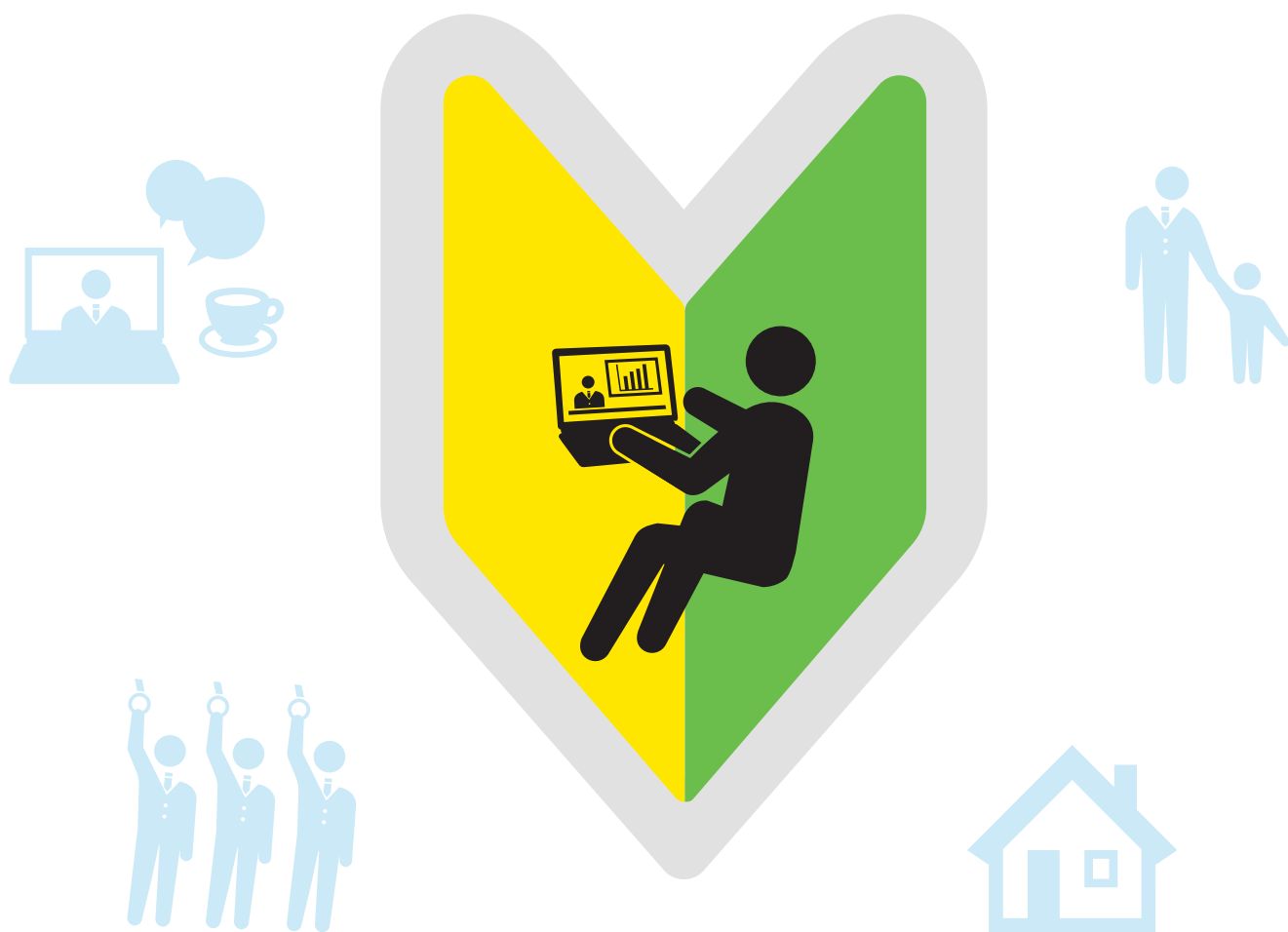


TELEWORK

始めよう! テレワークスタートガイド

START GUIDE

第三版



Lenovo

目次

1章 これからの働き方を考えよう!	2
長期的な視点で働き方を考える	2
新しい働き方で起こる変化	3
2章 テレワークについて知ろう!	4
テレワークとは?	4
業務と雇用、ココが変わります!	5
テレワーク導入と運用のNOW	6
レノボ・グループの取り組み	7
3章 テレワークを導入しよう!	8
テレワークでも事業所勤務でも労働法の適用は同じ!	8
業績/業務評価のしくみをつくる	9
自社の業務に適したルールの作成と運用が必要!	10
テレワークに適したIT環境を整備する	11
整備が必要な項目の例	11
レノボ・グループの取り組み	12
4章 テレワークを実施/定着させよう!	13
企業文化の変革が、持続可能なテレワークを実現する鍵	13
テレワークに適した業務環境、作業環境を整備する	16
テレワークにおける情報セキュリティ対策の考え方	17
レノボ・グループの取り組み	18
テレワークお役立ちリンク集	21

1章 これからの働き方を考えよう!

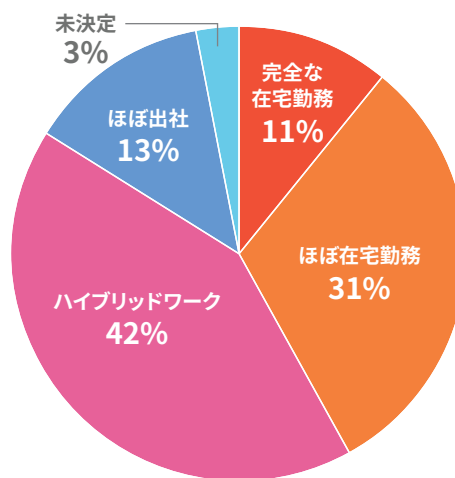
長期的な視点で働き方を考える

新型コロナウイルス感染症の影響を受け、予期せぬかたちで日本の働き方は大きな転換点を迎えることになりました。さまざまな企業や組織が緊急事態宣言の影響を受けて緊急対応としてのテレワークを実施したことは、この変化の象徴的なワンシーンです。

では、この働き方の変化-テレワーク-とは、緊急対応としての一時的なブームに過ぎないのでしょうか？ 私たちがこの一年以上の経験によって学んだことは、制度、環境、文化それぞれにおいて多くの課題に直面しつつも、テレワークによってこれまでと同様、もしくはそれ以上の生産性で業務に従事し、またワークライフバランスの向上に結びつけることができるという前向きな変化でした。

実際に、レノボが日本の企業や組織を対象に2021年4月に実施した調査では、中堅中小企業から大企業に至るまで、多くの企業や組織が新型コロナウイルス感染症の収束後にテレワークを取り入れた勤務形態を継続する、という結果が出ています。つまり、いま起こっている働き方の大きな流れの変化は「不可逆」なものであり、ひとつひとつの企業や組織がこの「ニューノーマル」とどう付き合っていくのかを短期的な緊急対応ではなく、3年~5年以上という長期的な視点で考えることが重要です。

●新型コロナウイルス感染症の流行が収束した場合に可能性の高い勤務体制は？



【出典: レノボ・ジャパン調査 2021年4月】

その際に注意しなければならないのが、完全な在宅勤務↔原則出勤という究極の選択を行う必要はないという点です。「ハイブリッドワーク」と呼ばれる新しい働き方、すなわち、従業員が働く時間、場所、そして方法を自発的に選ぶワークスタイルはこれからの働き方のひとつのトレンドとなるでしょう。

そして、これからの働き方を考える中で、これまでの慣習や行動様式など、暗黙の了解となっていた働き方の「常識」と正面から向き合う必要があります。仕事とは何なのか、成果とは何なのか、そして、一人ひとりの働き方が異なるというこれまでの働き方で前提とされてこなかったスタートラインに立ち、それぞれが高い生産性と人と人とのつながりを維持するためにはどのような制度、環境、そして文化面での変革が必要となるのか、日本の働き方のターニングポイントである今こそが検討をはじめのタイミングです。

新しい働き方で起こる変化



制度



テレワーク勤務を「オプション」ではなく「前提」とした勤務ポリシーの策定



従業員それぞれの置かれた環境に配慮した時間単位のフレキシブルな勤務形態



隣に部下がないからこそ、ひとりひとりの従業員への「期待値」と「職務範囲」の明確化



環境



テレワークのための環境整備を「コスト」ではなく「投資」と捉えるマインドチェンジ



フルリモートも視野に入れたデバイス展開 & インターネットを介した管理とガバナンス



一カ所に従業員が集まらないことを前提としたコラボレーションインフラの整備



文化



出勤が当たり前、テレワークは「副次手段」という固定概念からの脱却



マネージャーの役割は“監視”ではないという前提に立った性善説ベースの文化の醸成



「Face-to-Faceでない」と失礼という価値観の見直し

2章 テレワークについて知ろう!

