全員に拡大してプロジェクトを実施することにした。なお、プロジェクトでは、男性、女性、それぞれ、未婚者、既婚者双方の属性の希望者からモニター50人程度を募って試行した。

試行段階では、勤務時間管理についてガイドライン（規則の前段階のもの）、併せて、例えば評価やセキュリティ対策など、在宅勤務者をどのように管理するかというマネジメント管理に係るガイドライン（同前出）も作成した。利用者本人に関しては、仕事や勤怠管理がしっかりしている人ならばきちんと職務を遂行するのではないかと認識していた。

1年間のプロジェクト活動の結果、特に時間の有効活用、通勤時間削減とその分を育児等に割くことができること、そして、業務の効率化あるいは生産性の向上が確認された。そこで、在宅勤務の必要性和効果を会社に進言すると共に、本格導入に当たっては育児等の状況によらずに幅広く社員を適用対象とすること、職務遂行場所を自宅に限定しないこととして制度を発足させた。

制度発足に当たっては、管理職者向けのガイドラインを作成する必要性が認められたが、これは、管理職者からは決定的に否定的意見は出されなかったものの、コミュニケーション上の問題（情報の共有化）が懸念されていたことから、ガイドライン（最低週2回は出社してコミュニケーションを取るように推奨する等）を作成したうえで推進するのがよいと考えられたからである。また、導入の前提として、各部署の管理者と申請希望者に対して、長時間にわたり詳細に在宅勤務制度の説明を行った。この活動によって現場（上司）の理解を促したことが、現在の定着状況につながっているのではないかと考えている。

試行の検討・運用の全体を通じて、あまり細かく問題を気にしていても進まない、結局はやってみないとわからないという印象を持った。そして進めていく中で、規則やガイドラインを随時微調整していくこととしていたし、実際そのようにしてきた。

（3）内容

G社約4千人のうち、20人程度が在宅勤務を利用している。部長・課長級に利用者はいない。平均すると週2日程度の部分在宅である。なお、以上のほか、支社所属の営業職種については自宅が事務所となっており、これら営業職種の在宅勤務者は50人ほどいる。また、モバイルPCを400台用意しており、600人ほどが外勤で働いている（貸与PCは共同利用している。）。

G社の在宅勤務は、全社的に事由の限定がなく、誰でもどのような理由でも利用可能である。したがって制度上は、新入社員でも利用可能である。ただ、実績としてはない。なお、G社の在宅勤務制度は、グループ各社に共通の統一的制度ではない。

利用の手続は、利用希望者本人が申請し（基本申請）、所属長と協議・調整の上、最終的には所属する本部長の承認を得ることになっている。その際、申請者と上司双方の署名（ガイドライン、就業規則、セキュリティを一読したという注意喚起趣旨の署名）をすることになっている。申請に対する判断は現場の上司に任せており、制度を設けた総務人事部門は関与しない。その背後には、業務を実際に行うのは現場の責任であるからという発想がある。基本申請の後、個別の利用希望を直属の上司に提出するが、その承認は最低でも前日までに行う必要があるとガイドラインに記されている。なお、基本申請は通っていても、業務の状況等によっては個別承認が通らない場合もあるという。承認するか否かを分けるのは、本人が職場で信頼されているかどうかであろう。そういう意味では、業務遂行等に問題があると自分で思っている人は自己スクリーニングをかけているのかもしれない。仮に申請者本人がそういう人であった場合、上司がきちんと判断することになるのだろう。

在宅勤務は、自宅のインターネットを利用して社内ネットワークに接続して業務を行う。

勤務時間は、職場勤務者の 9 時から 17 時 20 分と同じだが、コアタイムが 11 時から 15 時のフレックスを活用することも可能である。実際の勤務時間管理の運用は、各部門に任せている。会社としては在宅勤務する人は問題がない人であろうという性善説に立っているからである。そういうことから現場の信頼関係で運用してもらっている。始業終業時に連絡を入れる部門もあれば、特にそのようにはしていない部門もある。業務進捗についても、毎回出してもらったり、一定期間分まとめて提出してもらったりしている部門もある。職種にもよるが（海外との連絡を行う従業員等）、長時間労働への懸念から、原則として深夜業と休日勤務をガイドラインで禁止している。通常の勤務時間を超えるなどの場合は事前に上司に了解を取ることをガイドラインに記載し、周知している。

評価制度はガイドラインには規定されていない。通常の勤務と同様に、以前から導入している目標管理制度、成果主義的賃金制度により評価される。したがって、個人単位での仕事の切り分けにより在宅勤務が可能となっているのであろう。なお、仕事ができる環境を自宅で整えるようガイドラインで推奨している。

セキュリティ対策については、既存の通常のセキュリティ規則を活用し、在宅勤務等テレワークはそれに加えて一定の行為を禁止している。例えば、家人にファイルを見られないようにする、貸与 PC を家の外に持ち出さないといったルールであり、ガイドラインで規定している。なお、既存のセキュリティ規則では、USB の利用と印刷は禁止されている。印刷はシステム上でブロックされる仕組みを用いている。在宅勤務では、自宅に引いているインターネット回線を利用するが、社内ネットワークへの接続には VPN (virtual private network) が用いられている。在宅勤務者にはシンクライアントではない専用 PC を、さらに希望者には携帯電話も貸与している。なお、外勤の場合は通信カードを会社が支給しているが、利用者はあまりいない。職種により利用するソフトが異なるので、シンクライアントを導入するのは技術的に難しいと考えている。このため、事業所内施設を利用し LAN 経由で社内サーバに接続して行う仕事と、シンクライアントではない LAN に接続しないで行う仕事との切り分けが結果的に行われているのではないか。なお、保険、金融関係のグループ会社では、セキュリティ対策の関係から在宅勤務を導入することはできないと考えている。

在宅勤務の利用基準、手続、費用、セキュリティに係る注意事項、管理者による管理などの具体的運用事項は、ガイドラインを定め、規定している。制度を設けた総務人事部門は全体の大枠を定め、実際の運用は、性善説に立って現場（上司）に任せている。そうでなければ、せっかく導入したものが利用しにくいものになってしまうと考えるからである。なお、G 社では、中途採用者が多いこと、会社全体のマインドとして判断をスピーディに行うことから、制度としての在宅勤務が進んでいるのかもしれない。

（４）効果と課題

在宅勤務により、業務を切り分けられる職種のうち、個人単位で行うことができる業務に

については作業効率が上がる。したがってまた、個人単位での計画的な業務運営が可能となる。一方で、運用面での具体的な効果の測定は今後実施する予定である（稼働率、利用者数、申請理由、勤務状況等の運用実態）。

課題はセキュリティ、具体的にはシンクライアントの導入であろう。現時点では技術的な問題で導入できていない。また、個人にとって不利にならない制度設計、特に評価制度が求められることになるかもしれない。さらに、依然としてある懸念は働き過ぎであるが、この点は社内ガイドラインの規定を注意喚起したい。テレワークは効率的に働いていくための一手法であり、在宅勤務はその一手段と理解している。しかし、さまざまなワークスタイルを求めていく中で、将来的にはインフラに対する経営コストが課題になるかもしれない。

政策面では、在宅勤務制度が拡大していくと、企業内制度としても法的制度としても何らかの規制が必要になるかもしれない。しかし、現在の普及状況だとむしろ規制しない方がよいのかもしれない。ただ、その場合でも個人に対する保護は最低限必要ではないか。

H社

(1) 目的・経緯

H社は大規模の製造業で、部分在宅勤務制度を導入している。

2004年10月、トップダウンにより、従業員の多様性を尊重し、それを発展させるための推進部署（以下、「推進部署」という。）を設置した。背景には、多様な従業員の多様な価値観、特に女性の価値観を企業の新たな価値創造へと結び付けていこう、そのために女性に社内の様々な面で活躍してもらえるようにしようという経営者の考えがあった。具体的には、女性のキャリアアップ支援、それを阻害する出産・育児による退職を避けるためである。そこでH社では、例えば、当時の法定を上回る育児休業期間や、短時間勤務制度（子が小学6年まで1日最長3時間の時短）を設けていた。しかし、キャリアアップを阻むものを取り除いていこうという取組みをする中で、短時間勤務者は残業できないので、通常勤務の後、自宅で数時間仕事ができると通常勤務者と同じように仕事ができるし（キャリアアップの機会を失わない）、同僚に迷惑をかけずに済むというニーズがあった。H社での在宅勤務導入の具体的契機はこれである。

折しも、PCを携帯して出張できるという環境が整っており、これと短時間勤務を組み合わせることが考えられた。また、H社の海外法人がホワイトカラーの多様な働き方を模索する中で、業務効率化の観点から在宅勤務をトライアルしており、日本でも社内横断的なチームを組んで、在宅勤務に限らずサテライトオフィスなどテレワークを7人の従業員を対象（育児・介護事由だけではない）に、2006年1月から3カ月間試行的に運用していた。試行の結果、おおむね肯定的な評価が得られたため、育児・介護事由による在宅勤務を、2006年7月から本格導入した。ただ、この時点では、H社は製造業で、対面型の仕事の進め方をしてきたため、また、部分最適が全体最適にはならないだろうとの慎重な意見がみられたため、

