

5章 プロジェクトチームの役割と基本戦略の策定

★この章では、まずテレワーク導入を推進するプロジェクトチームの役割とメンバー構成案を示します。

★そのプロジェクトチームにとって、当初の最大の課題である「テレワーク導入目的の明確化」や「勤務形態と導入範囲の設定」など基本的な戦略に関わる項目について記述します。

(1) プロジェクトチームの役割とメンバー構成

ポイント

- ☆本格的な導入には強力な権限を持ち、導入推進に責任を負うプロジェクトチームが必要
- ☆プロジェクトチームのメンバーは社内関連部門から広く集める

プロジェクトチームの役割を書き出すと、図表 5-1 のようになりますが、導入する各組織の実状に合わせて、すべての項目を実施しなくてもいい場合もあります。柔軟にプロジェクトチームの役割を考えれば良いでしょう。

「a) 先行導入事例調査」は、本ガイドブックの資料編を参考にしたり、また(社)日本テレワーク協会のテレワーク相談センターなどで情報を得る事ができます。

「b) フィージビリティスタディー」は、先行導入事例を参考にしながら、自社へのテレワーク導入の実現可能性を検討します。全社に導入することは困難でも、一部の部門では容易に導入できる場合もあります。

「c) 導入目的の明確化」から「g) コスト・ベネフィット分析」までは、本章で後ほど記述します。

「i) 関連社内ルールの整備」と「j) 関連社内情報通信システムと執務環境の整備」および「k) テレワーカー及びマネージャー研修の計画・実施」の各項目については、それぞれ章を改めて、6章～8章で記述します。

図表 5-1 テレワーク導入推進の具体的作業とプロジェクトチームの役割

テレワーク導入作業	プロジェクトチームの役割
a) 先行導入事例調査 →本章 (1) 参照	調査の実施、情報整理
b) フィージビリティスタディー →本章 (1) 参照	自社の業務・組織のテレワーク適性の検討
c) 導入目的の明確化 →本章 (2)	主目的と副次的目的の整理、設定
d) 導入範囲、頻度、業務計画等の設定 →本章 (3)	立案、対象部門との調整、社内ルールへの反映
e) ワークフロー、ビジネスプロセスの見直し →本章 (4)	導入部門への見直し依頼、見直し作業支援 ビジネスプロセスの見直し案の立案
f) テレワーク・ポリシーの策定 →本章 (5)	立案、社内説明、策定
g) コスト・ベネフィット分析 →本章 (6)	テレワーク導入に伴うコストと利益の対比による 分析検討
h) 導入計画策定	計画立案、社内説明、実行管理
i) 関連社内ルールの整備 → 6章	必要ルールの概念策定 主管部門へのルール整備依頼
j) 関連社内情報通信システムと執務環境 の整備 → 7章	必要整備事項の策定 主管部門へのシステム整備依頼
k) テレワーカー及びマネージャー研修の 計画・実施 → 8章	計画立案、実行管理
l) 支援体制整備	支援体制の立案、主管部門への整備依頼
m) 評価項目の設定・導入前調査 →4章 (2) E 参照	設定、調査、結果整理
n) 評価項目の導入後調査・評価 →4章 (2) E 参照	調査、結果整理、評価

テレワークの本格的な導入にあたっては、強い権限を持ち、導入推進に責任を負ったプロジェクトチームが必要です。そのためプロジェクトチームのメンバーには、企業のトップマネジメントの一員である役員クラスをチームリーダーとして配置することが望ましいといえます。さらにコアメンバーとしては、企業の経営方針の策定に携わる経営企画部門、労働協約、就業規則、人事評価システムなどを管理する人事・労務部門、情報通信システムを管理運営する情報通信部門、及びテレワーク導入を想定している部門の代表などを集めることが望まれます。また労働組合がある場合には、テレワーク導入を検討している初期の段階から、よくコミュニケーションをとり、労使双方の間で、テレワーク導入についての共通認識を十分に図っていくことが肝要です。

その他必要に応じて社内関係部門から、アドバイザーやオブザーバー的な位置づけで「随時メンバー」を招集することも良いでしょう。図表 5-2 に、想定されるプロジェクトチームのメンバーとその役割を示します。

図表 5-2 プロジェクトチームのメンバー構成案とその役割

メンバー部門	チームでの役割	備考
トップマネジメント	チームの指揮統括	チームリーダー
経営企画部門	会社にとっての導入メリットの評価 導入コストの評価	コアメンバー
人事・労務部門	就業規則等社内ルールの整備	コアメンバー
情報通信部門	情報通信システムの整備 セキュリティポリシーの整備	コアメンバー
導入対象部門	業務プロセスの点検整理 導入上の課題の洗い出し	コアメンバー
広報部門	社内周知の支援、社外への広報	随時メンバー
その他	特定の必要事項	随時メンバー