新型コロナウイルス感染症の影響もあり日本でも浸透が進むテレワーク。短期的な感染症蔓延防止という目的はもちろんのこと、「優秀な人材の確保」「労働生産性の向上」「人材のつなぎ止め」などを目的として中・長期的に取り組む企業や組織が増えています。まずは、テレワークとはどのような働き方なのか、考えていきましょう。

テレワークとは?

テレ(Tele=離れた場所) + **ワーク**(Work=働く) という2語を組み合わせた造語

テレワークとは、「ICT(情報通信技術)を活用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」です。インターネットなどのICTを利用することで、就労先の事業所など働く場所に縛られない働き方を実現できます。テレワークを人事制度に取り入れることは、以下のような経営課題の解決へとつながる点にもご注目ください。

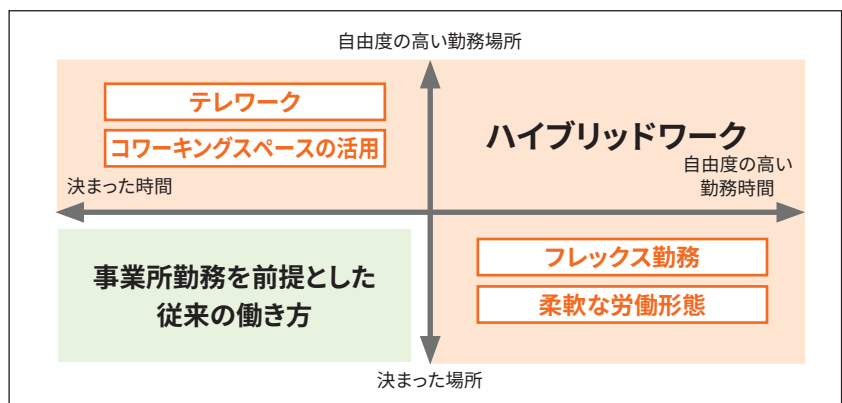
- 従業員の育児や介護による離職防止
- 遠隔地の優秀な人材を雇用・採用
- 地域の人口流出防止、Uターン転職者の雇用増加
- 感染症の大規模蔓延や災害時の事業継続
- 通勤時間/通勤混雑の削減とプライベートの充実
- 組織外とのコラボレーション強化

テレワークは、新型コロナウイルス感染症への短期的な対応や育児・介護等を行う一部の従業員に向けた福利厚生としての考え方ではなく、会社や組織のあり方自体を見直す戦略のひとつとして、長期的に取り組む必要があります。

テレワークの働き方

「テレワーク」から在宅勤務を想像される方が多いかもしれませんが、それ以外にもサテライトオフィス勤務、モバイル勤務と呼ばれる働き方もあります。その日の自分の業務内容に合わせて、事業所、もしくはサテライトオフィス(従業員の属する事業所以外に設けられたオフィス)のスペースでノートPCを使用したり、移動中にモバイル通信機器を使用したり、コワーキングスペースで働いたり、従業員自身が自律的に働く環境を選べるようになってきています。労使を問わず、テレワークに関わるすべての人にとって、最も重要な目標の1つが**労働生産性の向上**です。

最近では事業所のあり方を見直して「コラボレーションのための場」として再定義し、集中するスペースやコラボレーションのための場などバラエティを持たせたフリーアドレス化、そして在宅勤務を含むさまざまな勤務場所の中から最適な環境を自発的に選ぶハイブリッドワークが広がってきており、ひとりひとりが最大の生産性を発揮することができる制度や環境を整備することが少しずつ主流となりつつあります。



業務と雇用、ココが変わります！



ココがよかった！

通常の事業所での勤務と比べてテレワークでは、従業員と企業の双方に、さまざまなメリットをもたらすことが期待されています。

従業員 が感じる効果

(テレワーク実施者)

- 通勤時間の短縮、通勤に伴う精神的・身体的負担の軽減
- 業務効率化、時間外労働の削減
- 育児や介護と仕事を両立させる一助
- 顧客サービスの向上
- ワークライフバランスの向上



企業 が感じる効果

(経営者・推進担当者)

- 業務効率化による生産性の向上
- 育児・介護等を理由とした従業員の離職の回避
- 生活基盤が遠隔地にある優秀な人材の確保
- オフィスコストの削減



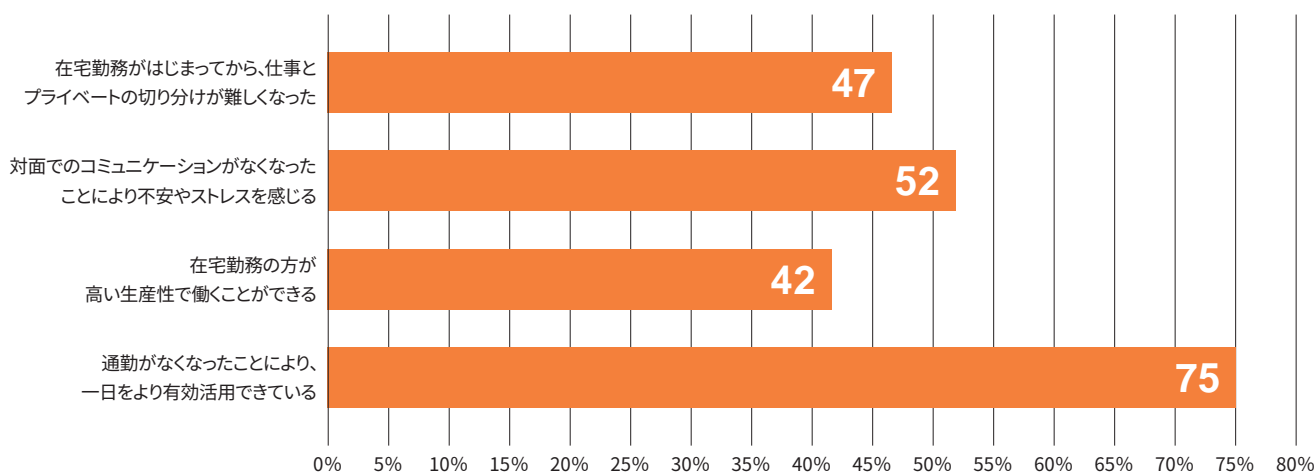
ココに注意！

柔軟な働き方を実現する制度として、多くのメリットが期待されているテレワーク。59%*のテレワーク経験者が「在宅勤務により仕事への満足度が向上した」とする一方で、運用上の問題や懸念事項として気をつけるべきポイントも。

- 仕事と仕事以外の切り分けが難しい
- 長時間労働になりやすい
- 労働時間の管理が難しい
- コミュニケーションが疎遠になる

テレワークではチームが物理的に異なる場所で働くことになり行動が見えづらくなるため、「ちゃんと働いているか」どうか不安で導入が難しい、という声も多く聞かれますが、実際には通勤という行為が存在しなくなるため、逆に仕事とプライベートの切り分けが難しくなるなどといった課題が顕在化する傾向にあります。