全社的な運用については様子を見てはどうかということになった。

なお、厚労省の在宅勤務ガイドラインや VDT 作業ガイドラインの詳細については、細かく規程してはいない。また、通勤時間・コストの削減は考えていなかった。一部の利用部門に結果としてその効果は出たようだが、会社としてはそこを目的とはしていない。

(2) 内容

利用要件は、①小学校 3 年生年度末までの子の養育又は配偶者若しくは 2 親等以内の親族の介護を理由とすること、②本人が希望し、所属長が認めていること（合意：上司からの押し付けがないように合意ということにした）、③在宅での勤務が可能な業務が一定量あること（在宅勤務のために仕事は作らないこと）である。職種の限定はないが、事実上、利用可能なのは事務的職務従事者に限られている（現業は不可能。一定の技術者は特殊なソフトを必要とし、またセキュリティの問題があるので不可能）。また、在職年数による制限はない。当初はこれも要件とすることを考えたが、利用したい人が利用できなくなることと、中途採用者は利用できなくなってしまうことから、制限は付けていない。

利用の手続は、本人の希望の提出と所属長の承認である。希望者は効率的な仕事の仕方意識が高い人が多く、上司もそれを理解し信頼していることが承認の重要な基準ではないか。また、承認を判断する際、普段のコミュニケーションの状況も考慮されるのかもしれない。推進部署や人事としては、発想を転換して、ハードルを下げた大枠のルールを作り、実際の運用は現場に任せるという性善説の立場でいる。

在宅勤務は、月所定労働時間の 50% を上限の目安として（従って部分在宅）所属長と本人が相談した上で設定することになっている。しかし実際上は、30% 以下とのことである。在宅勤務者本人は、出社せず情報がまったく入ってこないと仕事上、コミュニケーション上困ることから自己抑制が利いているのかもしれない。なお、H社本社の所定就業時間は 8:30 から 17:30 である（ただし、事業所ごとに異なる。）。

在宅勤務時は、始業終業時に電話やメールで上司に連絡することになっている。また、利用者本人が自宅での就業時間を翌日出勤簿に記載し、勤務管理者（上司）が承認する手続を用意している。裁量労働制適用者（研究職・技術職）の在宅勤務の場合は時間管理非対象者から対象者となる。しかし実際は、利用実績はほとんどない。就業時間短縮制度を利用した在宅や、就業時間短縮制度とフレックスタイム制度との併用による在宅も可能である。なお、フレックスタイムはコアなしのスーパーフレックスで、勤務時間は自己申告制、上司への電話やメールで承認可能なものである。

ところで、以上の勤務時間制度について、人事としては、組織全体の公平感よりも、可能なものは実施するという考えでいる。そのため、別事業所の社内託児所設置について本社ではさまざまな意見も聞かれるが、別事業所で助かる社員がいるならばそれでよしとし、こちらでは類似の別制度を入れて手当すればよいという考えである。また、就業時間短縮制度の利用者数は年間約 140 人であるので、在宅勤務利用者はより多くいてもいいと思う。現状は

少ないのではないかと思っている。この点、職場の雰囲気や上司の理解が関係しているのかもしれない。

評価は通常勤務者と同じ目標管理制度による。ただし、時短制度利用者の不労分は無給となる扱いをしている。

執務スペースと私的空間の区別は特に問題にはしていない。各自の工夫で何とかするのではないかと考えている。また、自宅での仕事について労災は生じにくいと考えている。事案があれば個別に対応するしかないのではないかと。

在宅勤務のために新たなセキュリティ対策は打っていない。モバイルワーク用の社内基準を在宅勤務に準用している。その取扱書を読んでもらい、遵守する旨署名してもらうことにしている。在宅勤務に際しては、モバイルノート PC（普段会社で使っている PC）と、費用を会社で負担する携帯電話を貸与している。貸与 PC はシンクライアントではない。持ち出し時（在宅勤務時）には、貸与 PC とファイルを登録することとしている。在宅勤務時の PC として自己所有のものを使うこと、また、ウィルス感染を懸念していることから、自宅で作ったファイルを会社に持ち込むこと、さらに、USB の使用を禁止している（ただ、HDD に落とすことは禁じていない。）。今のところ情報漏えいなど重大な事故は在宅勤務に限らず生じていない。

H社の在宅勤務制度は、推進部署と人事部が共管して推進している。

2007年12月末時点で38人が在宅勤務を利用している。36人が育児事由、2人が介護事由である。男性が12人、女性が26人である。過去には、課長など管理者も利用した実績がある。今後は介護事由による利用が増えてくるのではないかと印象を持っている。

（3）効果と課題

会社として具体的な効果測定はしていないが、利用者からは、自宅だと作業効率が上がる、集中して仕事ができると好評である。上司や同僚の目がない分、きちんと結果を出さなければならないというセルフコントロールが働いているのではないかと。仕事と生活のバランスを採ることに寄与しているとの評価もある。また、退職するつもりが退職せずに済んだという例もあり、リテンション効果もある。上司からは、安心して仕事を任せられると評され、また、在宅勤務者が不在にしていた時の仕事を他の部下に振らなくてよくなった分、マネジメントし易くなったという効果もあったという。初期のアンケートによれば、在宅勤務は、好意的に、効率的なものと受け取られており、上長による職場全体のマネジメントもうまくいって問題は生じていない。当初はコミュニケーション上の問題を懸念する意見も聞かれたが、そのため在宅目安を50%にしたこともあり、実際には問題は生じていない。在宅でも会議に参加するインフラは整っているが、実際には出社して対面型の会議で済ませているようである。

全社的な在宅勤務の導入は依然として様子を見る姿勢である。製造業なので、企業全体としての効率性が阻害されるのではないかと懸念が一部にあることもある。在宅勤務を利用

できない専門技術職といった対象職種の範囲も課題としてある。そのようなこともあって、同じ意義を有する別の制度を設けて対処している。

今後は、利用者の声をイントラに載せるなどして社内周知をさらに図っていきたい。人事が周知したつもりでも社員はあまり見ていないようだ。ペーパーレスが言われているが、両立支援の冊子を配る取り組みをして初めて制度を知ったという社員もいることから、紙媒体で配った方がよいのではないかと考えている。また、間接職は PC を見るが、現業職は見ないので、方法としては紙媒体がいいのではないかと考えている（なお、H社では、社内報は2カ月に1回程度発行。人事制度情報については随時掲載しているが、ヒアリング時点では在宅勤務についてはまだ掲げていない。）。管理職研修で周知をするまでには至っていない。また、従業員アンケートを実施して具体的な効果を測るなどして、有効性が認められれば、できるところから制度として広げていきたいと考えている。

I 社

(1) 概要

I 社は大規模総合医療品の輸入・製造販売業である。

I 社のテレワークとしては、1990 年頃にはすでに、営業社員に携帯電話やモバイル PC を携行させるモバイルワークが行われていた（なお、営業社員には事業場外のみなし労働時間制が適用される。）。加えて、近年では部分在宅勤務が行われている。

(2) 目的・経緯

I 社には、経営戦略のひとつとして、グループ会社共通の Diversity プログラムがあり、分社分権化の下で、I 社では特に女性社員の活躍等を推進する取り組みを行っている。その中で、I 社では独自に、ワーク・ライフ・バランスの一つとして在宅勤務を導入している。ワーク・ライフ・バランスとしては、在宅勤務のほか、育児休業期間の期間延長、育児補助金の支給や、年5日間の看護休暇を有給としていることなどがあるが、これらは主に、人材のリテンションを目的としている。在宅勤務については、家族の状況からどうしても出社できない社員が休暇を取ると職場での居心地が悪い一方で（休んでばかりと思われてしまう）、成果主義が浸透している状況下で自宅で仕事をしている実態があったため、気兼ねなく堂々と自宅で仕事ができる環境を整備し、サポートすることにした。以上の I 社での取り組みはトップダウンによるもので、全社的な理解・認識が形成されている。

2003 年から検討を始め、2004 年 10 月から試行運用した。当初、人事としては連続した長期の在宅（完全在宅）を検討していたが、社員ヒアリングによると、毎日出社することを基本に、何らかの急な対応が生じた場合の在宅（部分在宅）を認めてほしいとの意見があったため、部分在宅を試行した。試行運用には3人の女性（開発部門、広報部門、人事部門のそれぞれに所属し、現在の要件に合致している人）が参加した。参加者本人とその上司に試行の概要を事前に説明し、3カ月間実施した（参加者にニーズが生じた場合に在宅するとい

う現在と同じ在宅)。試行運用終了後の 2005 年 1 月に、参加者本人と上司にアンケートを実施したところ、双方とも満足度は高く、制度があることで安心感があること、コミュニケーションに問題は生じないこと、すでにモバイルワークを導入していたことからセキュリティについても問題は見られないという評価であった。むしろ、対象者の拡大を検討してもよいのではないかとの意見が出された。他方で、自宅での通信環境の問題、休暇と棲み分ける自己管理の難しさ、職務や所属部署によって効果が異なるのではないかとの意見が出された。

