



コロナから会社と従業員を
守るプロジェクト

在宅勤務 マニュアル

在宅勤務の導入にあたって

■ 在宅ワークとテレワークの関係

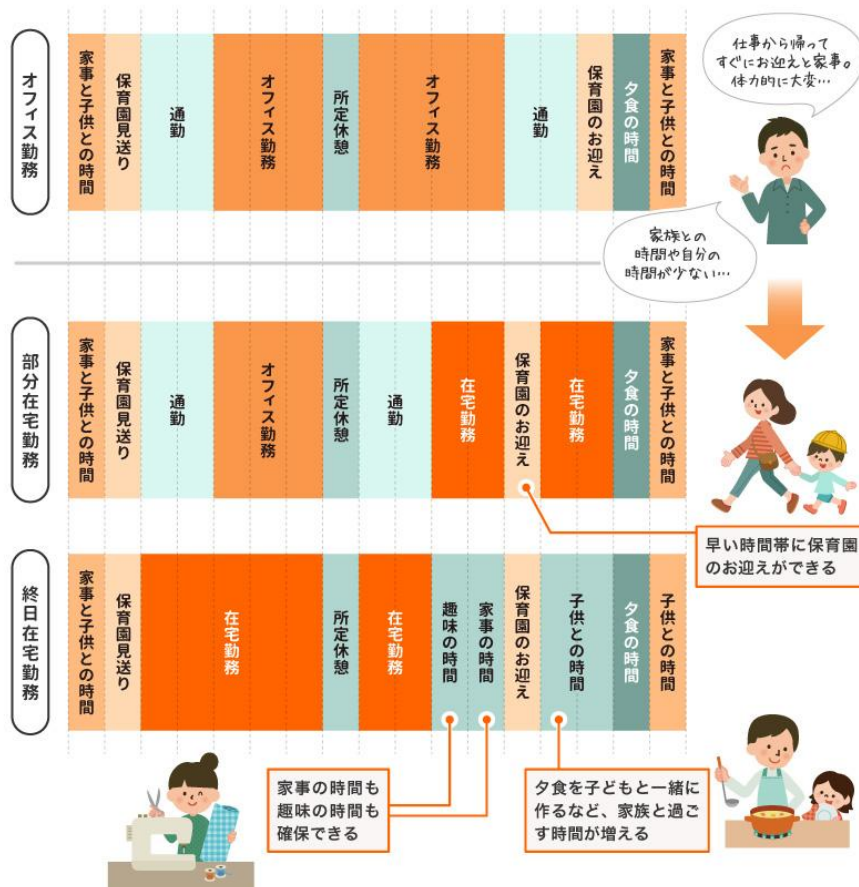
在宅ワークとテレワークは混同されがちなので、先に定義をします。

テレワークは、①**在宅ワーク**（所属するオフィスに出勤しないで自宅を就業場所とする勤務形態）、②**モバイルワーク**（移動中（交通機関の車内など）や顧客先、カフェなどを就業場所とする働き方）、③**サテライトオフィス**（所属するオフィス以外の他のオフィスや遠隔勤務用の施設を就業場所とする働き方）から構成される言葉で、「テレ」という言葉が電話を連想してしまいがちですが、「遠隔の」「遠い」が語源で【**テレ（遠隔で）ワーク（働く）**】が正しい理解です。



■ テレワークとは

オフィスに出勤したり、顧客訪問や会議参加などによって外出したりすることがなく、1日の業務をすべて自宅の執務環境の中で行います。通勤負担が軽減され、時間を有効に活用することができます。



※働き方・休み方改善ポータルサイトより一部引用

在宅ワーク導入の流れ

①目的・狙いの明確化、担当者の決定

在宅勤務を導入するにあたり、**目的・狙いを明確にする**ことが大切です。在宅勤務の導入を検討する目的を企業担当者と明確にします。

②課題点を明確にし、解決のための予算を設定する

在宅勤務を導入するには**①意識・習慣、②マネジメント・コミュニケーション方法、③仕事の進め方**の課題をクリアしないと、そもそも導入に至らない、もしくは簡易に実践できる一部メンバーだけの実施になってしまいます。そうならないために課題点を明確にし、課題を解消するための予算を設定して進める必要があります。