*【出典：レノボ・ジャパン調査 2021年4月】

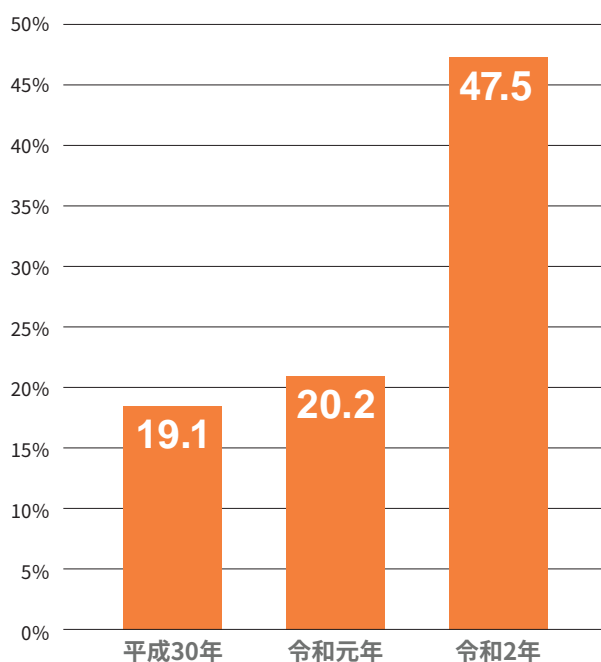


【出典：レノボ・ジャパン調査 2021年4月】

テレワーク導入と運用のNOW

テレワーク導入企業はどのくらいある？

総務省の令和2年通信利用動向調査によると、企業におけるテレワークの導入率はここ1年で急激な高まりを示しており、前年対比で約2.4倍となる47.5%となりました。導入意向も含めると6割以上の企業がテレワークを導入、もしくは今後導入予定がある、と回答しています。

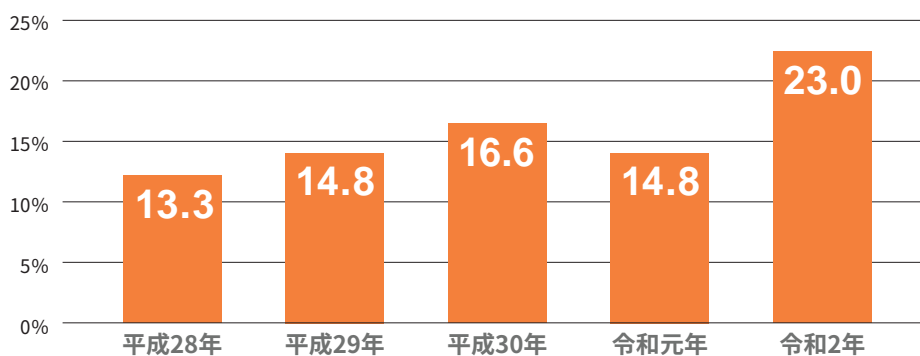


【出典：総務省 令和2年通信利用動向調査】

テレワーカーはどのくらいいる？

国土交通省の「テレワーク人口実態調査」によると、平成28年に13.3%であった雇用型テレワーカーの割合は、令和2年には23.0%と、普及が進んでいることがうかがえます。特に令和元年から令和2年にかけては、前年度から8.2ポイント上昇しています。

●全就労者(雇用型)に占めるテレワーカーの割合



【出典：国土交通省 令和2年度 テレワーク人口実態調査】

社会におけるテレワークの位置づけ

テレワークを含むデジタル活用の推進は、日本全体の課題でもあります。令和元年に閣議決定された「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」においても、テレワークの一層の活用の促進が、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の防止と経済社会活動の維持の両立、また成長戦略のひとつとして位置づけられています。

レノボ・グループの取り組み

無制限テレワーク制度を導入し、数年かけて定着

レノボでは、2005年の設立当初より制度としてのテレワークは存在したものの、実態としては活用が進んでいませんでした。その後、2011年の東日本大震災を契機に全従業員に支給するPCをノートPC化、そして2014年に現在の本社に移転した際に固定電話のソフトフォン*化など、BCPの観点から環境面の整備を実施。段階的に準備を進め、2015年12月よりテレワークの利用回数に制限を設けない無制限テレワーク制度を導入しました。その後は全従業員が原則としてテレワークで勤務するテレワーク・デイを毎年実施するなど、数年かけてテレワークの定着に向けて歩みを進めてきました。

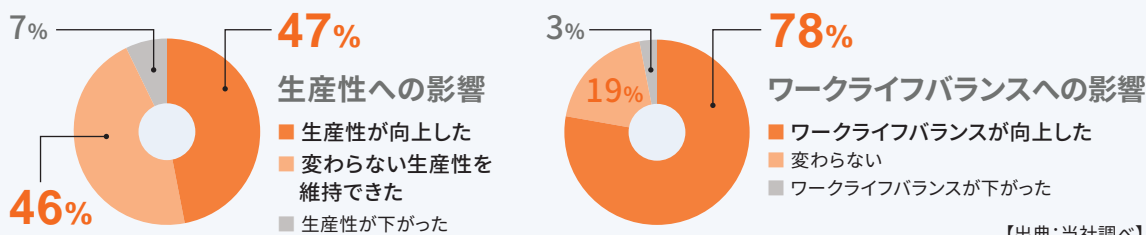
2020年以降は新型コロナウイルス感染症の対応のために原則テレワークでの勤務へとスムーズに移行し、今日では政府や地方自治体の動きに合わせて、テレワーク「推奨」と「原則」テレワークの2つのポリシーを時期によって使い分けながらテレワークを継続的に推進しています。

*パソコンやスマートフォンなどの端末に専用のソフトウェアをインストールすることで、音声通話やテレビ電話として利用することができるIP電話サービス。

レノボのテレワーク

2005.05	レノボ・ジャパン創立、テレワーク導入(上限週1回)
2015.12	回数制限なしのテレワークのパイロット導入
2016.03	第1回 全社テレワーク・デイ実施
2016.04	レノボ・グループ統一のテレワーク制度正式運用開始 / 総務省テレワーク先駆者百選認定
2017.07	全国テレワーク・デイに賛同し、レノボでもテレワーク・デイを実施
2018.07	全国テレワーク・デイズ2018に賛同し、レノボでもテレワーク・デイを実施
2019.07	全国テレワーク・デイズ 2019 に特別協力団体として参加
2020.02	新型コロナウイルス感染症対策のためテレワークを推奨
2020.04	原則テレワーク勤務に移行。以後は状況に応じて「推奨」と「原則」を切り替え

無制限テレワークの導入後に実施したアンケート調査では、生産性に関して約47%が向上したと回答。生産性を維持できると答えた約46%の従業員と合わせて、約93%が好意的な見解を示しました。さらに約78%がワークライフバランスの向上を実感するなど、大きな効果があったことを示す結果が分析されています。



【出典:当社調べ】

3章 テレワークを導入しよう!

テレワークは、以下を推進することで、企業内制度としての導入準備が整備されます。

- 適用される法令に準拠するために必要な規定の作成と周知
- 自企業の業務や文化に適したルールの策定と活用や運用の土壌づくり
- すべての就業場所で業務を可能にするためのICT環境や業務用装備

テレワークでも事業所勤務でも労働法規の適用は同じ!