(2) 導入目的の明確化

ポイント

- ☆テレワーク導入の目的を明確にし、共通理解を確立する
- ☆テレワークは、関係者全てにメリットがある Win-Win の施策である

企業にとってテレワーク導入の究極的な目的は、企業価値の向上ということになります。実際の導入にあたっては、企業の理念や経営方針に照らして、また、企業の組織体制・体質との相性を考慮して、より具体的な目標を定める必要があります。

<トップマネジメント側主体の導入目的事例>

- 顧客満足度の改善（モバイル勤務の導入により、顧客対応の迅速化及び対応時間の増加を図る）
- コスト削減（テレワークの組織的導入により、オフィスコストの削減を図る）
- 組織の柔軟化（ビジネス環境の変化に対する迅速な対応を可能にする）
- 組織効率の向上（業務プロセスの最適化と、ワークフローの円滑化を図る）

- 組織知の蓄積・管理（個々のオフィスワーカーの知見を集約した組織知の活用を図る）
- 業務効率・生産性の向上（通勤によるストレスの低減や電話等による業務中断の低減等により、業務効率・生産性の向上を図る）
- 優秀な人材の確保（結婚、育児、介護などによる退職の回避、優秀な人材の採用を可能とする）
- 災害時などの事業継続性（地震などの災害や新型インフルエンザの流行などが起こった際の事業の継続や早期復旧を可能とする）
- 企業イメージの向上（テレワークの導入により、従業員や社会に配慮している企業というイメージが向上する）

<オフィスワーカー側主体の導入目的事例>

- ワーク・ライフ・バランスの向上（自律的な働き方によって、企業に貢献しながら、個人の要求も満たすことができる）
- 生活の質（Quality of Life）の向上（家族と共有する時間の増加、通勤からの開放による居住環境の向上、個人生活の向上）
- 身障者、高齢者、妊娠・育児中の女性が通勤せずに働けるようにする

テレワーク導入の経営判断に先立って、主要な関係者の共通理解を確立しておかないと、導入の際あるいは導入後に問題を生じる可能性が高くなります。したがって、導入の動機となる目的は異なっても、テレワークは経営者、ミドルマネジメント、オフィスワーカーそれぞれにメリットがある Win-Win の施策であることを説明して、テレワークについての共通の理解を培わなければなりません。例えば、顧客満足度の改善を理由に導入するとしても、結果的には直行直帰による通勤時間の減少でワーク・ライフ・バランスの向上も同時に実現されるでしょうし、通勤困難者のために導入しても、コスト削減や優秀な人材の確保も実現されます。ミドルマネジメントにとっても、マネージャーとしてのスキルが向上し、プロとしてのマネージャーのスキルを身につけることができ、また、マネージャー自身がテレワークを行うことによってオフィスワーカーと同じようにワーク・ライフ・バランスの向上を図ることが可能となるなどのメリットがあります。

テレワーク導入にあたっての「BPR モデル」と「CSR モデル」との関連で言えば、「トップマネジメント側主体の導入目的」は BPR モデルと重なる事が多く、一方「オフィスワーカー側主体の導入目的」は CSR モデルと重なることが多くなります。

(3) 導入範囲、頻度、業務計画等の設定

以下、在宅勤務とモバイル勤務に分けて、その導入範囲や実施頻度、また業務計画と管理について記述します。

在宅勤務

ポイント

- ☆幅広い部門での導入を検討する
- ☆テレワーク対象者を限定する場合には、その基準を公開する
- ☆大規模なテレワーク導入の場合は、全員を参加対象とするが、業務や個人の技量・環境等に応じて柔軟に対応する

(在宅勤務におけるテレワーク導入範囲)

在宅勤務の導入は、一般的なオフィスワークであれば幅広い部門で可能です。よって、全社を対象として導入することが望ましい形となります。しかし、全従業員あるいは部門の従業員全員を対象に導入する場合でも、まだ単独で仕事ができないような新入社員や職務経験の浅い従業員にまで適用することは適当ではありません。また、希望しない人や自宅に適切な執務環境を確保できない人にまで在宅勤務を強制するべきではありません。

(在宅勤務における実施頻度)

