『危機管理とテレワーク』

明治大学専門職大学院長／公共政策大学院ガバナンス研究科長
（日本テレワーク学会会長）
市川宏雄

テレワークとは

©Telework2.0研究部会

情報通信技術（ICT）を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方である

↓

知識創造社会において、情報通信技術を活用し、（時間と場所を超えた）相互の発信・啓発により、「個」を強め、個人・組織・社会間の連携強化により、組織には「新たな経営手段」を、個人には「生きる力」を与えるものである

↓

テレワークを新たな枠組みで捉えなおすことで、

可能性にあふれた社会を目指す

テレワークの普及が進む背景

ICTの進展と企業・従業員ニーズからテレワークが普及

ICT（Information and Communication Technology）

＜情報機器＞ダウンサイジングと高性能化
＜通信＞ブロードバンド環境の一般化

テレワークの普及

【社会のニーズ】

【企業ニーズ】業務革新、生産性向上

【従業員ニーズ】働き方の選択肢の増加
ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）の実現

テレワークとは・・・

ICTを活用した、場所・時間にとらわれない柔軟な働き方

本社ビルなど決まった「勤務場所」
９～１７時など決まった「勤務時間」

ICTの活用

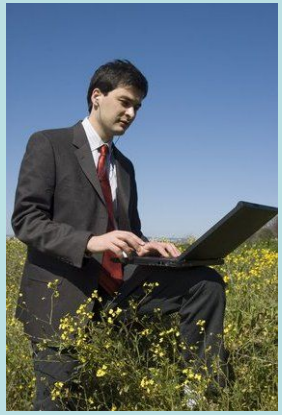
場所と時間を、働く人が柔軟に選べる

テレワークの種類

モバイル勤務（外勤型） と 在宅勤務（内勤型）

- 雇用型テレワーカー
  - 外勤型テレワーカー → モバイル勤務
  - 内勤型テレワーカー
  - 通勤困難型テレワーカー
  - → 在宅勤務

（妊娠、育児、介護、怪我、身体障害・・・）

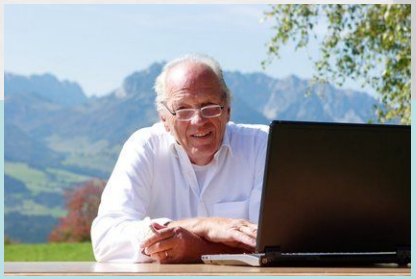


- 自営型テレワーカー、内職副業型テレワーカー

テレワークの効果・効用（1）

モバイル勤務

企業経営面



●（直行直帰制やグループウェアの導入などによる）
営業効率、顧客満足度の向上（訪問回数アップ）

●（フリーアドレス制導入や営業拠点見直しなどによる）
オフィスコストの削減

●（柔軟な働き方の採用、企業イメージの向上による）
地域を越えた優秀な人材の確保

［その他］**組織のプロ集団化、ペーパーレス化の推進、災害時の事業継続性（BC）の確保、企業の構造改革推進・・・**

テレワークの効果・効用（2）

在宅勤務

企業経営面

●（業務の生産性・効率性の向上）

例えば集中力のアップ

●（フリーアドレス制導入や営業拠点見直しなどによる）

オフィスコストの削減

●（柔軟な働き方の採用、企業イメージの向上による）

地域を越えた優秀な人材の確保

［その他］組織のプロ集団化、ペーパーレス化の推進、災害時の事業継続性（BC）の確保、企業の構造改革推進・・・

テレワークの効果・効用（3）

モバイル勤務

ワーカー側の仕事と生活面

●（直行直帰制やグループウェアの導入などによる）
仕事の生産性・効率性の向上、通勤疲労の軽減

●**住む場所についての選択肢の拡大**

●（個人のワークスタイルに合わせた働き方の実現による）
ワーク・ライフ・バランスの実現

テレワークの効果・効用（4）

在宅勤務

ワーカー側の仕事と生活面

●（個人のワークスタイルに合わせた働き方の実現による）
ワーク・ライフ・バランスの実現

●育児、介護との両立による就労の確保

●地域コミュニティへの参加、子供の地域での安全確保

●仕事の生産性・効率性の向上、通勤疲労の軽減

●住む場所についての選択肢の拡大

テレワークの効果・効用（5）

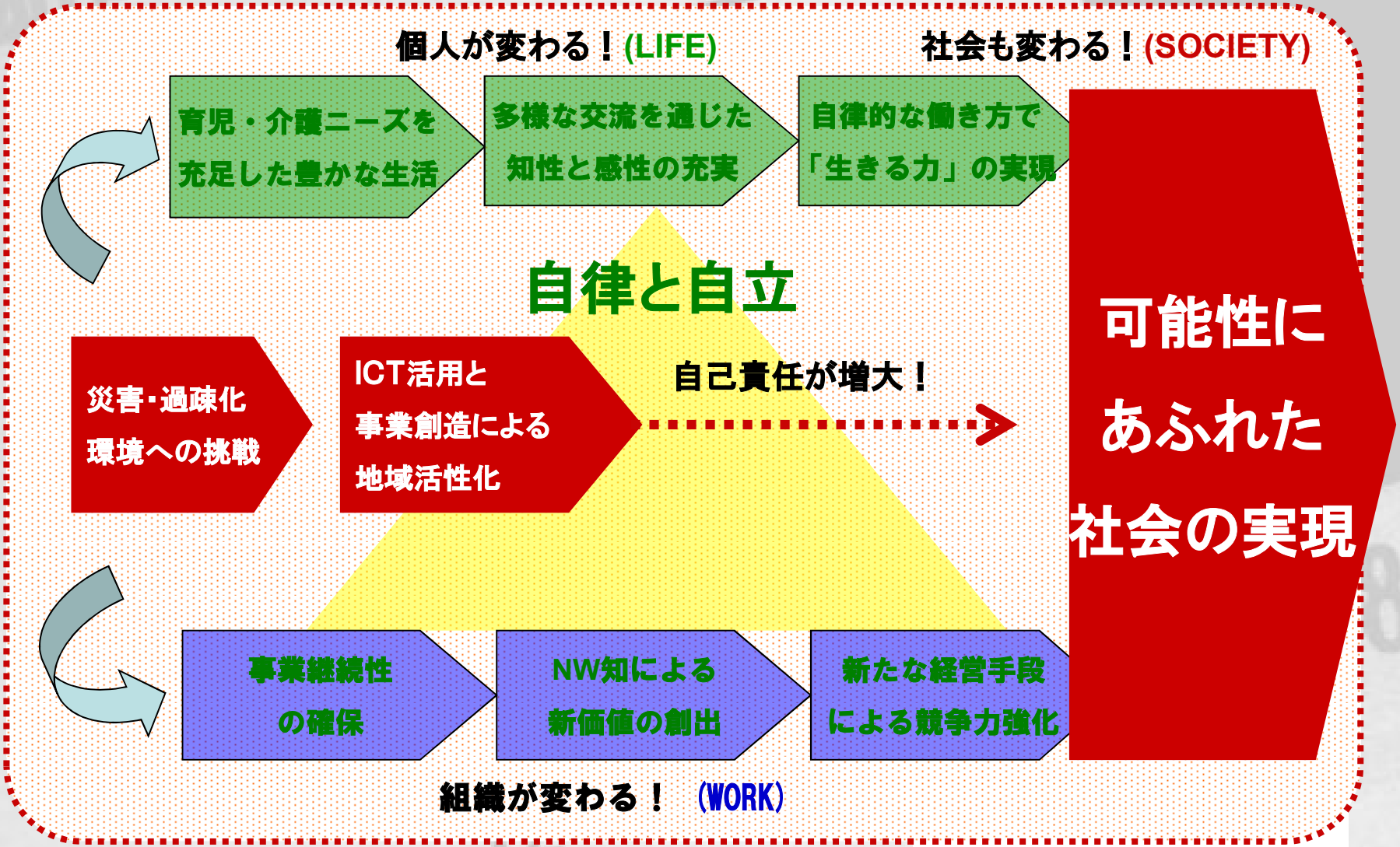
在宅勤務

社会にとっての効果・効用

- 交通量の削減と混雑緩和
- 地球環境負荷の軽減（CO_2の削減効果）
- 女性・高齢者・障害者などの就業促進
- 大都市の防災機能の向上

→社会としての事業継続性（Business　Continuity）の確保

テレワークによる可能性にあふれた社会の実現



©Telework2.0研究部会（小豆川裕子）

企業での導入にはプロジェクトチームが必要

強力な権限　＋　導入推進に責任を負う

チームリーダー

トップマネージメント

コアメンバー

経営企画部門

（広報部門）

人事・労務部門

情報通信部門

テレワーク導入対象部門

労働組合とも、
初期段階からよくコミュニケーションをとることが肝要

「テレワーク勤務規程」(例)

一般的な就業規則とテレワーク勤務規程との関係

一般の就業規則

- 第 1 章（総　則）
- 第 2 章（採用及び異動）
- 第 3 章（服務規律）
- 第 4 章（労働時間、休憩及び休日）
- 第 5 章（休暇等）
- 第 6 章（賃　金）
- 第 7 章（定年、退職及び解雇）
- 第 8 章（退職金）
- 第 9 章（安全衛生及び災害補償）
- 第 10 章（教育訓練）
- 第 11 章（表彰及び懲戒）

※東京労働局ホームページより

テレワーク勤務規程

- 就業場所等の労働条件の明示
- テレワーク時の服務（ルール）
- テレワーク時の労働時間制
- 目標管理制度等の評価制度（推奨）
- テレワーク勤務者に対する安全衛生・健康
- テレワーク勤務者に対する教育・研修

労働時間制とテレワークの社内ルール

テレワークでも下記すべての制度が採用しうる

- 労働時間制度
  - 通常の労働時間制（１日８時間、週４０時間）
  - みなし労働時間制
    - 事業場外のみなし労働時間制
    - 専門業務型裁量労働制
    - 企画業務型裁量労働制
  - 変形労働時間制
    - １ヶ月単位の変形労働時間制
    - １年単位の変形労働時間制
    - フレックスタイム制
    - １週単位の変形労働時間制