テレワークを労働法制に準拠させるには

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時においても労働基準法をはじめとする労働法規が適用されます。特に、在宅勤務では次の事項に留意が必要です。

労働基準法	労働条件の明示	テレワークは、就業場所として従業員の自宅を明示する必要があります。(労働基準法施行規則5条2項)
	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りません。(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)
	業績評価・人事管理等の取り扱い	会社へ出社する従業員と異なる制度を用いるのであれば、その取り扱い内容を丁寧に説明しておく必要があります。また、就業規則の変更手続が必要となります。(労働基準法89条2号)
労働条件の明示に係るその他留意事項	通信費・情報通信機器等の費用負担	通信費や情報通信機器等の費用負担をさせる場合には、就業規則に規定する必要があります。
	社内教育の取り扱い	社内教育や研修制度に関する定めをする場合にも、当該事項について就業規則に規定しなければなりません。

【出典:テレワークモデル就業規則】 https://www.tw-sodan.jp/dl_pdf/16.pdf (参照 2021-06-25)

【出典:テレワーク導入のための労務管理等Q&A集】 http://www.tw-sodan.jp/dl_pdf/13.pdf (参照 2021-06-25)

テレワークにおけるみなし労働時間制の適用

在宅勤務であっても、一定の要件を満たせばみなし労働時間制を利用できます。(労働基準法第38条の2)

- ① 従業員がオフィス外で業務に従事し、かつ労働時間の計算が困難な場合には、みなし時間により労働時間を計算できる場合があります。
- ② みなしの対象となるのは所定労働時間が原則ですが、所定時間を超えて労働することが通常必要となる場合には、そのような通常必要となる時間がみなし時間となります。

【出典:テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン | 厚生労働省】 <https://www.mhlw.go.jp/content/000759469.pdf> (参照 2021-06-25)

所定労働時間を柔軟に適用するには規定が必要

原則的な労働時間制度(1日8時間、1週40時間)で働く従業員が、育児・介護など私用のために所定労働時間を柔軟に変更できるようにすることで、育児・介護などと業務との両立に資することができます。ただし、あらかじめ就業規則に規定しておくことが必要で、企業が所定労働時間を一方的に変更することはできません。

例) 自宅勤務の場合 → 通勤時間の省略

勤務中に子供が急病のため、就業中に1時間対応 → フレックスタイム制度を活用し、
当月内で追加で1時間分の勤務を実施

業績/業務評価のしくみをつくる

業績等に関する業務評価

性善説に基づいたルールづくり

テレワーク制度を定着させ、持続可能なものとするためには、性善説に基づいた制度設計と運用が重要です。特に日々の業務管理においては、信頼関係をベースとした仕組み作りと文化の醸成を行うことが大切です。過度な「監視」は従業員のパフォーマンスを低下させるだけでなく、エンゲージメントの低下にも直結し、結果的にテレワークの持続可能性を失わせることに繋がりがかねません。

成果の目標化と確認/見直しが重要

業務目標を上司と部下で話し合い、その達成状況に応じた評価を行う「目標管理制度」。この制度では、四半期や半期などの一定期間ごとに、業務の達成状況の確認や見直しが行われることが一般的です。テレワークを導入した場合、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、1-on-1などの場で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。従業員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などについて共通の認識を持つためには、テレワーク導入前後から一定期間ごとに、話し合いの機会を設けることが必要です。

会社負担、公私の切り分けが困難な費用

公私用途の切り分けが困難な通信費・水道光熱費などの負担については明確なルールをつくり、従業員に対して説明することが必要です。就業規則も必要に応じて変更をしなければなりません。「労働者に食費、作業用品その他の負担をさせる定めをする場合においては、これに関する事項を就業規則に定めなければならない。」(労働基準法第89条第1項第5号)就業規則の作成義務がない会社では、従業員の負担について労使協定を結んだり、労働条件通知書で従業員に通知したりすることが必要です。テレワークに関わる費用負担については国税庁からケースごとに分かれたFAQも公開されていますので、ご参照ください。

費用負担の切り分け	費用種別	費用負担の考え方
会社負担が多い	情報通信機器の費用	パソコン本体や周辺機器、携帯電話、スマートフォンなどについては、会社から貸与しているケースが多く見られます。全額会社負担としているところが多いようです。
従業員が立て替えているケースがある	文具、備品、宅配便等の費用	テレワーカーが文具消耗品の購入や宅配メール便の料金を立て替えることも考えられる。精算方法等もルール化しておく。
業務用途とプライベート使用用途の切り分けが困難	通信回線費用	基本使用料やデータ通信料などについては、業務で使用する限り従業員に支給することが考えられます。ただし、給与として課税する必要はなし。通常は、在宅勤務日数を基本に、睡眠時間を差し引いて算出します。
	電気料金	基本料金や電気使用料については、業務で使用する限り従業員に支給することが考えられます。ただし、給与として課税する必要はなし。通常は、在宅勤務日数、使用した自宅の床面積、睡眠時間を考慮して算出します。

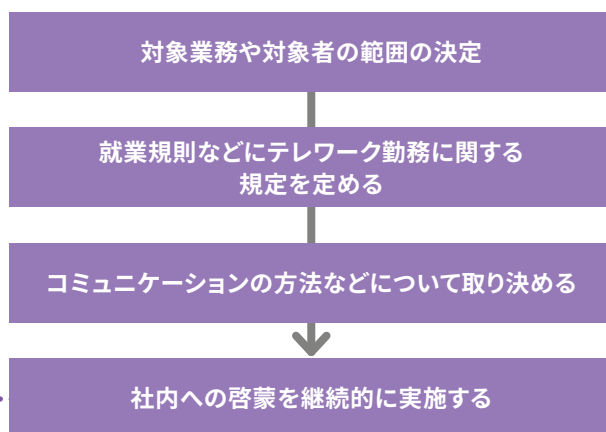
【出典:在宅勤務に係る費用負担等に関するFAQ(源泉所得税関係)|国税庁】<https://www.nta.go.jp/publication/pamph/pdf/0020012-080.pdf> (参照2021-06-25)

自社の業務に適したルールの作成と運用が必要!

社内ルールの作成は 手順を踏んで

テレワークの導入に向けた社内ルールづくりのフローについて、例を右図に示します。

実施目的などについての認識を共有するとともに、テレワーク実施時の不安や疑問解消を目的とします。

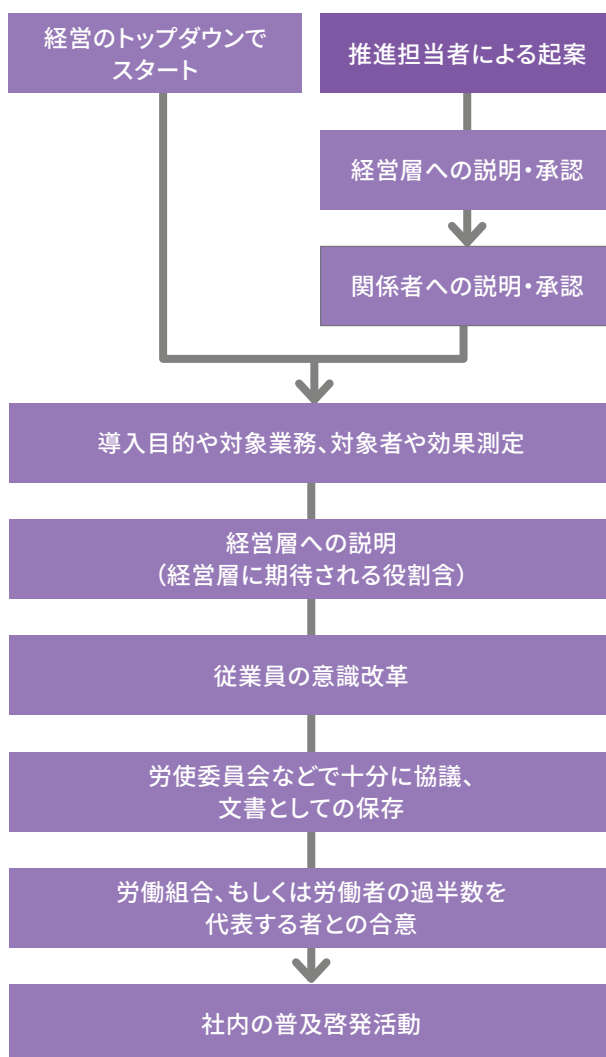


テレワークの推進は 経営トップの意思と行動が重要

テレワークの導入に関する基本方針を策定した後の実行フェーズにおいては、経営層ならびに管理職層の意思と行動、すなわち初動の段階でのトップダウンのアプローチが非常に重要です。なぜなら、テレワークの実施が積極的に受容される文化を作っていくことが、持続可能なテレワークの実現のために欠けてはならない要素であるためです。テレワークを実践し、性善説に基づいてチームをリードしていくこと、そして、声をあげてテレワークの必要性を社内に訴えかけ続けること、この姿勢が何よりも大切です。