在宅勤務の実施頻度は、テレワークの導入目的によって、あるいは導入の段階によって異なると考えられます。随時テレワークや試行段階においては、テレワーカーとそのマネージャーとの間の合意事項として決めれば良いでしょう。一般的には、週当たり、あるいは月当たりの上限回数を定めますが、常時テレワークでは下限回数を定める場合もあります。特に、オフィスコスト削減のためには、常時テレワークの大規模導入が効果的です。

(在宅勤務における業務計画と管理)

業務計画と在宅勤務者の管理については、テレワークの導入時にテレワーカーとマネージャーとの間で合意しておく事柄ですが、実際にはテレワークを始めてからも定期的に見直しを行う必要があります。

常時テレワークの場合には、原則として全ての業務をテレワークで行い、どうしても対面のコミュニケーションが必要な業務を例外的にオフィスに出勤して行います。このため、情報通信技術をうまく活用してマネージャーや同僚との情報共有を図ること、非

テレワーカーとの協力関係を築いておくこと、勤務状況に応じた手段で連絡を受けられるようにすることなどについて、業務計画を作成する際に工夫する必要があります。

一方、随時テレワークの場合には、勤務時間の半分程度以下の時間をテレワークで仕事を行うものと想定されます。このため、電話や来客で中断されたくないような仕事や、集中力・創造力が必要な仕事など、テレワークに適した仕事と、頻繁な打合せ・調整を必要とするような仕事や、対面接触が必須であるような仕事など、オフィスで行うことが適切な仕事をうまく配分して、業務計画を立てる必要があります。

在宅勤務に向く仕事は何かと考えるよりも、在宅でできない仕事は何かと考えるほうがわかりやすいでしょう。さらに、在宅でできないと思われる仕事も、本当にできないかよく考えてみることです。例えば、受付業務は在宅勤務に向かないと思われるかもしれませんが、一部の会社で音声応答システムを備えたコンピュータ受付が使われていることを考えれば、TV電話を利用して来客の応対をしながら、グループウェアで対応者の所在を確認して連絡を取るといったことは、在宅でも十分に可能と考えられます。

業務管理については、常時であれ随時であれ、事前にマネージャーとテレワーカーの間で報告や連絡をするべき事項、指示を仰ぐべき事項などを定めて、定期的な業務報告と併用すれば、マネージャーは管理に必要な情報が得られ、テレワーカーはむやみに業務を中断されずに済むものと考えられます。もちろん、業務内容と目標とする成果及びその評価方法についても合意しておく必要があります。その意味では、業務成果が数値で表せるものは評価しやすいのですが、数値化が困難なものほど計画段階で具体的な評価方法を合意しておく必要があります。

一般的な注意事項としては、次のような事項が考えられます。また、ここで記述されているような指示、報告、連絡等には、電子メールなどの記録に残るコミュニケーション手段を利用することが、業務管理及び評価のために重要です。

図表 5-3 テレワーカーのマネージャーのための注意事項

1. 業務上の指示はできる限り、明確かつ具体的に行い、求める成果とその評価方法をテレワーカーに理解させます。(そのためには、業務内容を切り分けて、成果目標についてもテレワーカーと十分にコミュニケーションを図って合意に達する必要があります。)
2. テレワーカーに、業務の成果を提出すべき締切日をはっきりと伝えます。
3. 長期にわたる業務の場合には、テレワーカーに中間報告をすべき段階と、定期報告の周期を伝えます。
4. テレワーカーの報告は注意して読み、必ずフィードバックを与えます。
5. 業務上の指示を変更する場合は、口頭ではなく、必ず電子メールなど文書で行います。

図表 5-4 テレワーカーのための注意事項

1. 業務の成果の評価方法及び成果の締切日をマネージャーと確認します。(そのためには、業務内容を切り分けて、成果目標についてもマネージャーと十分にコミュニケーションして合意に達する必要があります。)
2. 業務の成果が締切日までに得られるような業務計画を設定します。
3. 業務の進捗状況を定期的に、そして重要なポイントごとにマネージャーに報告します。
4. 同僚との意見交換を定期的に行います。
5. テレワーク中であっても、出社の指示に応じられるようにしておきます。

モバイル勤務

ポイント

☆情報通信機器を活用したコミュニケーションと、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションをうまく組み合わせる

(モバイル勤務におけるテレワーク導入範囲)

モバイル勤務は、基本的に外勤型テレワーカーが対象ですから、全社一斉に導入というケースは稀で、通常は営業部門や保守サービス部門で導入されるものと考えられます。

(モバイル勤務における実施頻度)

モバイル勤務は、一度導入されればその勤務形態が常態となることが多いため、実施頻度という概念はあてはまりません。常時モバイル勤務となります。

(モバイル勤務における業務計画と管理)