全体として試行運用には良好な評価が出されたことから、2005 年 4 月から本格的に部分在宅を導入した。

(3) 内容

利用要件は、①同居者の育児・介護に従事している社員であること。この要件に関し、育児については 2007 年 1 月から対象が拡大され、子が小学 6 年生まで認められ（小学校終了後の子の世話や事件・事故に巻き込まれることを回避するため）、また、介護については要介護認定 1 級以上とされている。②在宅での勤務が可能であると会社が認めた者（秘書であっても付いている役員が不在の場合は可能。実際は当該上司の理解や対応に依存する。ただし工場勤務の社員は事実上利用困難）。在籍年数要件はない。③当該社員以外に育児・介護が可能な成人同居者がいないこと。④会社が貸与するノート PC を保持している者。⑤会社が制度適用を適当と認める者（現在では期間雇用者は除外されている。）。なお、実際の利用例としては、子の看護や通院、子供の学校行事への参加、介護ヘルパーが不在の場合の代替があるという。

利用の手続としては、基本的な利用権申請を前年の 12 月までに人事部へ行う。1 回の申請で翌年 1 年間有効となる。この手続は、直属の上司の承認をとり人事部へと回付される手続となっている。申請に当たっては、世帯全員の住民票、同居者の就労証明書（育児・介護で共通）、要介護認定を受けた保険証のコピーを添付することとされている。以上の基本申請を経た上で、個別の利用は、前日又は当日午前 10 時までに上長の許可を受けることになっている。

利用日数は年間 20 日が限度とされている。日数がもっとあればよいというニーズはなく、限度日数をフルに使う人は見受けられない。在宅勤務の翌日中に在宅での業務内容を簡潔なレポートにまとめて所属長に提出することが義務付けられている（基本フォームはあるが様式は任意）。業務レポートについては、成果主義が浸透しているので人事部としてはあまり重視していないが、上司のマネジメントの一助として定めている。

時間管理は、コアタイムなしのスーパーフレックスタイム制度で、通常勤務の場合と同じである（9:00-17:40 の所定 7 時間 40 分。工場勤務者不適用）が、成果主義・年俸制と結びつき、事実上のみなし労働扱いである。したがって、始業終業の連絡は義務付けられていない。当初は始業終業の際に連絡を入れさせようという案や、時間途中で電話に出させようという案、さらには賃金を少しだけカットしようという案があったが、現在入れている成果を

重視して報酬を支払うという人事制度と相容れないし、在宅とはいえ用事の間（例えば通院中）には電話に出られないので、やはり現実的ではないということで制度に取り入れなかった。そもそも、規則を作って厳しく縛ると制度の柔軟性を損なう懸念があった。

評価は成果主義の下で行われており、通常勤務の場合と同じである。自己管理の面では、成果主義の下、働き過ぎが心配されるが、年間 20 日間ということや育児事由による在宅勤務時の働き過ぎは考えにくいであろうと思っている。また、在宅勤務特有の働き過ぎやメンタルヘルスへの対策はしておらず、通常の全社的なそれら対策を通じて行っている。

I 社では全社員に個人認証機能付ノート PC と携帯電話、PHS カードを貸与しており、在宅でもそれらを利用する。また適宜、電話会議システムの利用が可能となっている。そのほか、自宅でする費用の補助は行っていない。

在宅勤務導入に際して別途セキュリティポリシーは作っていない。全社的に定められている秘密保持及び個人情報保護に関する準則が適用される。在宅勤務に限らず、4 か月に 1 回、受講が義務付けられている e-learning を受けなければならず、受講後のテストにクリアしなければならないこととされている。PC、データファイル、紙媒体での情報紛失等に関してセキュリティポリシー違反があった場合は、厳しい制裁が科される。

在宅勤務を含め I 社のワーク・ライフ・バランス施策は、人事グループが検討し、導入している。しかし実際の運用は現場の上司に任せているのが実情である。なお、I 社では、在宅勤務規定を作成しているが、運用マニュアルは作成していない。

I 社の在宅勤務制度の対象者数は、ヒアリング時点で、社員約 1 千 6 百人中 90 人程度、基本申請者が 10 人で、そのうち常時制度を利用しているのは 7, 8 人、うち男性が 1 人という状況である。利用日数では、年平均 7 日から 10 日程度、多くて 12 日程度である。ただ、実際の運用を現場の上司に任せていることもあり、利用人数や日数はもっと多い可能性があるが、上司が実行上認めているなら許容している。

（４）課題

Diversity を推進するために全社員を対象とできるような制度を検討しているところである。在宅勤務制度の事由や日数の拡大も考えている。しかし、全社的に対象を広げると、評価に関する管理者教育（例えば、年休ではなく在宅なのに事実として不在にしていることが多いことを理由に不利益に評価しないようにする）を十分に行ったり、現在の上司の裁量性が高く緩やかで使い勝手がよい運用を制限したりするメカニズムを入れていく必要があるだろうと考えている。運用の制限については、社員教育（例えば、一定部門内の業務が停滞しないような在宅勤務者数の調整）を進める必要もあるだろうし、従業員の権利意識が高まることや年休との棲み分けの対応としての社員教育が必要になってくるだろう。しかし、そうすると、制度運用の柔軟性が損なわれる可能性がある。また、実施体制側の人事は性悪説に立った運用を考えていかざるを得ないだろう。

同時に、職種によっては在宅勤務を利用できない職種（例えば地方での単独営業）の不公

平感が増してきかねないが、それを取り除いていく別途の方策も必要になってくるのではない。現在でも別途、ワーク・ライフ・バランスへの取組み（休職中の PC 貸出、育児時短、支援金：親一人につき年間 30 万円で子供が小学校入学まで・使途制限なし、出産一時金：額が法定額より上回る、等）を行っているが、将来的にはできれば金銭ではない部分での取組みをして、不公平感の除去をしていきたいと考えている。

唯一の法的課題は労災である。しかし、在宅での業務遂行方法を詳細に定めると、かえって柔軟性を損なう懸念があることから、会社としては特には定めを置いていない。

なお、I 社では、制度利用者と個別にコミュニケーションを取って感想を聞くなどしてより良い制度作りに励んでいる。

J 社

(1) 目的

J 社は大規模の製造業であり、完全在宅勤務、部分在宅勤務を実験的に運用している。

2003 年 12 月に、J 社のある部門に勤務する女性社員 2 人が妊娠（通勤にかかる体力の問題）や育児（転居に伴う遠距離通勤と学童保育の問題）を理由に退職を考え、所属長に相談したところ、その上司が人事に対して、女性社員が辞めずに済むよう、自宅で仕事ができるようにと申し入れてきたのが在宅勤務を試行運用する契機となった。なお、組合からは以前より在宅勤務の要望がインフォーマルに出されていた。J 社では、従来から女性の活躍支援や社員のワーク・ライフ・バランス実現を経営方針として掲げて活動していたことも、試行運用を後押しした。

したがって、J 社が在宅勤務を運用した目的は、従業員のリテンション、ワーク・ライフ・バランス、さらには、社員の多様な働き方による生産性の向上、CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）ということになる。また、以下に掲げる試行運用の結果からは、中長期的には、従業員のロイヤリティの向上、オフィスコストの削減、企業イメージの向上も考えられている。

(2) 経緯

2004 年 4 月に、先の女性社員 2 人、上司 1 人（完全在宅試行者の上司）、IT 責任者 1 人（IT 系企業ではないため通信環境が大きな問題であったため）、人事担当者 3 人（部分在宅者の上司 1 人を含む。）の計 7 人でプロジェクトを発足させた。のち、同年 8 月には組合専従者 4 人もプロジェクトに参加し計 11 人で検討した。

同年 4 月からプロジェクトと並行して完全在宅勤務のトライアルを開始した。通常であれば規定を整備して走り出すが、今回は事案が妊娠・育児といった目前にある事由であったため、トライアルという位置づけでスタートさせた。また、このことは、女性社員の直接の上司が人事に掛け合ったことも推進力になっていたと思われる。さらに、評価方法が成果主義的かつ上司の部下に対する信頼も関係しているのであろう。試行中にはテレワーク協会等外部

からの協力を得ながら規定を整備した。完全在宅勤務者は、製品のコード管理などのどちらかといえばルーティンワークが中心の者と、営業管理システムの企画開発、営業業績管理などルーティンワークではない業務を担っている者であった。後者は若干業務推進にあたり心配もあったが、結果的に問題は生じなかった。

続いて2005年2月から2カ月間、部分在宅のトライアルを実施した。週1日か2日の終日在宅、あるいは半日在宅（午前在宅パターンと午後在宅パターン）など幾つかのパターンを試行している。部分在宅勤務者は、人事関連業務のうち女性活躍支援及び教育関連業務を担っている者であった。

完全在宅の試行では、勤務状況報告は日報データベースへの書き込みによって行われた。PC、携帯電話、必要なソフトは会社が貸与するが、通信回線（ADSL）費用は本人の自己負担とした。毎週1回月曜日8:30からのグループミーティング及びその他打ち合わせ等必須の要件があるときは出社することとした。

一方、部分在宅の試行では、始業終業時に上司にメールで報告し、上司が返信することで勤務の開始と終了を確認することとした。PCとPCカードは会社が貸与し、個人所有PCも利用して、メールを自宅転送する（在宅勤務に要するコスト等を検証するため）方法も検証した。こちらの場合も通信回線（ADSL）費用は自己負担とした。