その上で、経営層やテレワーク推進担当者からの情報発信に加えて、従業員からの質問や意見を定期的かつ広く募り、そのフォローアップを地道に続けていくことも重要なポイントです。これにより、相互にテレワークへの理解が深まり、テレワークの定着が進むことが期待できます。

テレワークの推進においては、複数部門をまたいだ部門横断でのバーチャルチームを作ることも有効です。これにより、部門を跨いで社内のリアルな声を集めることが可能となり、それぞれの企業や組織に合った制度や環境の改善、また文化の変革につなげることができます。



テレワークに適したIT環境を整備する

作業用機器、ネットワーク機器、通信回線の導入や増強

テレワークの実施には、パソコンやスマートフォンなどの端末、クラウドやオンプレミスのサーバーにある業務システム、そしてアクセスのための回線など、さまざまな観点での検討が必要となります。

各種ICT環境の特徴を理解して構築

テレワーク環境を構築するためには、ICT環境の整備も必要となってきます。現在利用しているICT環境を確認し、必要があればシステム導入にかかる業務調整やシステム完了までにかかる期間を確認し、スケジュールを立てる必要があります。また、VPNなどを使用する際には、多くの従業員がテレワークにて勤務することを想定し、負荷テストなどを実施する必要があります。テレワーク・デイなどの場を使って、実業務の生産性を上げるために阻害要因となっているインフラがないか、定期的に確認して改善していく仕組み作りも重要です。

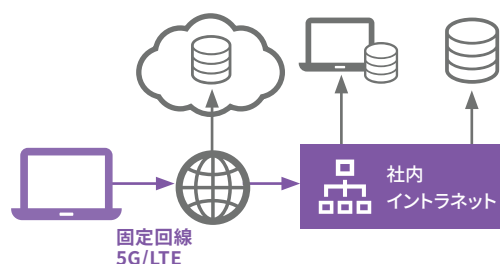
整備が必要な項目の例

● 支給PCの見直し

ひとりひとりの多様化する
働き方に合ったデバイス選定



● 社外からのネットワークアクセス環境

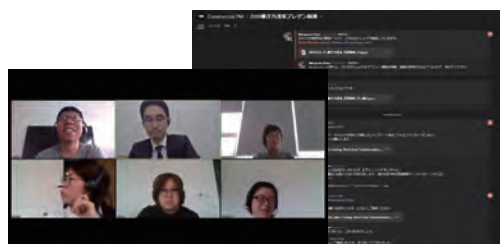


● 会議室のオンライン会議環境

だれもが直感的に使える
オンライン会議用のデバイスやクラウド基盤



● ビジネスチャット/共同編集



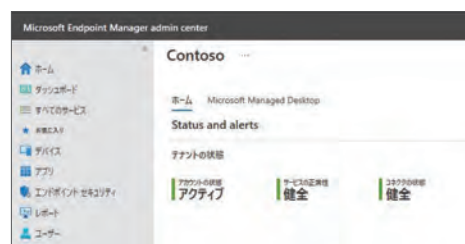
● ファイル共有 / オンラインストレージ

場所を問わずアクセスが可能な
ファイル共有の仕組み



● PCの持ち出しを前提としたセキュリティ

情報漏洩を未然に防ぐためのマルウェア対策や
ユーザー認証、データ暗号化の仕組み



実際に運用されているテレワーク制度



対象者

すべての従業員 ※ただし自己管理能力上、もしくは業務上不適当な場合は適用対象外



取得回数

制限なし



主な運用ルール

- 緊急事態宣言など特定の状況下においては出勤時に承認を取得すること
- オフィスでの勤務同様の勤怠管理を行うこと
- 利用中はMicrosoft TeamsをActiveな状態とすること

テレワーカーに支給する作業用PC

レノボでは、従業員ひとりひとりがそれぞれの働き方に合わせて、自身でPCを選定する仕組みを採用しています。少しでもコンパクトな筐体が好ましい人には軽量薄型な13インチノートを、オンライン会議でのブレインストーミングや文書のレビューが多い人は回転型マルチモード2-in-1であるYOGAシリーズ、など、多くの選択肢を用意しています。その中で最も多く選ばれているのが、14インチの大画面と携帯性を高い次元で両立したThinkPad X1 Carbonです。4面狭額縁を採用することにより、大画面とコンパクトな筐体を実現、さらに場所を問わずに最適なマイク入力を実現するDolby Voiceを搭載するなど、場所を問わずに働く新しい働き方である「ハイブリッドワーク」に最適です。また、PCを開くだけで自動的にネットワークに接続される「内蔵5G / LTEモデル」により、文字通りいつでもどこでも、PCを開いた場所が仕事場になる、そんな環境の実現が可能です。



その他支給される作業用周辺機器

レノボでは従業員が場所を問わずに最高の生産性を発揮できるよう、PC本体に加えてそれぞれの働き方に合わせた周辺機器の支給も積極的に行っています。

例



在宅勤務時に最高の生産性を
USB Type-C接続モニター



外出先でもデュアルモニター環境を
モバイルモニター



ソーシャルハッキングを未然に防ぐ
純正プライバシーフィルター



RJ-45やVGAなど豊富な拡張ポートを提供
ドッキングステーション
ポートデュプリケーター



場所を問わずにクリアなオンライン会議を実現
ヘッドセット



持ち歩きに最適な超軽量ACアダプター
ウルトラポータブルACアダプター

4章 テレワークを実施/定着させよう!

企業文化の変革が、持続可能なテレワークを実現する鍵

テレワークが活用されない理由・原因を改善する

レノボの調査では、新型コロナウイルス感染症対策としてのテレワークへの移行後、60%以上の企業や組織が業務体制の維持に課題を持っている、と回答しています。多くの場合、課題の解決には即効薬は存在せず、定期的な社内アンケートの実施による課題の明確化、制度、環境、文化の3つの観点へのカテゴリ分け、そしてひとつひとつの課題に対して人事総務部門、IT部門など単独の部門ではなく、クロスファンクションのタスクフォースとして改善活動を展開することが求められます。

課題

- テレワークが活用されないが、理由が明確化していない
- 多岐にわたるテレワーク関連の課題に対して、主管部門のみでは対応が難しい。

対策

- 定期的な社内アンケートの実施により、テレワークの実施状況や課題を明確化する。
- 部門横断のテレワーク推進タスクフォースを作り、制度、環境、文化と多岐にわたる課題を横串で対応する体制を作る。

テレワークのメリットを経営層に訴求する

テレワーク導入検討時点からトライアル完了時点までの間に、テレワークに対する経営層の理解や承認がなければ、本格的な導入に踏み切れなくなることが多くあります。テレワーク推進担当者は、トライアル期間中に経営層に対してテレワークのメリットを説明し、可能な限りトライアルの検証対象としておく必要があります。

課題

- テレワークに対する経営層の理解が乏しく、トライアルの着手や、その後の本格導入(制度化)まで進めない。
- 一部経営層のバックアップを受け、トライアルまで実施したが、他の経営層への効果的なPRができず、全社的制度化の道が閉ざされてしまう。

対策

- 導入検討時点から、必ずテレワークの効果を定量的な数値指標で計測できるようにする。
- テレワーク推進担当者は、経営層とコミュニケーションを取りつつ施策の数値目標を設定できるスキルを持つメンバーを参画させるのが望ましい。

自社にテレワークは向かないと感じている社員の理解を促す

業界や企業の文化から、「自分の業務や業種にはテレワークは向かないだろう」とテレワークを実施してみることに躊躇する人がある程度いることは珍しくありません。試行段階から管理職層を巻き込み、率先してテレワークを行うことで社内の意識改革をする必要があります。

課題

- 「食わず嫌い層」(うちはテレワークには向いていない、部下が仕事をしているか不安、自分だけ実施するのは何となく気がひけるなど)がいることで、経営層や従業員の要望があっても全社的に浸透しない。
- 役員や部長層が「食わず嫌い層」に該当すると、直属の部門単位でテレワークの浸透が阻害される恐れがある。