テレワークセキュリティの考え方

テレワーカーにオフィスにいる場合と同様の環境を作る

本社オフィス勤務

モバイル勤務

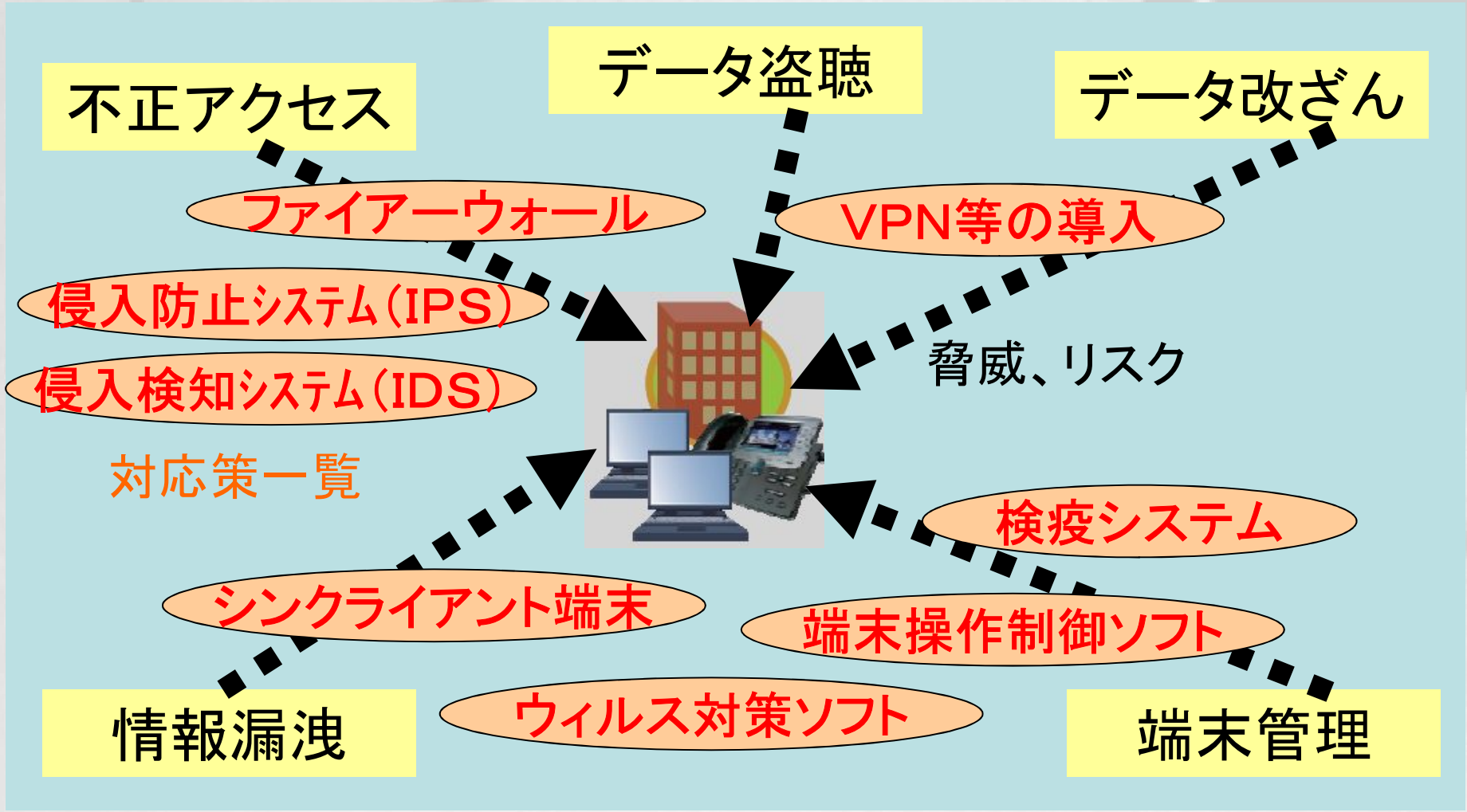
同様の環境

（同様の情報セキュリティ対策

在宅勤務

セキュリティ面のリスクと対策

テレワーク環境における様々な脅威に対しての対応策



テレワークの導入に向けて

導入メリットの再確認と課題解決に向けて

テレワークによる企業価値の向上

- 企業の収益向上（短期的視点）
- 従業員の満足度向上（長期的視点）

導入メリット

CO_2削減

地震災害、パンデミック（感染爆発）対策

課題、懸念

セキュリティ → テレワーク導入とは関係なしに重要。むしろテレワーク導入を機に、より磐石なものに。

導入コスト → 廉価で安全な機器も多く、技術面の問題はなし。

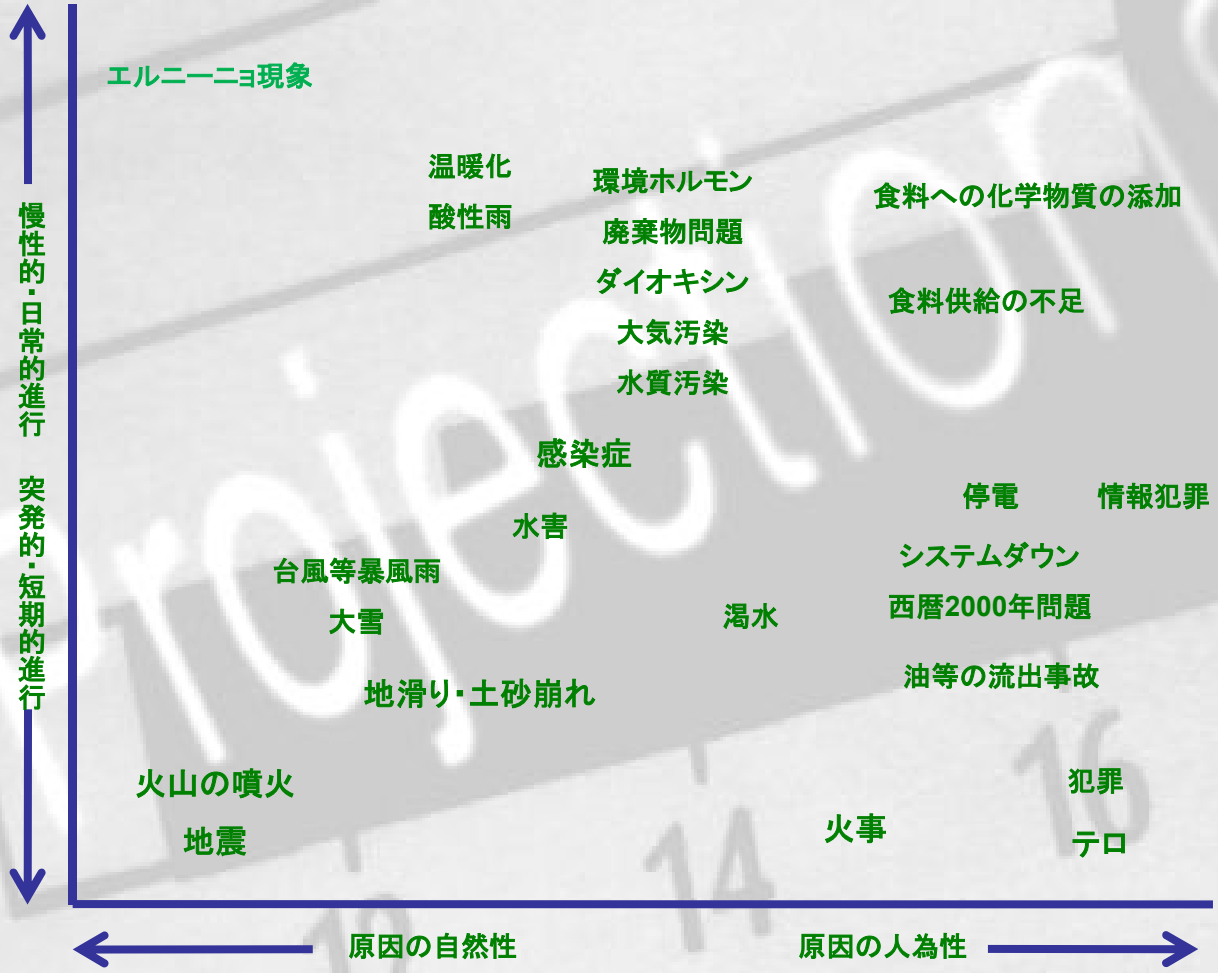
危機管理とは何か？

- 危機管理とは、リスクへの対処であり、社会が、自然や人がもたらす危険のリスクと共存し、それらがもたらす災害に対処できるようにすること。