完全在宅は1年間、部分在宅は2ヶ月と短期的な試行運用の結果ではあるが、双方ともメリットがデメリットを大きく上回る状況が確認できたという。

（3）効果

メリットは、完全・部分のいずれも、おおむね、通勤時間減少分を仕事や私生活（家事あるいは子供の学校行事等への対応、在宅していることで子供に安心感を与えることができる）に充てることができる、集中して作業ができるなど作業効率が向上する、完全在宅に関してはさらに、仕事の進捗に自信を持てる分（見られていない分セルフコントロールにより成果を出そうという意識が生じる結果）年休を取得しやすくなった、さらに部分在宅の半日在宅では、半休と組み合わせることで効率的に時間を使うことができた。

デメリットは、敢えて挙げると、完全在宅では、自宅にPCを設置していたので出社日にはPCを使う作業ははかどらない、コミュニケーション面に若干不安がある、休日の感覚が薄まる、残業しがちといったこと、部分在宅では、通勤時間が減少した分の時間に仕事をしてしまう、資料を持ち帰り損ねると作業ができないことがある、早く作業を終えたいため休憩を短時間にしてしまう、さらに部分在宅の半日在宅では、日中の移動のために昼食を逃してしまう、午前在宅で午後から出社した場合には午前不在分の雑務に追われるといったことが確認されている。

また、在宅で処理可能な業務が、おおむね、対面型コミュニケーションを必要としない業務、自己完結型業務、計画を立て易い・進捗管理し易い・成果評価を客観的に行い易い業務であることが確認された。

なお、正社員の約半分は営業系社員であったため、自宅を営業拠点とする広義な意味での在宅勤務を試してみたことがあった。しかし、諸種の問題（経費負担、顧客・電話対応等）があり、今では行っていない。現在では可能な職種、部門から在宅を導入していこうと考えている。

（４）内容

利用要件は、仕事と妊娠・育児・介護等生活の両立を理由とする希望者で、在宅勤務が可能と認められる者である。育児に関しては子供が小学４年生までとなっている。試行開始から４、５年経ったことから、２００９年度以降に事由を限定しない在宅勤務制度を導入することを、社内や組合と検討しているところである。なお、職種の限定はしていないが、導入当初は、Ｊ社の本社機能部分、一部の営業支社業務と見込んでいる。

手続としては、希望者は、利用開始の１か月前までに、希望する在宅勤務の形態（完全か部分か）、希望理由・期間（ヒアリング時点では、半期ごとに見直し・承認する方向でいる。在宅での仕事の管理は上長に任せているので、實際上、見直したり承認するか否かは上長の権限である。）、在宅での職務内容、期待される成果等を申請書に記入し、自宅見取り図（及び執務スペースを含む居室内の写真）を添付の上、直接の上司に提出する。自宅見取り図の添付は労災対策である。作業場所と作業中の動線を明確にし、動線で事故が発生した場合は労災申請することとなっている（つまり業務起因性の判断材料）。なお、VDT作業ガイドラインの存在は知っており、意識はしたが、詳細に倣って運用することとはしていない。そして手続の最後には、上司、部長・支社長、管理部長（在宅勤務を管理する部の長）の三者の承認を得ることとされている。

労働時間管理は、所属部門における管理と同一（原則、９：００から１７：３０）である。短時間勤務制度との併用も可能である。短時間勤務制度は、小学校４年生までの子又は親族に要介護者を持つ社員が利用でき、３０分単位で１日最長２．５時間までの時短が可能な制度である。日々の時間管理は、始業終業時に電話やメールで上長に連絡することにより行われる。業務進捗報告は、日報やメールなど文書により上長に対して行うこととされている。

評価は、通常勤務の社員と同じく目標管理制度（４月から翌年３月の１年間を単位とし、評価の上、賞与に反映させる。）による。したがって、在宅であるからといって評価や賃金に結びつくような不利益は生じない。

内規・運用規程において、PC、携帯電話、必要なソフト、その他情報関連機器は会社が貸与すること、また、通信回線設置費用、通信費用、事務用消耗品費用は会社が負担することを定めている。ただし、光熱費は自己負担である。なお、通信回線を新規に引くなどコストがかかる場合は、今のところ案件ごとに対応することを考えている。

既に全社的な情報セキュリティポリシーがあり、これに準拠した手順書を作成した。したがって、在宅勤務の導入に際して別途詳細なセキュリティポリシーは新規に導入していない。もっとも、既存の内規、運用規程において在宅勤務者に守秘義務を課すこととしている。そ

のため、在宅勤務時には既存のポリシーをリマインドすることで対応したらよいと考えている。通信上のセキュリティは、本人の通信回線 ADSL など有線の利用ではあるが、VPN (virtual private network) により確保している。

試行段階では女性 3 人の利用である。また、ヒアリング時点では、就業規則上の制度としてではなく（つまり本格導入ではなく）、運用に基づいて実施しており、試行者は 1 人（遠距離通勤を要する完全在宅の女性）のみである。

なお、J 社は日本テレワーク協会の調査に参加した経験がある。その中で、育児事由で 2 週間の完全在宅勤務を行った男性社員 1 人は、チームで成果を出す業務に従事しており、調整に時間を要したものの実施できたという。

（５）課題

J 社の在宅勤務は、試行段階からすでに、短期的にはワーク・ライフ・バランスの推進、人材のリテンション効果があることが分かっている。また、中長期的には、社員の生産性の向上、オフィスコストの削減、最終消費者としての女性に対する取組み、企業イメージの向上が期待されるが、これらの点は今後の制度の動向に依存すると考えている。

導入後も依然として試行的状況にあるため、今後は一定の部署をモデルケースとして取り上げ、どのような職種が在宅勤務しやすい職種であるか、あるいは、何人までなら在宅勤務が現実的に可能であるかなどを検証する考えでいる。

また、勤務者や管理者（上司）の意識改革、通信環境整備・セキュリティ対策・個人情報保護への対応といった IT 関連問題、コスト面の改善、グループ各社ごとの目標設定、社員への周知啓蒙活動などが今後の課題として考えられる。

そのうち、実際に在宅勤務する部下を抱える上司の意識改革は重要であり、上司が理解してくれなければ制度が機能しないと考えている。管理者研修において情報提供・啓蒙活動を強化していきたい。

秘書や現業従事者は基本的に難しいかもしれないが、現場管理者であれば、仕事の切り分けが可能な場合、部分在宅は可能かもしれない。

在宅勤務が普通の働き方となっていくために、認知率を高め、利用者数を増やすことで当事者を増やしていく試みが在宅勤務の普及にとって重要ではないか。

制度として導入した場合、自分から手を挙げにくい人がいるのではないかと考えているので、社員や上司からの相談に対応する必要があると思う。具体的には、既存の相談窓口で在宅勤務にかかわる相談に対応したらよいのではないかと考えている。

3. ヒアリング結果の分析

ヒアリングを行った 10 社いずれも、在宅勤務等テレワーク導入の先進的事例であり、いずれの企業も比較的良好にテレワークを、また、在宅勤務を運用できていると考えられる。

この場合、特に在宅勤務について注目すべきは、いずれの企業も、既存内規の活用も含め制度として週 1, 2 回の部分在宅を認め行っているという点である。したがって、以下にいう在宅勤務とは部分在宅勤務を指す。また、部分在宅は、ワークスタイルの変革や多様な働き方、従業員ニーズといった各企業における様々な価値を包み込みながら、特に、育児・介護責任ある従業員が仕事上の責務を果たしながら、同時に育児・介護責任も果たすことを可能とするものとして導入・運用されている点も注目に値する。つまり、ヒアリング事例から窺い知れる部分在宅勤務とは、情報通信機器を活用したテレワークという働き方、その中での在宅勤務、そしてそのうちの、従業員のワーク・ライフ・バランス³⁸（以下、“WLB”という。）に寄与することが企図され制度化された就労形態の一つなのである。

以上のことを前提に、以下では、在宅勤務の効果、支えとなる事実、課題への対処、今後の課題などについて、ヒアリング事例を総括する形で見ていく。

（１）在宅勤務の効果

在宅勤務導入の効果として、企業としては、WLB という従業員のニーズに応えることができた、同時に従業員側としては、通勤時間が削減された分の時間を家族とのだんらんの時間を含め育児・介護など WLB 事由に充てることができたといった効果が認められている。また、企業側としては、育児・介護事由による従業員、特に女性従業員の退職を防止することができた（ヒアリング結果に見られる「リテンション」効果）、従業員側も、在宅勤務導入のおかげで退職せずに済んだという効果も見られる。さらに、在宅勤務者本人としては、個人単位での仕事を計画的・効率的に行うことができたとか、在宅勤務だと集中して仕事できた（生産性の向上）という効果が認められる。

これら効果は、すでに幾つもの先行研究・調査³⁹において明らかにされていたことであるが、今回のヒアリング調査でも改めて確認できた。では、このような在宅勤務による良好な効果は、どのような事実的要素によって支えられているのだろうか。

（２）在宅勤務の実施・運用を支えている事実・要素

各社でのヒアリング全体から受けた印象も含めて考えると、在宅勤務が相対的に良好に導入・運用されていると思われる今回調査対象の企業では、

- ①社員の就業満足度（就業継続・退職防止・勤務意欲の増進）を第一に考えていること、
- ②（在宅勤務導入の直接の契機であるかはともかく、）トップダウンによって制度とその背景にあるポリシーを運用し、かつ、従業員側からの強いニーズに突き動かされて検討・導入していること、