対策

- 試行段階から管理職にテレワークを義務付けるなど巻き込みを図り、テレワークに即した部内の仕事の仕方を試行錯誤する。これにより得られたノウハウを社内で横展開し、全社施策へつなげる。
- 「テレワークのメリットを経営層に訴求する」で設定した数値指標を用いてテレワーク導入のメリットを訴求する等、根気強く説得する。

業務や作業に必要な機器環境の整備コストを抑える

モバイルデバイスの貸与や勤怠・労務管理ツール・オンライン会議ツールなどの導入のためのコスト増への懸念から、導入が進まないケースがあります。「テレワークのメリットを経営層に訴求する」における対策で示したテレワーク導入による削減コストの一部をテレワーク関連ツールの原資とするように経営層を説得することが望まれます。

課題

- モバイルデバイスやWi-Fiルーターなど、テレワーク実施者への貸与品の購入に多額のイニシャルコストがかかる。
- 勤怠・労務管理ツール、オンライン会議ツールなど業務に使用するツールやソフトウェアの導入の費用・手間がかかる。

対策

- テレワークによる生産性向上の成果を投資に充当させることで、テレワーク関連ツールの原資とするよう経営層を説得することができる。
- 定額制サービスや、さまざまな機能が統合・パッケージ化されたサービスにより、さらにコスト抑制の可能性もある。

職種による考え方の違いや不公平感を是正する

現場・接客部門などの職種は、自宅やサードプレイスなど職場を離れて業務を行うことができず、「不公平感」を抱きがちです。職種により業務の内容や遂行方法が大きく異なる場合は、テレワークのルールや運用法の改善や、オフィスワーク業務以外の部分を効率化して代替することが、不公平感の払拭に役立ちます。

課題

職場を離れての勤務ができない現場・接客部門（建設、製造、販売、コールセンターなど）は在宅勤務やサテライトオフィス勤務を自由に実施できない。

対策

- **ルール・運用方法を改善する。**
 - ・ 時間的制約がある従業員に利用を限定、テレワーク利用可能な時間・回数の制限を設けるといったルールを策定する。
 - ・ チーム内のメンバーで調整してテレワーク実施の計画を立てる。
- **在宅勤務やサテライト勤務以外の部分でメリットを実感できる勤務環境を整備する。**
 - ・ 営業や建設等の現場で利用可能なタブレット型端末等のインフラ整備によりモバイルワークを推進する。
 - ・ 移動のすきま時間のモバイルワークにより、業務効率化を推進する。
- **現場・接客部門のテレワークを変革する可能性があるVR・遠隔操作ロボットといった先端技術を検証する。**

自己管理における自律性や主体性をアップする

テレワークを実施する際には、各自の業務状況が見えにくくなるため、従業員個人が自律的・主体的に自らの業務をマネジメントし、チーム内の業務も調整していくスキルが不可欠です。上司に見張られていなくても、新入社員でも、テレワークに適応していくための施策が必要になります。

課題

- 管理職はテレワークをする従業員が「サボるのではないか」「隠れ残業をするのではないか」といった懸念を抱きがちである。
- 従業員側には「自分の状況を上司は理解してくれていないのでは」、「上司に相談できないと業務ができない」という不信感、スキル不足の懸念がある。
- 社会人経験が少ない若年層が、いきなりテレワークを実施した場合、問題解決スキルが足りずに求められる業務を遂行できなくなるケースもある。

対策

- **各自が自律的・主体的に業務に取り組む意識の醸成と、そのスキル育成のためのチーム全体での取り組みが必要である。**
 - ・ 新入社員は一定期間直接会って指導ができる体制を整える。スケジュール管理やある程度一人で仕事ができるようになってからテレワークでの働き方も選択できるようにする。
 - ・ 定期的な研修や個別指導でスキルアップを図る。
 - ・ 報告・連絡・相談など基本的事項を徹底する。
- **Microsoft Teamsなどのチャットツールの活用や定期的な1-on-1ミーティングや面談などでコミュニケーションを維持し、各従業員の業務進捗状況、力量を把握した上で業務にアサインする。**

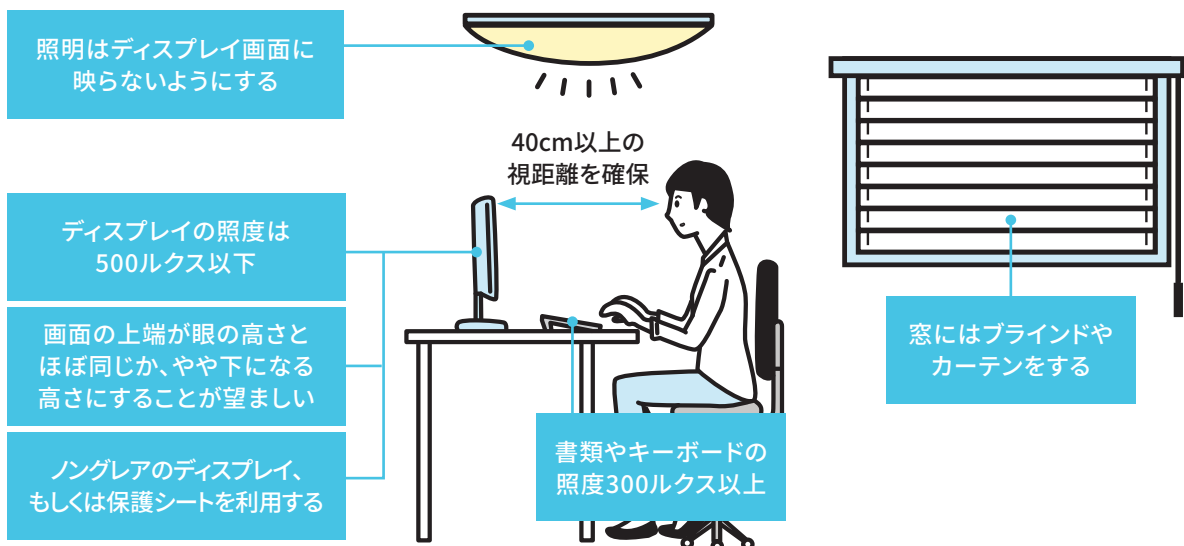
テレワークに適した業務環境、作業環境を整備する

情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン

テレワークを行う作業場が、自宅等の事業者が業務のために提供している作業場以外である場合には、事務所衛生基準規則(昭和47年労働省令第43号)、労働安全衛生規則および「情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン」(令和元年7月12日基発0712第3号)の衛生基準と同等の作業環境となるよう、テレワークを行う就労者に助言等を行うことが望ましいです。

照明	机上は照度300ルクス以上とする	事務所衛生基準規則第10条
窓	<ul style="list-style-type: none"> ● 窓などの換気設備を設ける ● ディスプレイに太陽光が入射する場合は、窓にブラインドやカーテンを設ける 	事務所衛生基準規則第3条、情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン
椅子	<ul style="list-style-type: none"> ● 安定していて、簡単に移動できる ● 座面の高さを調整できる ● 傾きを調整できる背もたれがある ● 肘掛けがある 	情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン
PC	<ul style="list-style-type: none"> ● ディスプレイは照度500ルクス以下で、輝度やコントラストが調整できる ● キーボードとディスプレイは分離して位置を調整できる ● 操作しやすいマウスを使う 	情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン
机	<ul style="list-style-type: none"> ● 必要なものが配置できる広さがある ● 作業中に脚が窮屈でない空間がある ● 体型に合った高さである、または高さの調整ができる 	情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン
その他	<p>作業中の姿勢や、作業時間にも注意しましょう!</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 椅子に深く腰をかけ、背もたれに背を十分にのた、足裏全体が床に接した姿勢が基本 ● ディスプレイとおおむね40cm以上の視距離を確保する ● ディスプレイを注視する時間やキーを操作する時間はできるだけ短くする 	情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン

【出典:情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン】 <https://www.mhlw.go.jp/content/11300000/000546971.pdf> (参照2021-06-25)