- 危機管理は、政府の役割だけにとどまるものではなく、個人も、その生命や財産、家族や隣人の安全を守る責任を負う。

by William L. Waugh

危機事象の整理



日本都市センター「都市と危機管理に関する研究」

危機管理の4段階

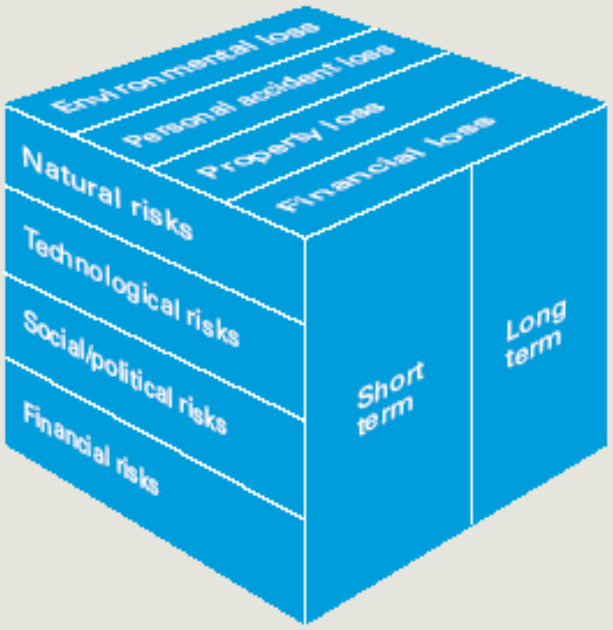
1978年に全米知事協会が定義。
危機管理の議論を行う際の基本的な概念。

- 減 災 策 （Mitigation）
- 事前準備 （Preparedness）
- 応 答 性 （Response）
- 復 旧 性 （Recovery）

危機管理政策のサイクル

1. 危険分析　(Hazard Analysis)
2. 能力評価　(Capability Assessment)
3. 緊急時対応計画作成　(Emergency Planning)
4. 危機管理能力の維持　(Capability maintenance)
5. 緊急時対応策　(Emergency response)
6. 復旧努力　(Recovery efforts)