³⁸ 公的かつ明確な定義はない。広く「仕事と家庭の両立」と訳出され、それが可能な状況、その状況を支える制度や施策を指して用いられている。本章では、特に、労働者が仕事上の責任を果たしながら、育児・介護責任も同時に果たすことができる状況を指すものとして用いる。

³⁹ ごく最近では、小倉・藤本（2008）、労働政策研究・研修機構（2008）がある。後掲【参考文献】参照。

③（利用要件や手続きが緩やかであるなど）利用する際のハードルをできるだけ下げた仕組みを作っていること、

④実際の運用は利用者がいる現場各部門（上司）に委ねていること、
が伺える⁴⁰。なお、上記良好な諸要因にすべて当てはまらなくとも良好な運用がなされている場合もあるので、上記諸要因は相互に補完的な関係にあると考えられる。

以上の諸要因はいずれも、会社側（総務人事等在宅勤務制度を所管する部門を含む。）が在宅勤務制度の検討・導入・運用の際に関係する事柄である。では、現場での運用を任されている上司と利用者本人において重要な事柄は何か。この点、上司と利用者に対してヒアリングを行ったわけではないが（対応者がまさに上司と利用者であったヒアリング先はある。）、ヒアリング内容あるいは在宅勤務制度の利用要件に見られるように、

①在宅勤務申請者・利用者は普段から職場でのコミュニケーションが良好な人物であること、

②在宅勤務申請者・利用者は人が見ていないところでもきちんと仕事をする人であると上司や同僚から認識されていること、したがって、

③在宅勤務申請者・利用者は上司と同僚から信頼され、職場での信頼関係が形成されている人物であること⁴¹、

である。上司は在宅勤務利用の申請先あるいは承認者であるから、対上司との関係で信頼を得ている必要は当然ある。加えて、在宅勤務利用者本人からすれば、在宅で仕事をするについて職場ないし同僚への気兼ねがあることは制度利用への障害になると考えられることから、事実上、同僚らとの信頼関係の形成も非常に重要な要素であると考えられることができる。さらに、同僚らとの信頼関係は、職場不在時の同僚らによる在宅勤務者に関する電話への対応等、不在時における職場での支援を受けるための重要な要素であろう。

（3）在宅勤務制度への対処事項、対処方法

先のとおり、在宅勤務が良好に運用される諸要因が結果的に見出されるとしても、制度の検討・導入時点においては、各社とも法令の遵守を含め様々な問題を懸念し対処しようとしていた。先行研究・調査において触れられていた点を含め在宅勤務にかかわる関係者それぞれについての懸念や問題を掲げると、おおむね以下のようなだろう。

【企業の懸念】労働時間管理、長時間労働・働き過ぎ、労災、人事評価、セキュリティ対策、職場コミュニケーション、従業員間の公平な取り扱いの確保（費用負担、在宅勤務不可者との均衡）。

⁴⁰ すると反対に、推測の域を出ないものの、経済的利益やビジネスモデル（在宅勤務という働き方の商品化）を短期的に具体的に想定している場合、トップダウンによらない場合、利用のハードルが高い場合（トラブル回避の意味があるにせよ、制度設計が綿密すぎて各部門が使いにくいなど）、実際の運用を在宅勤務希望者がいる現場各部門（上司）に委ねていない場合には、あくまで相対的にみて良好な運用がなされていないと一応考えることができるのではないかと。これらも、WLBを意図した在宅勤務を導入する際に留意すべき重要な点であろう。

⁴¹ この点、柳原（2007）101頁以下による個別企業調査からの示唆と親和的である。

【管理者（上司）の懸念】労働時間管理、人事評価、職場コミュニケーション、仕事の切り分け。

【在宅勤務（希望）者の懸念】人事評価、仕事の切り分け、職場勤務者に対する気兼ね（不公平感）。

これら懸念される問題について、各社はどのように考え、対応し、問題が解消されるのだろうか。おおよその傾向をまとめると以下ようになる。

●労働時間管理 既存のフレックスタイム制度や裁量等みなし労働時間制を活用することにより比較的容易に対応できた事例がある。これら柔軟な時間管理制度は目標管理や成果主義の人事評価・賃金制度と結びついていることが多い。他方、フレックスやみなしを活用していない場合でも、始業終業時に上司に連絡を入れることとしている事例が見られる。この点、法制度的に見ても、労働時間の自己申告制（「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について（平 13.4.6 基発 339 号）」）を利用すれば特に問題は生じないと思われる。結局、実態としては、在宅勤務者に適用される労働時間制度がどのようなものであっても、多くの場合、始業終業時に電話又はメールで上司や同僚に連絡することとされているので、やはり問題は生じにくいと言えるだろう。

●長時間労働・働き過ぎ 企業側はこの点に注意を払っており、時間外・休日・深夜労働を原則として禁止し、例外的に認める場合も上司の事前承認を要件としたり、事後的に在宅勤務時の業務量から事後的にチェックしたりするといった仕組みを作っている。しかし、育児・介護など WLB 目的の在宅勤務ならば、働き過ぎは現実的問題としては考えにくいであろう。また、そもそも、在宅勤務をする人、できると認められている人は職場で信頼されている分、自律的に働くことができる人物でもあると考えられる。なお、本章の検討対象ではないが、問題はむしろ、在宅勤務制度がない場合の裁量型在宅勤務であろう。この点は WLB 目的の在宅勤務とは異質のものであるゆえに、何らかの対策を考える必要があろう。

●労災 企業としてはやはり心配しているものの、裁決例・裁判例に具体的な先例がなく、心配していても仕方がないとして、ほとんどの企業ではこの問題について具体的に対処することなく見切って在宅勤務制度を導入している。対処している企業でも、自宅見取り図を事前に提出させ在宅勤務時の動線を事前に明らかにする、あるいは公私の時間・空間を切り分けるように促すなどして、事故が発生した時に労災に当たるか当たらないかの予測可能性を高める対処を行っている。この点、行政として何らかの対策を講じることができればよいと思われるが、先例が存在しないため、行政として具体例を示すことは困難ではないかと思われる。しかし、在宅勤務の有用性を考えると、想定されるケースを例示する手法が考えられてもよいのではないかと思われる⁴²。それが困難であれば、実務家や研究者が想定事例

⁴² なお、さらに、将来的に在宅勤務が普及してきた場合には、在宅勤務時に労働災害が発生した場合に備えて、業務上認定の前提として在宅勤務の定義や業務内容を精密に検討分析するなどの作業が必要となろう（山口（2002）92 頁以下）。

を検討した上で具体的対処方法を提示するという方法がありえよう。

●**人事評価** 多くの企業では目標管理・成果主義を導入しており、在宅勤務によるプロセス評価・情意考課を行わないか、それら部分が相対的に小さい場合は在宅勤務を導入し易いと言える。他方、広く一般に行われている通常の人事考課の場合には、プロセス評価や情意考課をどのように工夫して扱うかという問題が残る。しかし、少なくともヒアリング対象企業では、行われているのは完全在宅ではなく部分在宅であるから、部分的に在宅勤務時のアウトプット評価を通常勤務時のプロセス評価に組み入れるなどすることで十分カバーできるのではないかと考えられる。この点、そもそも在宅勤務者は職場において信頼されている、仕事をすると認められている人であるから、通常の人事考課であっても取りたてて心配する必要はほとんどないと思われる。担保を設けるならば、管理監督者（上司）に対する在宅勤務活用にかかる理解の促進、あるいは評価者研修により問題を取り除くことはできるのではないかと考えられる⁴³。

●**セキュリティ対策** 在宅勤務制度導入のためにわざわざ新たなポリシーを立てている企業は見られない。既存のポリシーを活用することで対応できている。加えて、注意的に、在宅勤務時の注意事項として秘密保持を規則等に明記したり、在宅勤務申請時にセキュリティポリシーを一読させ署名させたりするという注意喚起を行っている企業が見られ、これにより十分対処が可能であると思われる。在宅勤務者は信頼できる、されている人物であるから問題はないという考え方を採っている企業もある。上司や職場の目が届く場所でもセキュリティ問題は生じうるのだから、在宅勤務者を信頼するしかないであろう。

●**職場コミュニケーション** ヒアリング事例は総じて部分在宅勤務であるから、問題はほとんど生じていない。この点は先のとおり、在宅勤務者がその所属する職場で普段からコミュニケーションを良好に取っていることが重要である。つまり、この点に信頼があることから担保される。それでも懸念が払拭されない場合は、コミュニケーション研修を関係者に行う、あるいは既に導入済みのコミュニケーションツールを活用する研修を行うことなどでも問題は解消の方向に向かのではないかとと思われる。

●**従業員間の公平な取り扱いの確保** WLB という趣旨・目的が同じ別の制度を入れることで、職種や業務の性質から在宅での勤務できない（と会社側が考える）従業員にも理解を求めることができ、従業員間の不公平感を解消することができているようである。ただしそれでもなお、在宅勤務やそれとは別の制度を利用できない職種・業務従事者に対する公平感の確保をどうするかという問題は残る。ヒアリング事例には、在宅勤務者に対して費用負担などについて厚遇はしないというものがあった。究極的に公平な処遇は不可能との理解に立って、可能な限りの別建ての制度の導入を検討するか、在宅勤務者を在宅勤務ゆえに厚遇