モバイル勤務の場合、もともと社外で業務を行うわけですから業務計画そのものは、テレワークの導入前後で大きな違いはないものと考えられます。ただし、入社・退社時に本来のオフィスに立ち寄らない直行直帰の通勤形態が多くなるでしょうから、情報通信システムをうまく活用してマネージャーや同僚との情報共有や報告・連絡の密度を適切に維持する必要があります。時には、オフィス勤務者とのフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションも必要ですから、定期的にセンターオフィスへの立ち寄りを計画に入れるのが良いでしょう。

業務の管理に関しては、在宅勤務に準じて行います。

(4) ワークフロー、ビジネスプロセスの見直し

ポイント

- ☆テレワークの導入には、ワークフローの見直しが重要なキーとなる
- ☆テレワークに適していないと思われる業務でも、ワークフローやプロセスの見直しを行うことによって、テレワークに適した業務を抽出することが可能である

情報通信技術の発展により、テレワークで実施可能な業務の範囲は拡大しつつあり、通常のデスクワークであれば、大部分の作業がテレワークでも可能となっています。ただし、業務の内容によっては、オフィスで共同作業を行う方が効率的であったり、対面対応が必要であったりしますから、テレワークで行う業務の切り分けが必要となります。

切り分けた業務を、個々のオフィスワーカーの担当業務を変えずに実施しようとする、テレワークに適した業務はテレワークで、それ以外はセンターオフィスで行う、随時テレワークとなります。その際に、現行のワークフローを前提として切り分けるのではなく、現在の作業の点検・分析を行い、テレワークに適するようにワークフローを再構成すると、テレワークを適用できる業務の範囲が広がり、結果的に業務の効率化につながることが可能となります。

さらに、テレワークを行う上で障害となりそうなプロセスは、よりテレワークに適した代替案に置き換えたり、オフィスワーカー間の業務の分担を見直したりすることで、常時テレワークの導入も可能になる場合があります。代替プロセスの例としては、業務の一部のコンピュータ化、あるいはアウトソーシングなどが考えられます。

(業務特性の例)

- **業務の計画性**
計画的に実施できる業務が適しています。
- **物理的作業の必要性**
物の移動がともなう場合や対面による対応が必要な業務には適用しにくいと考えられます。
- **情報共有の範囲**
共有範囲が広い業務にはより有効です。
- **コミュニケーションの頻度と質**
簡単なやり取りを高頻度で行う業務なら十分テレワーク可能ですが、複雑な交渉や相談ごと等は対面の方が適しています。
- **集中度**
高い集中度が要求される作業がより適しています。
- **業務成果の客観的評価**
現実的に成果の評価が可能な方法がある業務が適しています。

他にも、創造性の高い業務や高度な専門的知識を必要とする業務も適しているといえます。

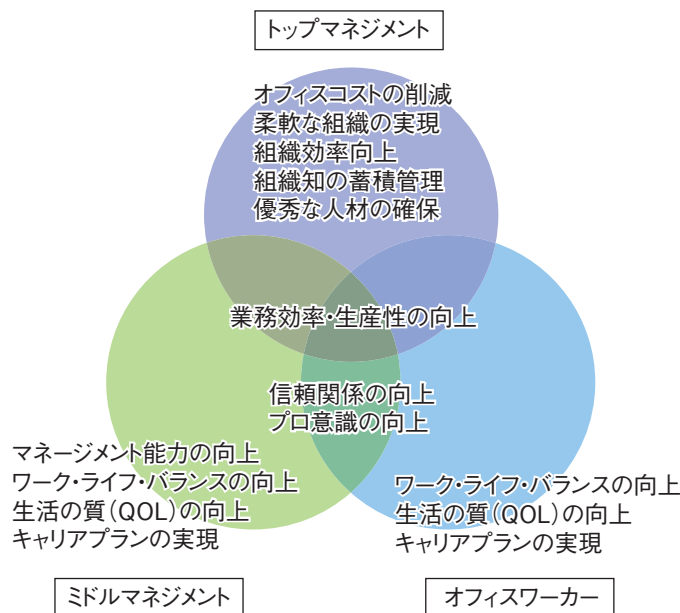
(5) テレワーク・ポリシーの策定

ポイント

☆「テレワーク・ポリシー」を策定し、テレワーク導入についての社内の意思統一を確立する

テレワークの導入・運用を円滑に進めるためには、トップマネジメント、ミドルマネジメントそして、オフィスワーカーがテレワークという働き方を理解した上で、組織として明確な目的を持って導入を図ることが重要です。どのような目的を主眼に置くかは企業によって異なるでしょうが、テレワークそのものはトップマネジメント、ミドルマネジメント、オフィスワーカーの3者にとってメリットのある Win-Win の関係を構築できる働き方です（図表 5-5 参照）。