都市が抱えるリスクの概念モデル



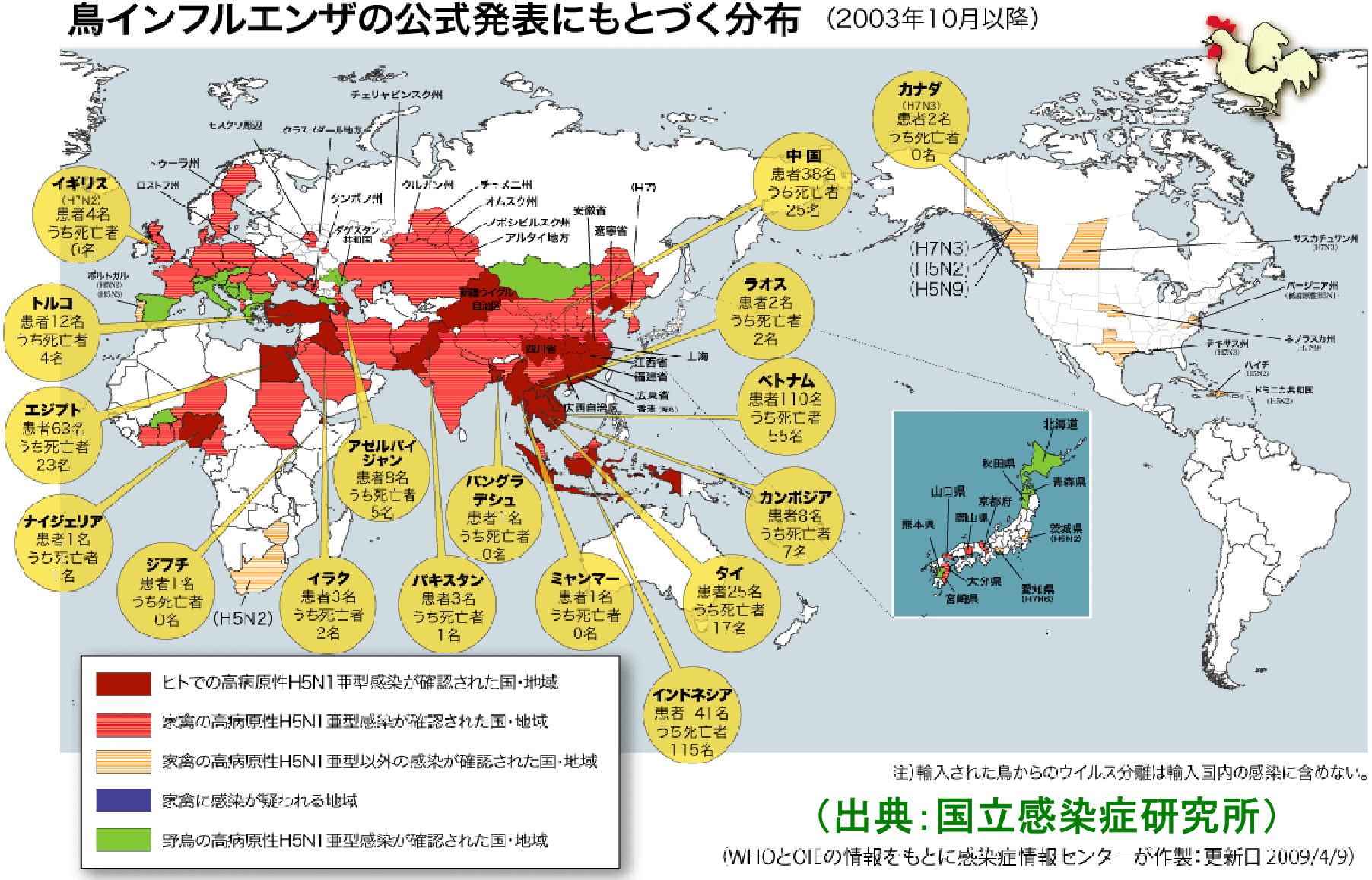
Source: Munich Re, 2004

・環境への被害
・人的被害
・資産への被害
・金銭的な被害

・短期
・長期

・環境的リスク
・技術的リスク
・社会的／政治的リスク
・金銭的リスク

鳥インフルエンザの公式発表にもとづく分布 （2003年10月以降）



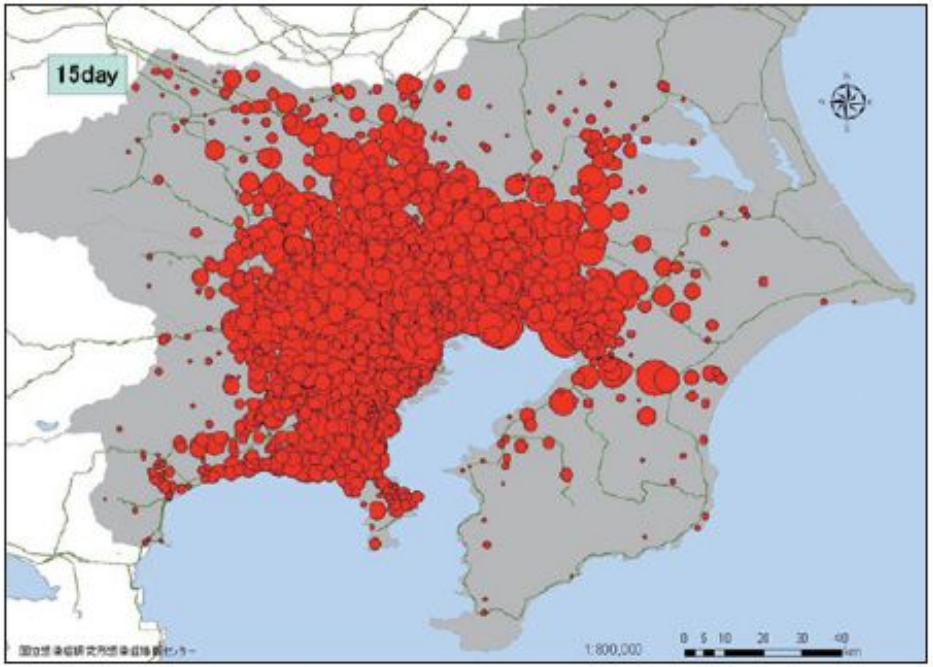
注）輸入された鳥からのウイルス分離は輸入国内の感染に含めない。

（出典：国立感染症研究所）

（WHOとOIEの情報をもとに感染症情報センターが作製：更新日 2009/4/9）

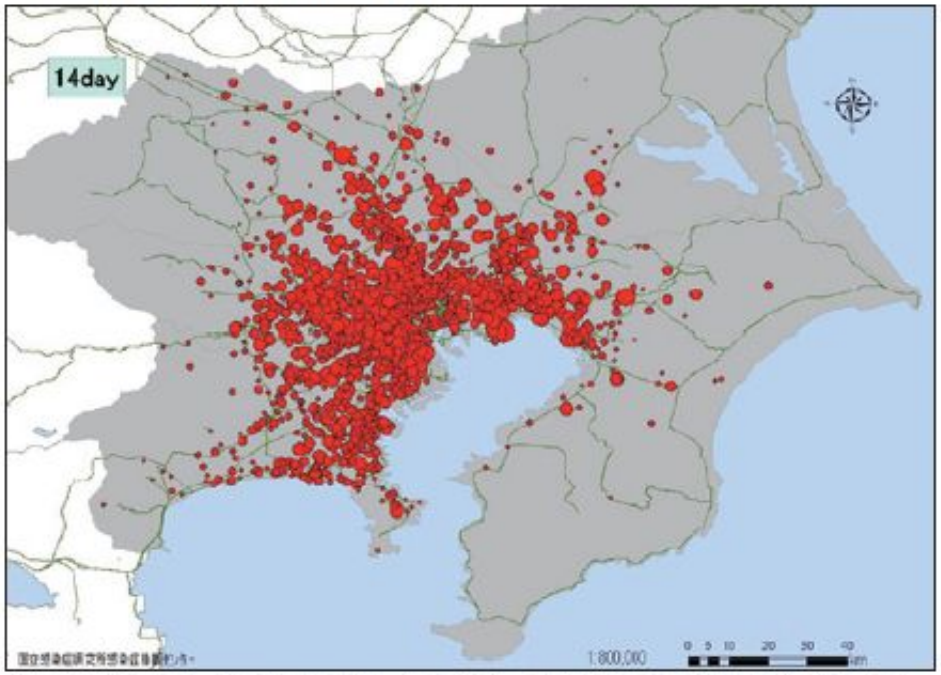