⁴³ 加えて、加藤（2009）が指摘する「上司のマネジメントスタイル」がWLBの実現に関係しているならば、それを修正していくための一手法として、在宅勤務についての理解の促進や啓発・研修といった取り組みがより一層に重要になる。

しない取り扱いが必要ということが言えよう。

●仕事の切り分け 職種や業務内容あるいは一定業務の遂行方法によっては仕事の切り分けが非常に難しい場合が考えられる（例えば、製造・建設の現業従業員）。しかしヒアリング事例から見る限り、職場で信頼関係が形成されているホワイトカラー従業員が部分在宅勤務を行っているのであるから、担当業務内容の整理と進捗管理を行うことで、個人レベルでの仕事の切り分けはあまり問題を生じかないか、程度の差はあっても可能であろう⁴⁴。チームを組んで業務を遂行する場合であっても、時間はかかるだろうが、担当業務の整理を行うことや進捗管理・連絡方法について共通理解を形成することで部分在宅勤務が可能となった事例が見られた。

●職場勤務者（上司・同僚）に対する気兼ね 在宅勤務する人、できる人は、普段から首尾よく仕事をしていて、上司や同僚から信頼されている人であるが、そういう人であっても、多くの場合、職場に対する気兼ねを懸念しているようである。そこで、年休利用や在宅勤務制度なしに上司の裁量で在宅勤務を行わせるのではなく（そのようにした場合、むしろ従業員間の公平を欠く恐れすらあるであろう。）、事例にあるように、むしろ在宅勤務制度を導入して堂々と自宅で仕事をできるようにするのが適当であろうと思われる。また、事前の説明・啓発による職場、特に上司の理解の促進も重要な役割を果たしていると思われる。

要するに、企業内制度あるいは実態としての週 1、2 回の部分在宅勤務ならば大方の事項について問題は生じていないものと理解できよう。ヒアリング事例を見る限り、既存の企業内制度の活用や事前・事後の説明・周知・啓発活動、あるいは在宅勤務者への信頼(関係)・セルフコントロールによって問題は解消されると考えることができる。また、ヒアリング事例から見る在宅勤務は、会社が命じて行わせているのではなく、在宅勤務者本人がそのニーズに基づいて希望を提出して行っているものであるから、(在宅勤務者本人に法令の不知があるとしても、)会社が整備した在宅勤務規則等のルールは遵守するとの性善説に基づいた対応を考えていくことが重要ではないかと思われる。

もっとも、労災については先例がなく、ゆえに行政として具体例を例示することは困難であろう。しかし、先のとおり、考えうる具体的場面を想定し、場合分けをした上で、予測例を示すことは可能ではないだろうか⁴⁵。行政による対応が不可能であるのならば、実務家や研究者が果たしていくべき役割であると言えよう。

(4) ヒアリング結果の肝

結局、ヒアリング事例から見て、在宅勤務が大過なく導入・運用されている要因は、企業

⁴⁴ この点、通常は在宅勤務が難しいと捉えられている秘書業務でも、業務の状況によっては在宅勤務が可能であるとの事例が報告されている（労働政策研究・研修機構（2006）101頁以下）。

⁴⁵ 具体的な試みとして、例えば、池添（2008）参照。

は大枠を決め、具体的活用は現場（個別部門の上司）の裁量判断に委ねるという良い意味での使い勝手の良い制度を作るということであろう。苦勞してせつかく創設した制度も、従業員のニーズに応じて個別の職場で大いに活用されなければまったく意味をなさない。そして職場での活用を支えているのは、職場における信頼関係や理解である。

ここまでの検討からは、部分在宅勤務は何も問題を生じさせていないかのような印象を与えるかもしれない。しかし、部分在宅に問題が生じていないのは各社の試行錯誤、努力の結果であって、現在に至るまでに各社は一つ一つの問題をある程度時間をかけて解消してきたということを忘れてはならない。各社とも試行段階を踏まえて本格導入していることがそれを物語っている。そういう意味では、在宅勤務は一朝一夕に進むものではなく、検討・導入のプロセスが非常に重要であると言える。また、在宅勤務にかかわる関係者の適切な対応や振る舞いが良好な結果として現われているとも言える。これは、適切なプロセスを経たのちの実際の運用面において重要なことである。

（５）ヒアリング対象企業の今後の課題

では、各社が考える将来的な課題は何であろうか。現在のところ在宅勤務を良好に運用しているが、各社とも依然として課題があると考えている。先の良好な運用や対処が光の部分であるとすれば、未だ顕在化していないにせよ、影の部分は依然として根強く残されているのである。先述の対処事項・対処方法部分の記述と矛盾する場合があるが、それは各社それぞれに特徴的な在宅勤務制度や職場風土など固有の原因に帰着するという事に留意して頂きたい。その上で列挙すると次のようになる。

労働時間管理、働き過ぎ・メンタルヘルス、労災、人事評価制度、風土作りや改革、セキュリティの安全確保、従業員間の公平感の確保、親会社の理解、雇用形態が異なる従業員への説明、在宅勤務は企業全体の効率性を阻害するのではないかとの根強い懸念の払拭、対象職種の拡大・全社員への適用の検討、利用を促進するための周知、コミュニケーションツールの活用促進、アンケートの実施による効果の測定、在宅勤務が可能な職種や一定部署内での可能な人数の検討。

このように依然として問題や課題が残されているということは、良好な運用を行っている企業においてさえも在宅勤務は未だ発展途上の制度であるということが言える。したがって、継続的に調査・検討することや、先進的事例など情報の積極的な収集・提供などが、在宅勤務制度の普及・促進において重要な役割を果たしていくことになるだろう。

補論：在宅勤務に係る政策的検討課題

本調査研究では、アンケート調査とヒアリング調査を通じて、雇用労働者の働く「場所」と「時間」の多様性の実態を検討してきた。その結果、第2章では、仕事は、「自宅」で、深夜や休日など「所定労働時間【外】」に行われており、これが長時間労働を生み出していることが明らかにされている。しかし他方、第3章を見ると、通常勤務する場所以外の場所として希望が多いのは「自宅」であるのも事実であった。そして、制度型在宅勤務を企業ヒアリング調査を通じて見てみると、実は、自宅で仕事をするとしても、それが企業内で制度化されている在宅勤務、とりわけ、企業ヒアリング結果に見られる従業員のワーク・ライフ・バランス（以下、“WLB”という。）を企図して制度化されている在宅勤務は、長時間労働を懸念する状況にはなく、むしろ従業員の生活の質の向上に寄与していることがわかった。したがって、在宅勤務といっても、制度化されているか否か、その目的が何であるかによって実態は大きく異なり、また、検討すべき政策的課題やその方向性も異なると言えるであろう。

ところで、本調査研究が対象とするのは雇用労働者である。雇用労働者が通常勤務することとされている場所以外で働いているとしても、雇用労働者である限り労働関係法令の適用がある。在宅勤務の場合でも同様である。しかし、在宅勤務の場合は、そこが自宅という私的空間であることから、仕事上の活動と私生活上の活動との区別が極めて難しく、また、他者がむやみに立ち入ることはできない領域である。ここに問題の難しさがある。しかし政策面では、在宅勤務の場合は実際にどのように法令の適用があり、また遵守したらよいかに関して、「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（平成20年7月28日基発第0728001号別添）」（以下、「在宅勤務ガイドライン」という。後掲【参考資料】参照）が発出されている。すると、さしあたって在宅勤務に関する政策的検討課題を探るためには、在宅勤務ガイドラインの内容を検討し、本調査研究がここに至るまで分析してきた結果に照らして、何を考えることが必要かを見究める作業を要しよう。

このような観点から、この補論では、実態調査から伺われる課題とは別個に、在宅勤務に関する政策的取り組みである在宅勤務ガイドラインについて若干の試論的補足的検討を行うこととする。そのために、まず、在宅勤務ガイドラインを検討することから始める。

1. 在宅勤務ガイドラインの検討

在宅勤務ガイドラインの核心は、「3. 労働基準関係法令の適用及びその注意点」と、「4. その他在宅勤務を適切に導入及び実施するに当たっての注意点」である（後掲【参考資料】参照）。在宅勤務という自宅での労務遂行は、通常想定される職場での労務遂行ではなくイレギュラーな労務遂行形態であることから、実務上、企業としてどのように、現行法令を遵守するか、現行法令に関する紛争を予防するか、人事評価など主として労働契約に係る諸問題をクリアするかに大きな関心が寄せられていると思われ、在宅勤務ガイドラインはこのよう

な事態に呼応して個別の問題について注意喚起等行っているからである。

(1) 労働関係法の適用

これら部分をみると、前者の労働関係法規の適用部分に関しては、罰則付強行法規である労働基準法等（以下、「労基法」という。）や、労災補償保険法（以下、「労災保法」という。）について述べられている。労基法はその性質から厳格な解釈が求められ、また、労災保法も、保険制度であることから厳格な解釈が求められる法律である。

行政としては、労基法等労働関係法規の厳格な適用関係について解釈を示すことは一定程度可能であろう⁴⁶。しかし、アンケート調査結果に見られるように、自宅で働くことの実態は様々である。また、テレワーク先進企業のヒアリング事例、特に育児・介護といった WLB 目的の在宅勤務を見る限り、むしろ法令の遵守を前提として在宅勤務制度が運用されており、例えば労働時間関係について労基法違反が伺えるとか、在宅勤務時の就業時間が労基法上の労働時間に当たるか否かといった判断の難しい状況はないように見える。