図表 5-5 テレワークの効用（Win-Win の関係）



テレワーク導入にあたっての基本方針（テレワーク・ポリシー）には、テレワーク導入の目的、対象部門あるいは対象グループ、労働条件、守秘義務等の要点を明記します。

テレワークに関する詳細なルールや手続きはポリシーに記述せず、就業規則やテレワーク実施規程を作成します。これらには、テレワーカーとマネージャーの合意に含めるべき事項、テレワーク時の通信連絡手段、会議への通信手段による参加方法等が含まれます。このテレワーク・ポリシーを従業員全体に示し、社内説明に使うとともに、社内での意思統一のツールとしていくことが望まれます。

(6) コスト・ベネフィット分析

企業におけるテレワーク導入では、その効果とともにコストも重要な判断要素となります。テレワーク導入に伴って発生する費用、削減が見込める費用について説明します。

<発生コスト>

以下は、テレワーク導入にあたってのコスト算出に必要な項目をまとめたものです。

図表 5-6 テレワーク導入コスト算出にあたっての必要事項

●社内業務の電子化に必要なコスト

社内情報ネットワークの整備費用	社内 LAN のセキュリティ対策、リモートアクセスポートの整備、オンラインの情報共有・社内手続き・社内周知のためのアプリケーション導入等
社内情報の電子化費用	紙ベースの情報をデータ通信に適した電子ファイルへの変換、及び社内ネットワーク上のファイルサーバへの保管
パソコンを利用した電話・TV会議システムの整備	ブロードバンド接続ネットワーク会議用ソフトウェア、及び会議用ヘッドセット、カメラの導入

●テレワーク導入に必要なコスト

教育研修費用	テレワーク導入にあたって、テレワーカー及びそのマネージャーを対象にテレワークのルールや注意点について事前研修を行う。
テレワーカー用情報機器調達費用	パソコン、プリンタ、スキャナ等のうち必要なもの。テレワーカーとの合意の下に個人所有の機器を使う場合には初期費用は不要だが、費用分担について考慮する必要がある。セキュリティ管理上は企業がパソコンを支給する方が容易である。
テレワーカー用通信サービス調達費用	ブロードバンド・インターネット接続サービス。 在宅勤務の場合 ADSL や光ファイバ接続、モバイル勤務なら携帯や PHS を使用するか、公衆無線 LAN を使用する。社内ネットワークに VPN アクセスポイントを整備する。
テレワーカー用通信機器調達費用	携帯電話や PHS などを支給する。
テレワークセンター整備費用	各企業の状況に応じて、サテライトオフィスやテレワークセンターの機能を有する施設などを整備する。今後は、共同利用型のテレワークセンターの出現も期待される。

主な情報通信機器及びサービスの概算コストを図表 5-7 に示します。

図表 5-7 情報通信機器及びサービスのコスト（概算）

項 目	内 容	概算費用（千円）	
		初期費用	年経費
パソコン本体	在宅用でも持ち運びや作業場所を考えるとノート型が適当。 モバイル用の場合には、さらに小型軽量のノート型を選ぶ。 (オフィス用ソフトウェアを含む)	150 / 人	
パソコンセキュリティ	ウィルス対策、ファイアウォール等の機能を持つソフトウェア及びウィルス定義ファイル等の更新サービス	9 / 人	3 / 人
ブロードバンドインターネット接続	社内ネットワークへのアクセスに使用するインターネット通信サービス (IP 電話機能を含む)	4 / 人	63 / 人
SSL - VPN	ウェブブラウザの機能を利用して暗号化通信を行う VPN サーバー (同時 50 アクセス)	1,000 ~ / サーバー	200 ~
携帯電話 / PHS	ブラウザ機能付で、定額サービスを利用できるものが望ましい。	20 / 人	50 / 人

これらのコストは、企業の規模、テレワークの導入規模、社内業務の電子化の進展度によって、当然ながら異なってきます。

<削減コスト>

一方、コスト削減については、一般に、随時テレワークでは困難ですが、常時テレワークであれば、次のような項目について低減が可能と考えられます。

- オフィスコスト（フリーアドレスの導入等によりスペース削減が見込める場合）
- 通勤費（在宅勤務あるいは自宅近傍のテレワークセンター勤務の場合）

オフィスコスト削減額算定にあたっての参考となる例を「資料編」(6) に掲載していますので、ご参照ください。