首都圏での新型インフルエンザの拡大シュミレーション1（対策の有無）

首都圏での新型インフルエンザ拡大シミュレーション
（対策なし）



海外で感染した人が帰国、八王子の自宅から丸の内の職場に通うと仮定。何の対策も採られなかった場合の15日目、都心を中心に感染者は首都圏全域に広がっている（感染者の住所を感染時点で表示、感染者数を○の大きさで表示）。

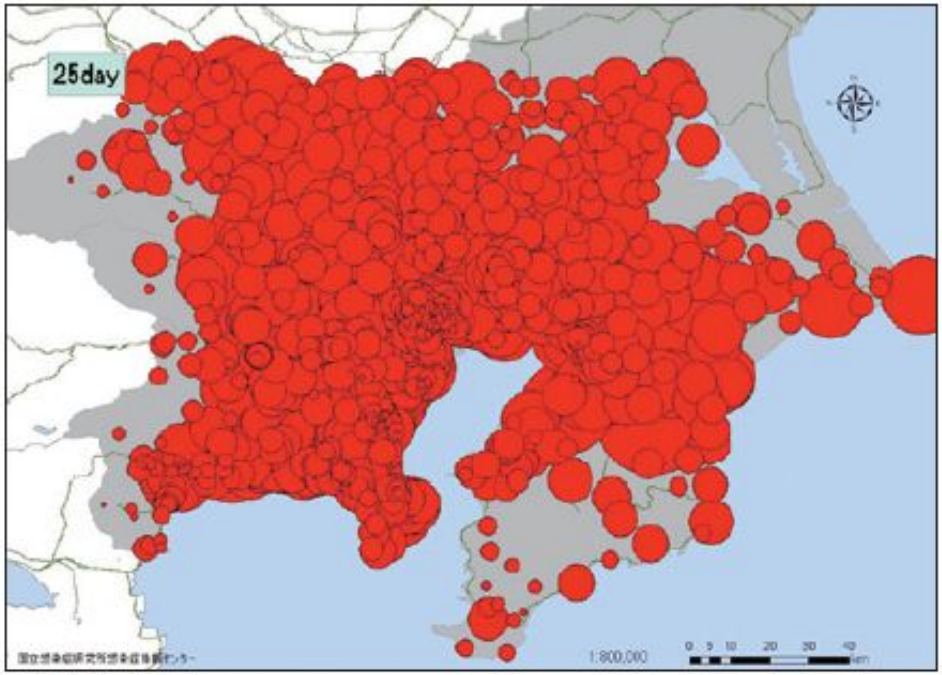
首都圏での新型インフルエンザ拡大シミュレーション
（学校閉鎖・外出自粛の場合）



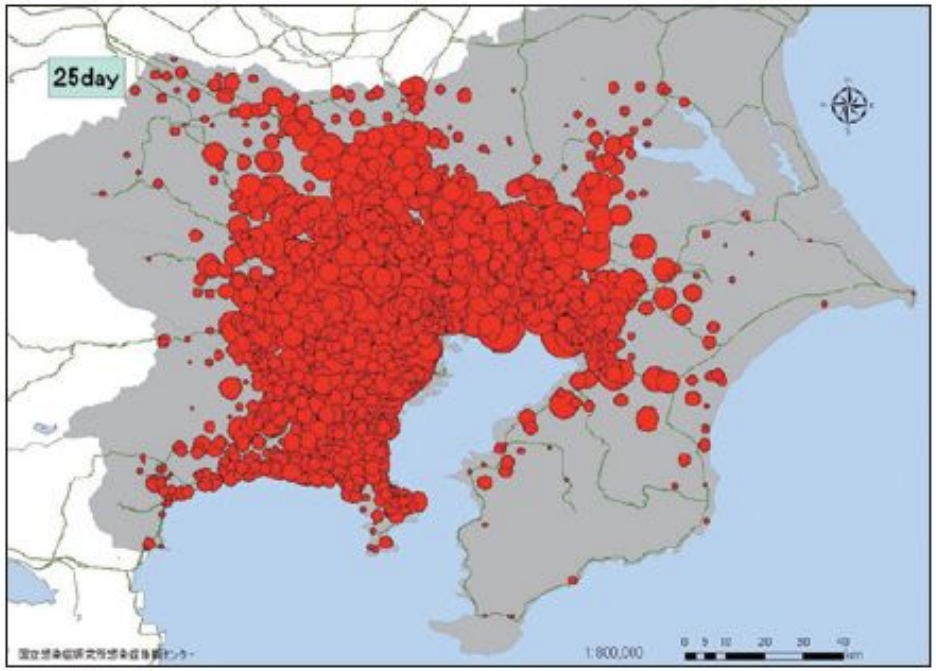
学校閉鎖に加え、外出自粛が行われた場合。15日目。明らかに感染拡大のペースは緩やかになっている。