したがって、個別法令における個別事項について詳細な解釈を示すことは、人事管理実務にとってあまり現実的ではないように思われる。（もっとも、企業側も労働者側も在宅勤務に関して懸念している労働時間管理について詳解すること（後掲【参考資料】網掛部分）は、これが双方の懸念を払拭したり行為規範として作用するとすれば、有益であると考えられるであろう。）

(2) 契約上の問題

他方で、「その他…の注意点」部分については、一定の事項については就業規則に定めなければならないというように労基法がかかわる部分もあるが、実質的には労働者・企業間の労働契約に委ねられる問題が列挙されている。したがって、在宅勤務ガイドラインでは、契約自治や労使自治に対する推奨というスタンスで、在宅勤務にかかわる事項について協議し取り決めておくのが望ましいなどとしている。事後的な紛争を予防するための事前規制的意味合いを在宅勤務ガイドラインから読み取るならば、行政としてそのように推奨するという手法は肯首されうる。しかし、どう取りきめたらよいのかという具体的例示は在宅勤務ガイドラインには見られない。当事者自治の領域であるから、そもそも行政が介入するには向いていないことであろう。なお、在宅勤務ガイドライン中のいずれの事項についても、ヒアリングした各社とも対処済みである。在宅勤務制度の導入を真剣に検討している企業であれば、おのずと解消すべき事項として対応するというところかもしれない。

すると、在宅勤務ガイドラインのうち、労働関係法の適用部分からは、法律が対処できる

⁴⁶ ただし、労災については在宅勤務の先例が見られないため、解釈基準を示すことは難しいのではないかと思われる。

限界が、その他の注意点（契約上の問題）からは、行政関与の限界が見て取れるということになろう。そうであるならば、企業には、現行法制の遵守を前提に、フリーハンドで労使の意図や考え（創意工夫）を在宅勤務の設置・運用に活かせるチャンスがあるということになる。その場合、例えばヒアリング事例を踏まえると、在宅勤務制度も組織内のルールを前提に実施されるものであるから、法規整や行政関与を超えたところにある労使当事者間での規範的価値（先述のトップダウンによるポリシー）が必要であり、かつ、重要な意義を持つ。そして、それが在宅勤務制度に係る諸事項において具体化される必要があるということになろう。

2. 在宅勤務に係る法規整の必要性

このように、ヒアリング事例を踏まえた上で、在宅勤務ガイドラインに係る若干の検討を通じて言えるのは、労使での自治的自律的な導入・運用可能性が多いに広がっているということである。他方で、新たなワークスタイルとしての在宅勤務を普及・促進させるという観点から、特に労働時間法制についての検討必要性を説く見解が見られる（経済財政諮問会議労働市場改革専門調査会第2次報告（2007））。

ただ、この点、ヒアリング事例から考える限りにおいて、在宅勤務は現行法令の枠内で十分に導入・運用可能である。また、各企業が実施している在宅勤務は、それまでの各社の制度を前提に組み立てられており、実態はまさに多様な状況にある。確かに、在宅勤務に様々な政策的価値や社会的価値を見出すことはできるが、それは前提としての多様な実態を踏まえたものであるべきであって、法律制度というツールを通じて一律に在宅勤務の政策的・社会的価値を規範化して規整することは馴染まないと思われる⁴⁷。在宅勤務に関しては、あくまでも現行法令遵守を前提として、法律を超えた労使間の創意工夫、労使の実情に応じた当事者の価値規範を自律的に構築することに重要性を認め、その可能性、余地を大幅に残しておくのが適当であろう。

なお、仮に在宅勤務について何らかの立法的対応を図るのであれば、PC等情報通信機器を常態として使用して業務に従事することが大多数の職場で当たり前になっている現状にかんがみ、在宅勤務者を含めた情報通信機器を活用して就業するホワイトカラー全般に対する大規模な法整備が行われるべきであろう。しかし、あまりに多様な実態を一律に法律で規整することは、検討、クリアすべき問題が無数にあると思われる、現時点では非現実的であろう。

⁴⁷ そういう意味では、ヒアリングによる実態を見ると、小嶋（2007）56頁が述べるような時間規制の一律適用には筆者も疑問がないわけではない。しかし政策的には、少なくともヒアリング事例を見る限り、各社とも現行法令遵守を前提にして工夫を凝らしているのが実情であるから、現行の労働時間法制を使い勝手のよい在宅勤務を想定しこれに合わせて改正する方がむしろ、企業側にとってありがたくない結果となる可能性も十分考えられる（法改正に伴う実務的ルールや運用の改訂）。また、企業側が依然として懸念する、長時間労働、働き過ぎ、メンタルヘルス、労災など、関連する問題が実際に続出する可能性も十分考えられる。なお、在宅勤務制度導入に消極的な企業の中には小嶋（2007）と意見を同じくするところもあるだろうが、現行法制の枠内で導入可能な企業があるのだから、導入できないと考えている多くの企業には抗弁可能な理由がないと言わざるを得ない。

3. 在宅勤務に係る政策対応

では、在宅勤務について労働政策は何をなすべきだろうか。先のとおり、在宅勤務を普及促進するという観点から労働時間法制を改正するという考えには賛同しがたい。また、労働政策研究・研修機構（2006）が述べるような個別政策の主張（労働時間の振替え、短時間勤務等措置の選択肢の一つとしての在宅勤務）は傾聴に値する（特に後者）が、それらに係る法改正は、ヒアリング事例から考える限り、従業員側のニーズがあるとは思えないし、人事管理実務に採用されるほど重要なものではなく、実益はほとんどないのではないかと思われる（従業員側のニーズが高ければ、企業としては既存制度に何らかの工夫を凝らして事実上すでに行っているはずであろう。育児・介護目的の在宅勤務はまさにそれに当たる。）。かといって、IT 就業を考慮したホワイトカラー労働法制の策定は今のところ非現実的であるし、また、在宅勤務をカバーするような本格的な法規制は労使の創意工夫や多様な可能性を妨げる懸念がある。ならば、現行の在宅勤務ガイドラインを活用し、必要に応じてさらに改めるのが穏当であろう。問題は、どのように改めるのが妥当なのか、である。

第4章本文における企業ヒアリング結果を踏まえると、法適用関係に関する発想と規整手法を変えていくことを考える必要があるのではないだろうか。例えば、単に法律の適用があるということだけを述べるだけではなく、どのように行えば法違反とはならない、あるいは法令を遵守することができるかをガイダンスすることである。具体的には、どのような労働時間管理を行えばよいかを想定例を挙げながら推奨するという発想・手法である。そして、在宅勤務制度の導入・運用に係るポイント（法制度上考えられる問題点だけではなく、人事管理や職場管理上の問題も含む。）を整理した上で、有用事例を添付することが考えられてよいのではないだろうか。また、在宅勤務に一定の意義を見出して普及促進とするならば、先進事例を参照しながら、法律による規整を超えたコンサルタント的対応が試みとして考えられる。その一つが、すでに行われている、テレワークのための労務管理セミナー（法令及び労務管理上の留意点の解説、先進事例の紹介）である。しかし、さらにそれを超えて、個別企業の実情に応じた個別対応が可能となる行政によるコンサルティング的サポートが考えられてもよいのではないだろうか。すでに、在宅勤務導入の手引きや在宅勤務規定例が作成・頒布されているようである。しかし、一般論でも標準モデルでもなく、在宅勤務制度導入のプロセスや運用過程に関して個別企業のニーズに見合ったサポートを行うことが重要であり、また、有益なのではないかと思われる⁴⁸。

⁴⁸ 大内（2009）が述べる WLB に係る法の役割も、WLB 目的の部分在宅勤務に関しては、基本的認識を筆者と同じくするものと解される。

【参考資料】

厚生労働省（2008）「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の改訂について」（基発第 0728001 号、平成 20 年 7 月 28 日）（抜粋）

※ 網掛け部分は在宅勤務旧ガイドラインからの付加等修正部分を示す。

●在宅勤務ガイドラインにおける「在宅勤務」の定義

「事業主と雇用関係にある労働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ついて、自宅で業務に従事する勤務形態」

3. 労働基準関係法令の適用及びその注意点

（1）労働基準関係法令の適用

労働者が在宅勤務（労働者が、労働時間の全部又は一部について、自宅で情報通信機器を用いて行う勤務形態をいう。）を行う場合においても、労働基準法、最低賃金法、労働安全衛生法、労働者災害補償保険法等の労働基準関係法令が適用されることとなる。

（2）労働基準法上の注意点

ア 労働条件の明示

使用者は、労働契約を締結する者に対し在宅勤務を行わせることとする場合においては、労働契約の締結に際し、就業の場所として、労働者の自宅を明示しなければならない（労働基準法施行規則第 5 条第 2 項）。

イ 労働時間

（ア）在宅勤務については、事業主が労働者の私生活にむやみに介入すべきではない自宅で勤務が行われ、労働者の勤務時間帯と日常生活時間帯が混在せざるを得ない働き方であることから、一定の場合には、労働時間を算定し難い働き方として、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（以下「みなし労働時間制」という。）を適用することができる（平成 16 年 3 月 5 日付け基発第 0305001 号「情報通信機器を活用した在宅勤務に関する労働基準法第 38 条の 2 の適用について」。（参考）参照）。