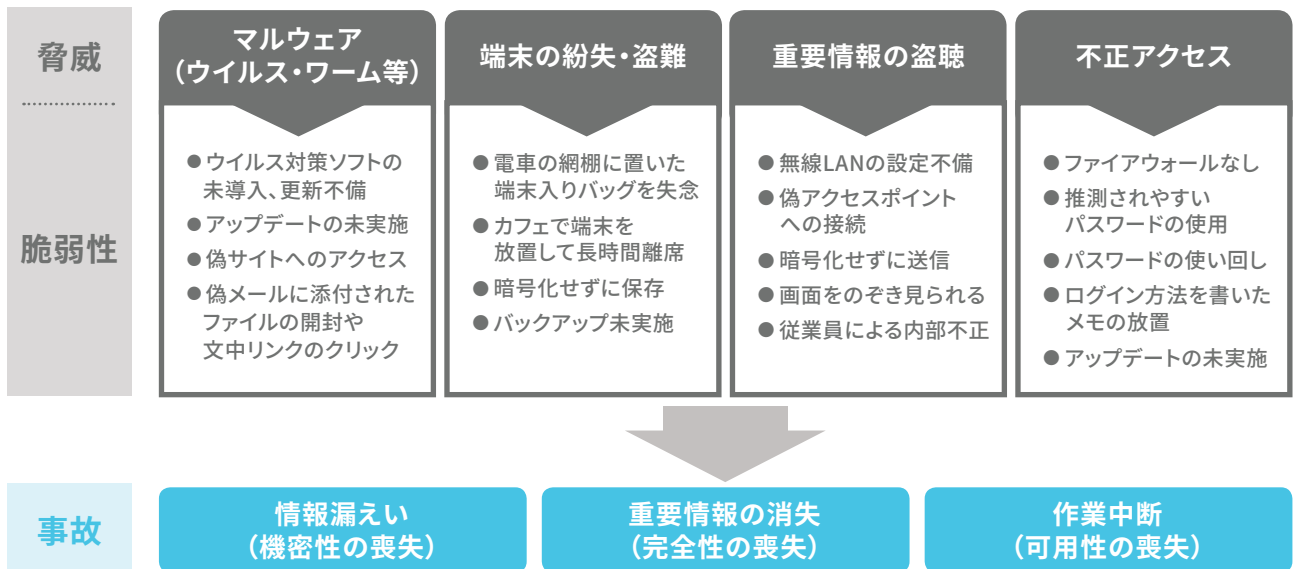


テレワークにおける情報セキュリティ対策の考え方

セキュリティ対策から見たテレワークの特徴

通常、情報資産は事業所の中で管理され、外部の目に触れることはありませんが、テレワークを行う場合は、インターネット上を流れたり、持ち運びが容易なノートパソコン等の端末で利用されます。そのため、インターネットを経由した攻撃を防御する対策がなされた事業所とは異なり、情報資産はマルウェアの感染、PCや記録媒体の紛失・盗難、通信内容の盗聴等の「脅威」にさらされやすいといえます。

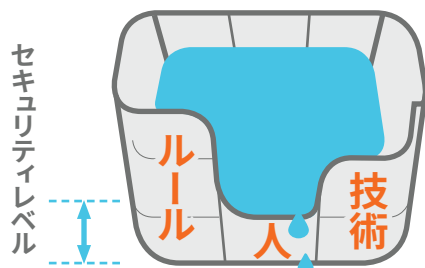
セキュリティ脅威の種類



保護すべき情報資産を洗い出し、どのような脅威や脆弱性、リスクがあるのかを把握、認識した上で、重要度に応じた情報のレベル分けを行い、レベル分けに応じた体系的な対策を実施することが重要です。情報セキュリティ対策には「最も弱いところが全体のセキュリティレベルになる」という特徴があります。どこか1か所に弱点があれば、他の対策をいくら強化しても全体のセキュリティレベルの向上にはつながりません。そこで、**情報資産を守るためには、「ルール」・「人」・「技術」の三位一体のバランスがとれた対策を実施し、全体のレベルを落とさないようにすることがポイント**となります。

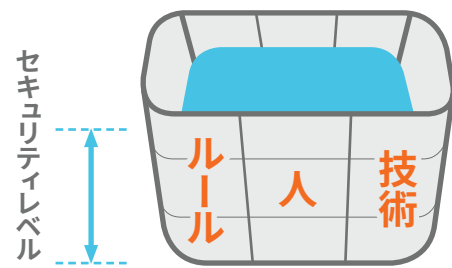
セキュリティレベルの特徴とバランスのとれた対策

バランスが悪い情報セキュリティ対策



「ルール」、「人」、「技術」のバランスが悪いと、対策として不十分になり、全体の情報セキュリティレベルは低下してしまう。

バランスがとれた情報セキュリティ対策



「ルール」、「人」、「技術」の対策がバランスよく保たれていると、高い情報セキュリティレベルを維持できる。

情報漏えいの抑止を啓発する

起こり得るトラブル

社外からも社内システムのすべてのファイルを開覧できるようにしていたところ、従業員が外出先でテレワーク中に取引先との守秘義務のある情報が表示された状態で作業画面を放置。機密情報が盗み見され、インターネット上の匿名掲示板への投稿が発覚したことで、取引先から取引停止を申し渡された。

対策の考え方

「ルール」「人」「技術」それぞれに関わる問題点を認識した上での対策が必要です。「人」に関する対策として、重要情報を扱うときに画面を放置することの危険性を伝えるなど、テレワーク勤務者の意識を高めることで未然防止を図ることが求められます。

- ストレージ暗号化により盗難紛失時の情報漏洩リスクを最小化
- のぞき見を防止するプライバシーフィルターの支給と装着義務化
- 離席時の画面ロック義務化



特定の担当者や対策だけでは不十分、組織全体で適切な役割分担で行う必要

テレワークで業務を実施するに当たっては、テレワーク特有のセキュリティ上のリスクがあります。こうしたリスクは、特定の担当者や特定の対策を実施するだけで対応できるものではなく、企業等の組織全体で適切な役割分担を行いながら、複数の対策を重層的に採ることが必要となります。そのような役割や対策を把握した上で、これからテレワークを導入しようとしている企業等においては、導入に当たってガイドラインに沿ったテレワーク環境が構築されるようにし、既にテレワークを導入している企業等においては、自らのテレワーク環境がガイドラインに沿ったものであるか検証を行い、必要に応じて、ガイドラインに沿ったものとなるよう対応を行っていくことが大切です。

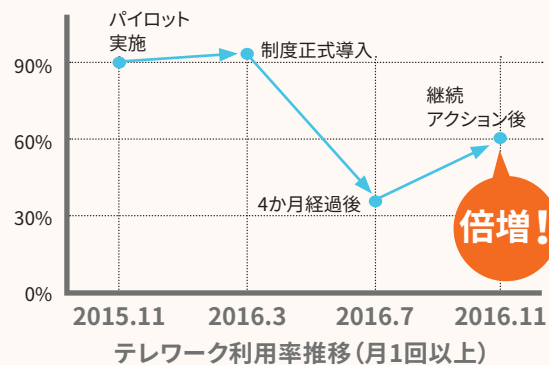
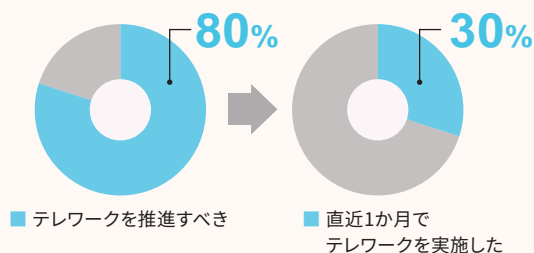
【出典：テレワークセキュリティガイドライン(第5版)】 https://www.soumu.go.jp/main_content/000752925.pdf (参照2021-06-25)

レノボ・グループの取り組み

制度導入だけでは定着しません

レノボ・ジャパンでテレワークを正式導入後、最初期には90%以上の利用率となっていました。しかし導入4か月後にはテレワーク利用率が大きく減少。社員への調査をした結果、テレワークに賛成している社員が80%を超えるのに対し、直近1か月での実施は30%と、意識と行動の間に50%ものギャップがありました。また「上司がテレワークに否定的」「上司や同僚がテレワークをしないため実施しづらい」という文化の問題が浮き彫りになりました。そこでレノボではテレワークを企業文化として根付かせるために、「リマインドを兼ねたイベントの開催」「トップダウンでのメッセージ発信」「テレワーク・日の定期的な実施」により、意識改革を行ったところ、4か月後にはテレワーク実施者が倍増しました。ツールを導入し体制を整えるだけでなく、継続的な施策を行い従業員の意識を変えていくことが重要です。レノボでは現在も継続的な施策を行っています。

従業員の期待と実施率のギャップ 50%の差はどこに?