（出典：国立感染症研究所 感染症情報センター）

首都圏での新型インフルエンザの拡大シュミレーション2（対策の有無）



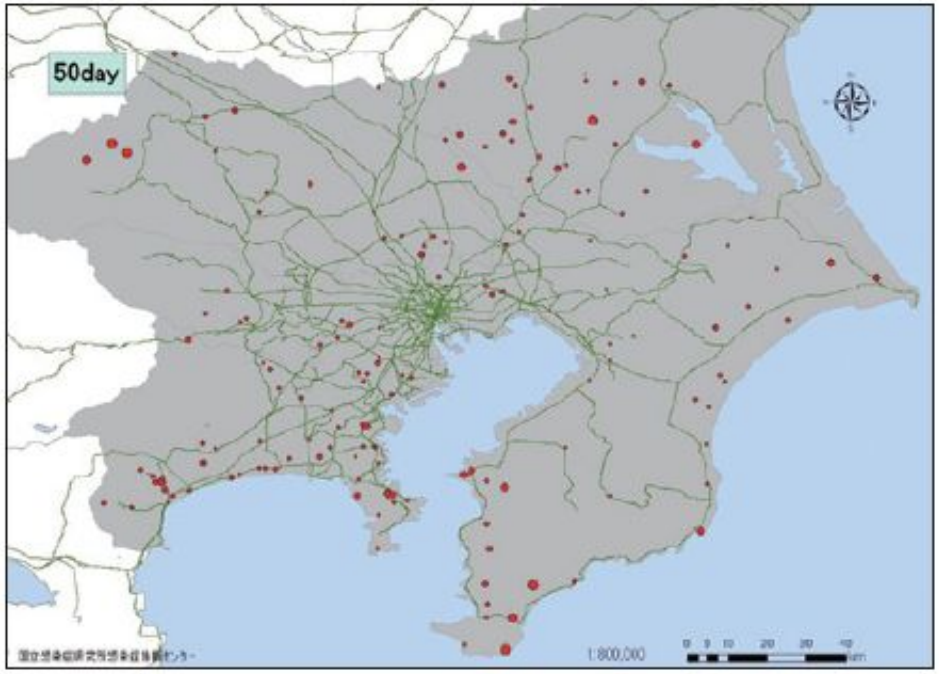
25日目。首都圏全体で膨大な患者数となっていることがわかる。



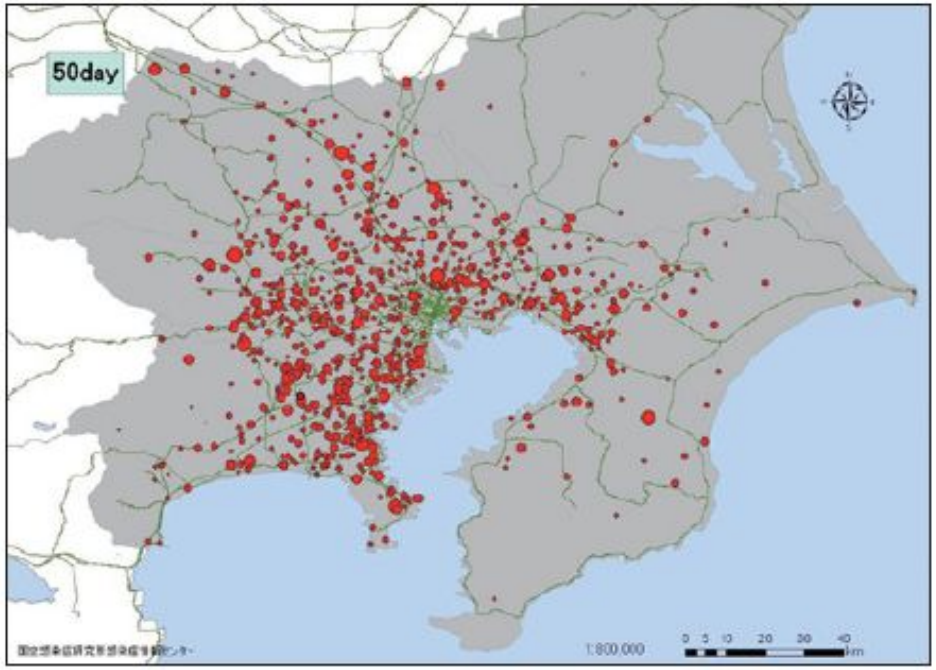
25日目。地理的な拡大はみられるものの、対策を取らなかった場合に比べ、患者数は明らかに少ない。

（出典：国立感染症研究所 感染症情報センター）

首都圏での新型インフルエンザの拡大シュミレーション3（対策の有無）



50日目。感染拡大が急であった分、終息も早くなる。しかしこの場合、患者数増大に医療機関が対処しきれない危険性が高まる。



50日目。拡大が緩やかであった分、50日目でも患者の発生はそれなりに続いている。

（出典：国立感染症研究所 感染症情報センター）

BCP（事業継続計画）とは

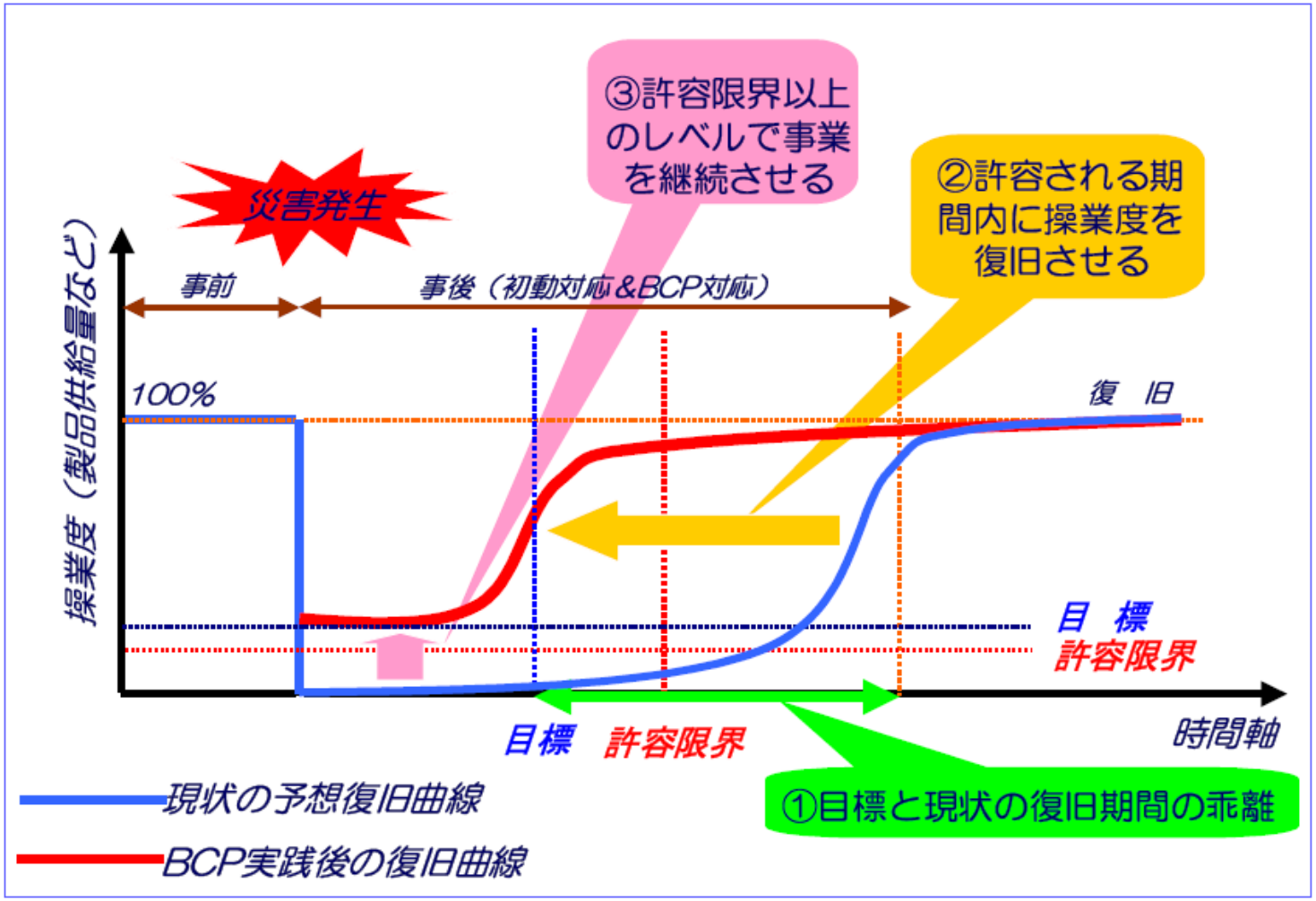
BCP（事業継続計画）とは、企業が地震や大火災、新型インフルエンザの大流行などの緊急事態に備えて、普段から『緊急時にどの事業を継続させるのか？』や、『そのために何を準備し、どのように継続するのか？』などを検討し、企業にとって中核となる事業を継続するための対策などを取りまとめた計画のことをいう。