在宅勤務についてみなし労働時間制が適用される場合は、在宅勤務を行う労働者が就業規則等で定められた所定労働時間により勤務したものとみなされることとなる。業務を遂行するために通常所定労働時間を超えて労働することが必要となる場合には、当該必要とされる時間労働したものとみなされ、労使の書面による協定があるときには、協定で定める時間が通常必要とされる時間とし、当該労使協定を労働基準監督署長へ届け出ることが必要となる（労働基準法第 38 条の 2）。

（イ）在宅勤務についてみなし労働時間制を適用する場合であっても、労働したものとみなされる時間が法定労働時間を超える場合には、時間外労働に係る三六協定の締結、届出及

び時間外労働に係る割増賃金の支払いが必要となり、また、現実に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いが必要となる（労働基準法第 36 条及び第 37 条）。

このようなことから、労働者は、業務に従事した時間を日報等において記録し、事業主はそれをもって在宅勤務を行う労働者に係る労働時間の状況の適切な把握に努め、必要に応じて所定労働時間や業務内容等について改善を行うことが望ましい。

なお、みなし労働時間制が適用されている労働者が、深夜又は休日に業務を行った場合であっても、少なくとも、就業規則等により深夜又は休日に業務を行う場合には事前に申告し使用者の許可を得なければならず、かつ、深夜又は休日に業務を行った実績について事後に使用者に報告しなければならないとされている事業場において、深夜若しくは休日の労働について労働者からの事前申告がなかったか又は事前に申告されたが許可を与えなかった場合であって、かつ、労働者から事後報告がなかった場合について、次のすべてに該当する場合には、当該労働者の深夜又は休日の労働は、使用者のいかなる関与もなしに行われたものであると評価できるため、労働基準法上の労働時間に該当しないものである。

- [1] 深夜又は休日に労働することについて、使用者から強制されたり、義務付けられたりした事実がないこと。
- [2] 当該労働者の当日の業務量が過大である場合や期限の設定が不適切である場合など、深夜又は休日に労働せざるを得ないような使用者からの黙示の指揮命令があったと解し得る事情がないこと。
- [3] 深夜又は休日に当該労働者からメールが送信されていたり、深夜又は休日に労働しなければ生み出し得ないような成果物が提出された等、深夜又は休日労働を行ったことが客観的に推測できるような事実がなく、使用者が深夜・休日の労働を知り得なかったこと。

ただし、上記の事業場における事前許可制及び事後報告制については、以下の点をいずれも満たしていなければならない。

- [1] 労働者からの事前の申告に上限時間が設けられていたり労働者が実績どおりに申告しないよう使用者から働きかけや圧力があったなど、当該事業場における事前許可制が実態を反映していないと解し得る事情がないこと。
- [2] 深夜又は休日に業務を行った実績について、当該労働者からの事後の報告に上限時間が設けられていたり労働者が実績どおりに報告しないよう使用者から働きかけや圧力があったなど、当該事業場における事後報告制が実態を反映していないと解し得る事情がないこと。

（3）労働安全衛生法上の注意点

事業者は、通常の労働者と同様に、在宅勤務を行う労働者についても、その健康保持を確保する必要があり、必要な健康診断を行うとともに（労働安全衛生法第 66 条第 1 項）、在宅勤務を行う労働者を雇い入れたときは、必要な安全衛生教育を行う必要がある（労働安全

衛生法第 59 条第 1 項)。

また、事業者は在宅勤務を行う労働者の健康保持に努めるに当たって、労働者自身の健康を確保する観点から、「VDT 作業における労働衛生管理のためのガイドライン」(平成 14 年 4 月 5 日基発第 0405001 号)等に留意する必要があるとあり、労働者に対しその内容を周知し、必要な助言を行うことが望ましい。

(4) 労働者災害補償保険法上の注意点

労働者災害補償保険においては、業務が原因である災害については、業務上の災害として保険給付の対象となる。

したがって、自宅における私的行為が原因であるものは、業務上の災害とはならない。

4. その他在宅勤務を適切に導入及び実施するに当たっての注意点

(1) 労使双方の共通の認識

在宅勤務の制度を適切に導入するに当たっては、労使で認識に齟齬のないように、あらかじめ導入の目的、対象となる業務、労働者の範囲、在宅勤務の方法等について、労使委員会等の場で十分に納得のいくまで協議し、文書にし保存する等の手続きをすることが望ましい。

新たに在宅勤務の制度を導入する際、個々の労働者が在宅勤務の対象となり得る場合であっても、実際に在宅勤務をするかどうかは本人の意思によることとすべきである。

(2) 業務の円滑な遂行

在宅勤務を行う労働者が業務を円滑かつ効率的に遂行するためには、業務内容や業務遂行方法等を文書にして交付するなど明確にして行わせることが望ましい。また、あらかじめ通常又は緊急時の連絡方法について、労使間で取り決めておくことが望ましい。

(3) 業績評価等の取扱い

在宅勤務は労働者が職場に出勤しないことなどから、業績評価等について懸念を抱くことのないように、評価制度、賃金制度を構築することが望ましい。また、業績評価や人事管理に関して、在宅勤務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、あらかじめ在宅勤務を選択しようとする労働者に対して当該取扱いの内容を説明することが望ましい。

なお、在宅勤務を行う労働者について、通常の労働者と異なる賃金制度等を定める場合には、当該事項について就業規則を作成・変更し、届け出なければならないこととされている(労働基準法第 89 条第 2 号)。

(4) 通信費及び情報通信機器等の費用負担の取扱い

在宅勤務に係る通信費や情報通信機器等の費用負担については、通常の勤務と異なり、在宅勤務を行う労働者がその負担を負うことがあり得ることから、労使のどちらが行うか、また、事業主が負担する場合における限度額、さらに労働者が請求する場合の請求方法等については、あらかじめ労使で十分に話し合い、就業規則等において定めておくことが望ましい。

特に、労働者に情報通信機器等、作業用品その他の負担をさせる定めをする場合には、当該事項について就業規則に規定しなければならないこととされている（労働基準法第 89 条第 5 号）。

（５）社内教育等の取扱い

在宅勤務を行う労働者については、OJT による教育の機会が得がたい面もあることから、労働者が能力開発等において不安に感じることをないよう、社内教育等の充実を図ることが望ましい。

なお、在宅勤務を行う労働者について、社内教育や研修制度に関する定めをする場合には、当該事項について就業規則に規定しなければならないこととされている（労働基準法第 89 条第 7 号）。

5. 在宅勤務を行う労働者の自律

在宅勤務を行う労働者においても、勤務する時間帯や自らの健康に十分に注意を払いつつ、作業能率を勘案して自律的に業務を遂行することが求められる。

（参考）

基発第 0305001 号

平成 16 年 3 月 5 日

改正 基発第 0728002 号

平成 20 年 7 月 28 日

京都労働局長 殿

厚生労働省労働基準局長

（公印省略）

情報通信機器を活用した在宅勤務に関する労働基準法第 38 条の 2 の適用について

平成 16 年 2 月 5 日付け京労発第 35 号（別紙甲）をもってりん伺のあった標記について、下記のとおり回答する。

記

貴見のとおり。

なお、この場合において、「情報通信機器」とは、一般的にはパソコンが該当すると考えられるが、労働者の個人所有による携帯電話端末等が該当する場合もあるものであり、業務の実態に応じて判断されるものであること。

「使用者の指示により常時」とは、労働者が自分の意思で通信可能な状態を切断することが使用者から認められていない状態の意味であること。

「通信可能な状態」とは、使用者が労働者に対して情報通信機器を用いて電子メール、電子掲示板等により随時具体的指示を行うことが可能であり、かつ、使用者から具体的指示があった場合に労働者がそれに即応しなければならない状態（即ち、具体的な指示に備えて手待ち状態で待機しているか、又は待機しつつ実作業を行っている状態）の意味であり、これ以外の状態、例えば、単に回線が接続されているだけで労働者が情報通信機器から離れることが自由である場合等は「通信可能な状態」に当たらないものであること。

「具体的な指示に基づいて行われる」には、例えば、当該業務の目的、目標、期限等の基本的事項を指示することや、これらの基本的事項について所要の変更の指示をすることは含まれないものであること。

また、自宅内に仕事を専用とする個室を設けているか否かにかかわらず、みなし労働時間制の適用要件に該当すれば、当該制度が適用されるものである。

(参考)

別紙甲

京労発基第 35 号
平成 16 年 2 月 5 日

厚生労働省労働基準局長 殿

京都労働局長
(公印省略)

情報通信機器を活用した在宅勤務に関する労働基準法第 38 条の 2 の適用について

今般、在宅勤務に関し、下記のとおり労働基準法第 38 条の 2 の適用に係る疑義が生じたので、御教示願います。

記

次に掲げるいずれの要件をも満たす形態で行われる在宅勤務（労働者が自宅で情報通信機器を用いて行う勤務形態をいう。）については、原則として、労働基準法第 38 条の 2 に規定する事業場外労働に関するみなし労働時間制が適用されるものと解してよろしいか。

- [1] 当該業務が、起居寝食等私生活を営む自宅で行われること。
- [2] 当該情報通信機器が、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。
- [3] 当該業務が、随時使用者の具体的な指示に基づいて行われていないこと。