【出典：当社調べ】

定性的なコメントから見えてきた改善ポイント

- 社外の**環境整備** (通信環境、モニター、PC、ヘッドセット 等)
- コワーキングスペースとの契約など、**自宅外での勤務場所**の整備
- 同じ場所にいないといけないとの思い込みの**意識改革**
(Face-to-Face (対面) でないとやりづらい、否定派への対応 等)

テレワークの活用を阻む要因をITの力で排除

テレワークを導入してみると、通常のオフィス業務ではあたりまえ過ぎて気づきにくい、さまざまな阻害要因が健在化してきます。そのような課題ひとつひとつを丁寧に継続的に解決することで、フレキシブルな働き方が定着してきました。

場所	課題	対策	解決 (解説)
オフィス	会議開催の周知 出席者の確保	オンライン 会議用端末	会議室からワンタップで会議に参加でき、時間通りに会議がはじまらない問題を解決。すべての会議依頼を送る際にオンライン会議の招待も同時に送ることをルール化することで、日常の会議のための出勤がなくなりました。 
	リアルタイムで メモや議事録の共有		オンライン会議でのキャッチアップしづらいホワイトボードの共有を解決。バーチャル・ホワイトボード機能により、テレワーク勤務者がオンライン会議でも議論に積極的に参加可能になりました。 
	在席でないと 対応できない業務	固定電話の ソフトフォン化	固定電話を廃止しユニファイドコミュニケーションプラットフォームと統合することで、固定電話番号による受発信をPCやスマートフォン上から行える仕組みを採用しています。電話のために席に張り付く必要がなくなりました。 
オフィス・ 自宅勤務	遠隔地からの 密なコミュニケーション	Microsoft Teams	Microsoft Teams (ビジネスチャット) を導入することで、雑談からファイルの共同編集まで場所を問わないフレキシブルなコラボレーション環境を提供しています。 
自宅勤務	在宅業務の作業性	モバイル モニター	テレワーク先でもオフィスと変わらない生産性を発揮するために、モバイルモニターの利用を推奨。USB Type-Cポートに接続するだけでデュアルモニター環境を構築できます。 

持続的なテレワークを実現するために

テレワークの実施と活用を根付かせるために、「機器環境、ヒト、文化の土壌整備」と「活用促進を目的としたイベント」を継続的に実施しています。

土壌整備



ツール導入

場所を問わない働き方を支える環境



意識改革

性善説に基づいたマネジメント



企業文化

テレワークを前提としたエンゲージメントの仕組み

活用促進を目的とした活動

持続可能なテレワークを定着させるために レノボ・グループの取り組み例

マネージャー向け
コミュニケーションガイドの策定



チームの生産性を保ち、風通しをよくするためのバーチャルマネジメントのためのガイドを人事部から展開

各チームでのオンライン
コーヒータイムの推奨



コミュニケーション不足の解消や息抜きを目的としたオンラインでの雑談の場
欠けがちな「他愛もない話」を重視

オンライン
ラウンドテーブル



少人数制で外部の有識者や経営陣をホストとした早朝実施の部門横断コミュニケーションの場

日本で一番の「働きがいがある」、「働きやすい」会社を目指して

+

日本の働き方改革実現をテクノロジーの力でサポートする

テレワークお役立ちリンク集

テレワークではじめる 働き方改革

<https://telework.mhlw.go.jp/wp/wp-content/uploads/2019/12/H28hatarakikatakaikaku.pdf>



テレワークモデル就業規則

https://www.tw-sodan.jp/dl_pdf/16.pdf



テレワーク導入のための労務管理等Q&A集

http://www.tw-sodan.jp/dl_pdf/13.pdf



テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン

<https://www.mhlw.go.jp/content/000759469.pdf>



情報通信技術を利用した事業場外勤務(テレワーク)の適切な導入及び実施のためのガイドライン

<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyoku/3003011.pdf>



レノボ・ジャパン「Web会議システムに関する調査」

<https://www.lenovo.com/jp/ja/news/article/2019-02-12>



情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドラインについて

<https://www.mhlw.go.jp/content/11300000/000546971.pdf>



テレワークセキュリティガイドライン(第5版)

https://www.soumu.go.jp/main_content/000752925.pdf



総務省-テレワークの推進

http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/telework/index.htm



一般社団法人日本テレワーク協会-テレワークとは

https://japan-telework.or.jp/tw_about/



『保存版テレワークお役立ち情報総まとめ!!』

https://japan-telework.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2019/06/tele-work-guide_2019_20190610.pdf



東京都TOKYOはたらくネット-東京テレワーク推進センター

<https://www.hataraku.metro.tokyo.jp/madoguchi/telework-center/>



Lenovo

Lenovo, レノボ, レノボロゴ, BladeCenter, eXFlash, Flex System, iDataPlex, NeXTScale, NeXTScale System, ServeRAID, ServerProven, System x, ThinkCentre, ThinkPad, ThinkStation, ThinkServer, New World New Thinking, ThinkVantage, ThinkVision, ThinkPlus, TrackPoint, TrueDDR4, Rescue and Recovery, UltraNav, Lenovo Corporationの商標。 IBM, IBMロゴ, ibm.com, IBM Flex System, Storwize, System Storage, Tivoliは、世界の多くの国で登録されたInternational Business Machines Corpの商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。現時点でのIBMの商標リストについては、www.ibm.com/legal/copytrade.shtmlをご覧ください。 Microsoft, Windows, Windowsロゴ, Windows Vista start button, Windows Aero, Windows BitLocker, Windows HotStart, Windows Live, Windows Media, Windows ReadyBoost, Windows ReadyDrive, Windows Server, Windows SideShow, Windows SuperFetch, Windows Vista, DirectX, Internet Explorer, Xbox 360, Excel, InfoPath, OneNote, Outlook, PowerPoint, Visio, Officeロゴ, IntelliMouse は、米国 Microsoft Corporation の米国およびその他の国における登録商標または商標です。 Intel, インテル, Intel ロゴ, Ultrabook, Celeron, Celeron Inside, Core Inside, Intel Atom, Intel Atom Inside, Intel Core, Intel Inside, Intel Inside ロゴ, Intel vPro, Itanium, Itanium Inside, Pentium, Pentium Inside, vPro Inside, Xeon, Xeon Phi, Xeon Inside, Intel Optane は、アメリカ合衆国および/またはその他の国におけるIntel Corporation またはその子会社の商標です。Linuxは、Linus Torvaldsの米国およびその他の国における商標。UNIXはThe Open Groupの米国およびその他の国における登録商標。LTO、およびUltriumは、HP, IBM CorpおよびQuantumの米国およびその他の国における商標です。他の会社名、製品名、サービス名等は、それぞれ各社の商標または登録商標。

●このガイドで使用されている製品の写真は、出荷時のものと一部異なる場合があります。また、仕様は事前の予告なしに変更する場合があります。●このガイドに掲載されている製品は事前の予告なしに変更または終了となる場合があります。●このガイドの情報は2021年6月現在のものです。

Lenovo

レノボ・ジャパン合同会社
NECレノボ・ジャパングループ

 www.lenovo.com/jp/