BCP を策定している企業は、流行のまん延期などにおいても、感染防止策の実施により、従業員への感染拡大を抑えることができ、企業の存続にとって中核となる事業を必要最小限のレベルで継続することができる。

こうした的確な対応を行うことで、取引先などからの信頼を維持することができ、場合によっては信頼の向上につながることもある。

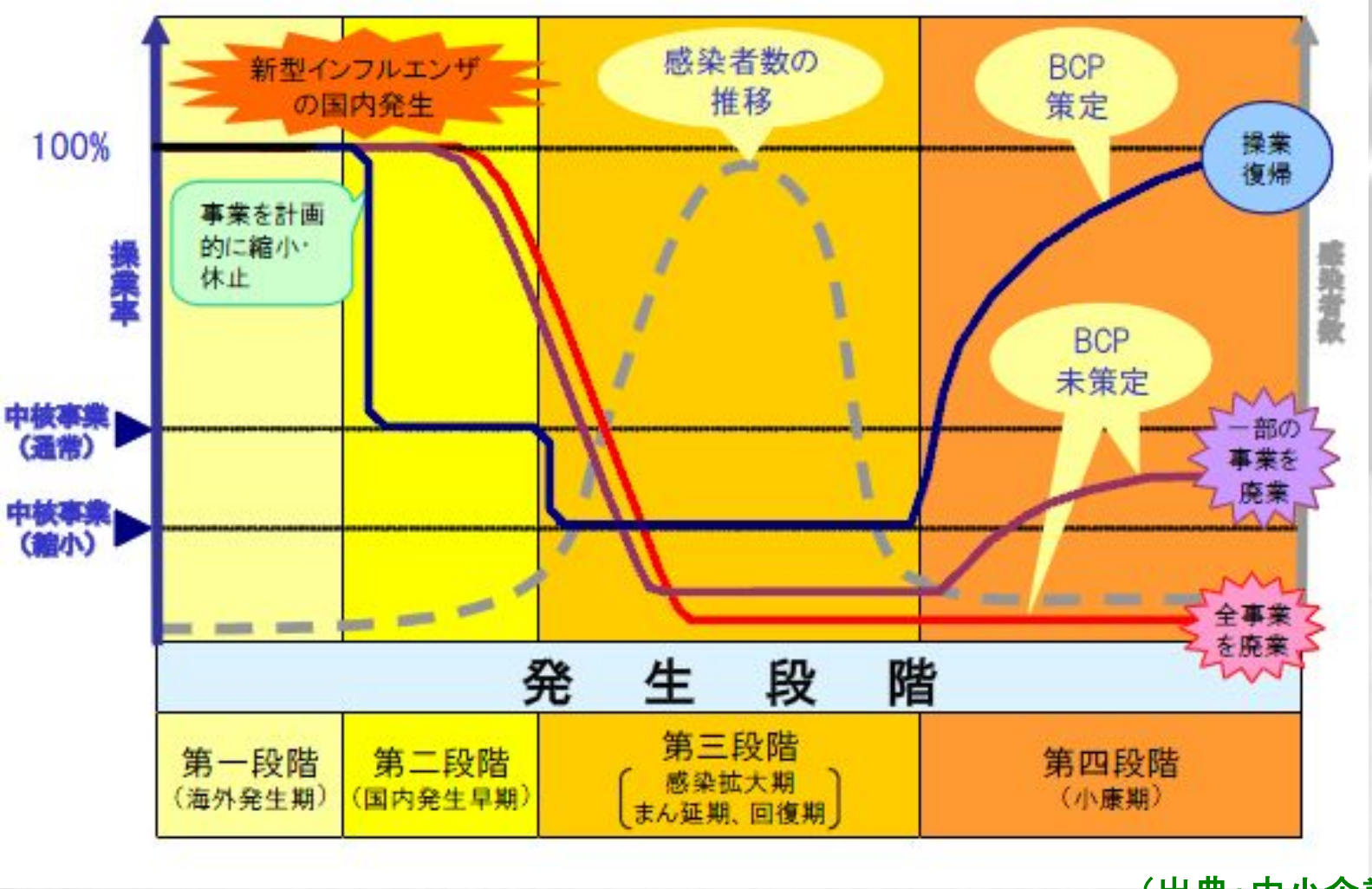
（出典：中小企業庁）

事業継続計画(BCP)の概念



（出典：事業継続ガイドライン・内閣府 防災担当（平成17年8月））

新型インフルエンザ発生時
BCP 導入効果のイメージ



（出典：中小企業庁）

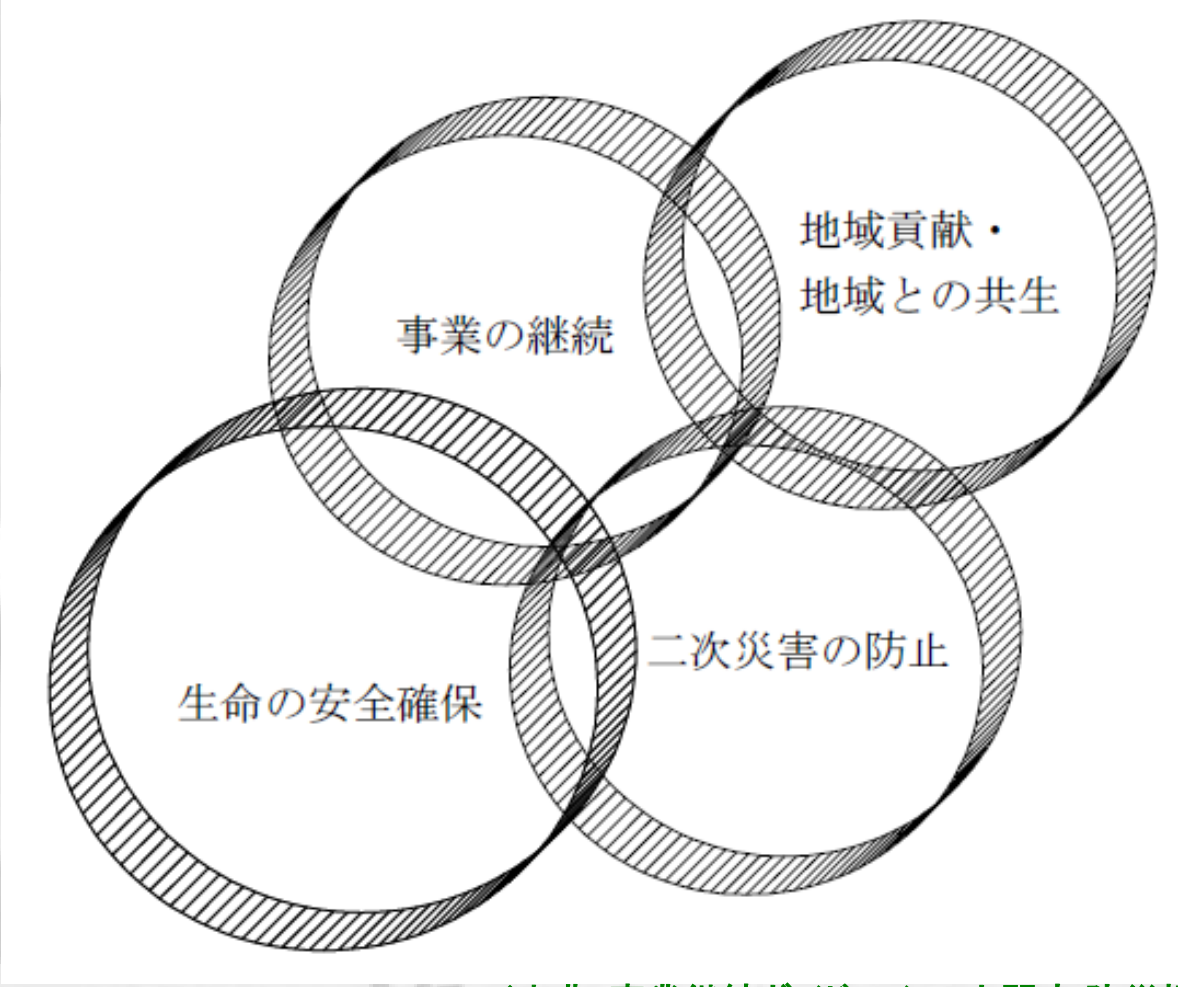
地震災害と新型インフルエンザでのBCPの相違

項目	地震災害	新型インフルエンザ
事業継続方針	○できる限り事業の継続、早期　復旧を図る	○感染リスク、社会的責任、経営面を勘案し、事業継続のレベルを決める
被害の対象	○主として、施設･設備など、社会インフラへの影響が大きい	○主として、人に対する被害が大きい
地理的な影響範囲	○被害が地域的･局所的(代替施設での操業や取引企業間の補完が可能)	○被害が全世界的である(代替施設での操業や取引企業間の補完が困難)
被害の期間	○過去事例などからある程度の影響想定が可能	○長期化すると考えられるが、不確実性が高く影響予測が困難
災害発生と被害制御	○主に兆候がなく突発する ○被害量は事後の制御不可能	○海外で発生した場合、国内発生までの間、準備が可能 ○被害量は感染防止策により左右される
事業への影響	○事業を復旧すれば業績回復が期待できる	○集客施設などでは長期間利用客などが減少し、業績悪化が懸念される

出所:新型インフルエンザ及び鳥インフルエンザに関する関係省庁対策会議
「事業者･職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン」(2009 年 2 月 17 日)を基に作成

(出典:中小企業庁)

事業継続に求められる3つの視点



（出典：事業継続ガイドライン・内閣府 防災担当（平成17年8月））

COOP（Continuity of Operations・業務継続）計画におけるテレワーク

GAO レポート（2005 年 4 月）

このように、FEMA は連邦政府機関における COOP 計画の旗振り役としての位置づけを与えられているものの、それが十分機能せず、各機関では対応がいまだに遅れていることを指摘する声が GAO（Government Accountability Office）から上がっている。

GAO は、同時多発テロ発生後の 2002 年 1 月、機関の継続計画遵守性に関して調査を実施した。その結果、多くの機関とその部署が、継続計画を準備できておらず、準備できているとしている機関でも FEMA のガイダンスに沿ったものではないと判断した。その後、DHS 設立、FEMA の位置づけ変更などを経て、各政府機関がどのように COOP 計画を進めているか調査するため、GAO は再度 2004 年 5 月から 2005 年 1 月にかけて各政府機関の計画を査定、2005 年 4 月には下院政府改革委員会で、その結果を証言として報告している。GAO は以下の 3 点を中心に調査を実施した。

- 主な連邦機関が『必須機能』を確認、確証するために適当な方法をとったか。
- 各機関が GAO の 2002 年の調査以降、FPC 65 に述べられたガイダンスを遵守すべく、改善を行ったか。
- 各機関の COOP 計画が非常事態時のテレワーク導入に取り組んだか。

（注：2003 年に連邦政府でのテレワーク使用に関して、連邦人材管理局（Office of Personnel Management=OPM）局長が議会で、「職員にプライベートと仕事のバランス配分に柔軟性を与えるだけでなく、テロリストによる脅威を含んだ職場の崩壊に対応できる基礎となる」と報告している。GAO も 2004 年に COOP 計画と実施において、テレワークが重要な選択肢となるとの報告をしている。）

渡辺弘美「米国におけるBCP（事業継続計画）、DR（災害復旧）への対応状況」（JETRO,2006年5月）

危機管理とテレワーク

危機管理は、政府の役割だけにとどまるものではなく、個人も、その生命や財産、家族や隣人の安全を守る責任を負う。

- 政府＝非常事態時にテレワークによって事業継続性を維持することができる。
- 企業＝中核となる事業を継続させることで、損益を最小化させるとともに地域への貢献を行う。
- 個人＝在宅のテレワークによって生命の安全を確保することができる。

危機管理にとってテレワークはパーツであるとともに不可欠な要素となっている