③意識、習慣の改善

ここが大変

通常は今までの働き方である**「同じ場所」「同じ時間」「直接的なコミュニケーション」**に慣れてしまっています。在宅勤務制度においては運用にもよりますが、上記の要素が崩れてしまうので改善が必要です。

④マネジメント・コミュニケーション方法の改善

ここが大変

在宅ワークに従事するスタッフの習熟度が高ければ生産性は維持されますが、頻度高く報告・連絡・相談をしないとイケない習熟度の低い方の生産性は下がります。

マネジメントやコミュニケーション手法を在宅勤務に合わせて設定し、生産性を維持させるための改善が必要です。

⑤仕事の進め方の工夫

業務の標準化ができていないと、「誰にどの仕事を任せるのか」「どの仕事がどのぐらいの時間でこなすのが標準か」といったことの判断ができません。**業務進捗のリアルタイムでの確認が難しい**ため、仕事の進め方について工夫が必要です。

⑥ルール設定、規程・書式の整備

上記までの改善を前提にルール設定を実施し、規程と書式の整備を実施します。

在宅勤務は就業時間や実態の把握が難しく、「出退勤を何で管理するのか」「始業・終業・休憩は共通とするのか」「情報管理はどうするのか」といった課題が出てきます。これらの**細かい取り決めをルール設定し、規程や書式への落とし込みをする**必要があります。

企業

(経営者・推進担当者)
の感じる効果



■ 企業の感じる効果

- ①優秀な人材の確保や雇用継続につながった
- ②資料の電子化や業務改善の機会となった
- ③通勤費やオフィス維持費を削減できた
- ④非常時でも事業を継続でき、早期復旧もしやすかった
- ⑤顧客との連携強化、従業員の連携強化になった
- ⑥離職率が改善し、従業員の定着率向上が図れた
- ⑦企業のブランドやイメージを向上させることができた

従業員

(テレワーク利用者)
の感じる効果



■ 従業員の感じる効果

- ①家族と過ごす時間や趣味の時間が増えた
- ②集中力が増して、仕事の効率が良くなった
- ③自律的に仕事を進めることができる能力が強化された
- ④職場と密に連携を図るようになり、これまで以上に信頼感が強くなった
- ⑤仕事の満足度が上がり、仕事に対する意欲が増した

※働き方・休み方改善ポータルサイトより引用

■ テレワーク活用事例

実際にどのような企業がどのように活用しているかのイメージをつけた方が分かりやすい 場合は、働き方・休み方改善ポータルサイトで手に入れることができます。

参考URL:

<https://work-holiday.mhlw.go.jp/telework/>

また、厚生労働省がまとめた「テレワーク活用の好事例集」もビジュアル的に分かりやすく、イメージがしやすいです。自社と似た業務、規模の会社を探していただくことで、よりイメージしやすいでしょう。

参考URL:

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/ryouritu.html



①目的・狙いの明確化、担当者の決定

在宅勤務を導入するにあたり、目的・狙いを明確にすることが大切です。在宅勤務の導入を検討する目的を **前ページの企業側、従業員側が感じるメリットを利用して明確に** しましょう。

●導入メリットを以下に記載ください。

メリットが決まったら推進する担当者を決定します。

担当者の資質としては、**①ITリテラシーが高い、②社内業務、組織に精通している、方が望ましい**です。担当者複数人でも構いませんが、在宅ワークを推進していく上でこのメンバー選定が最も大事といっても過言ではない程、重要な部分で、上記メリットを加味して頂いて、メンバー選定を行う必要があります。

●メンバーを候補を記載し、その中で最適な人(複数人可)を選択してください。

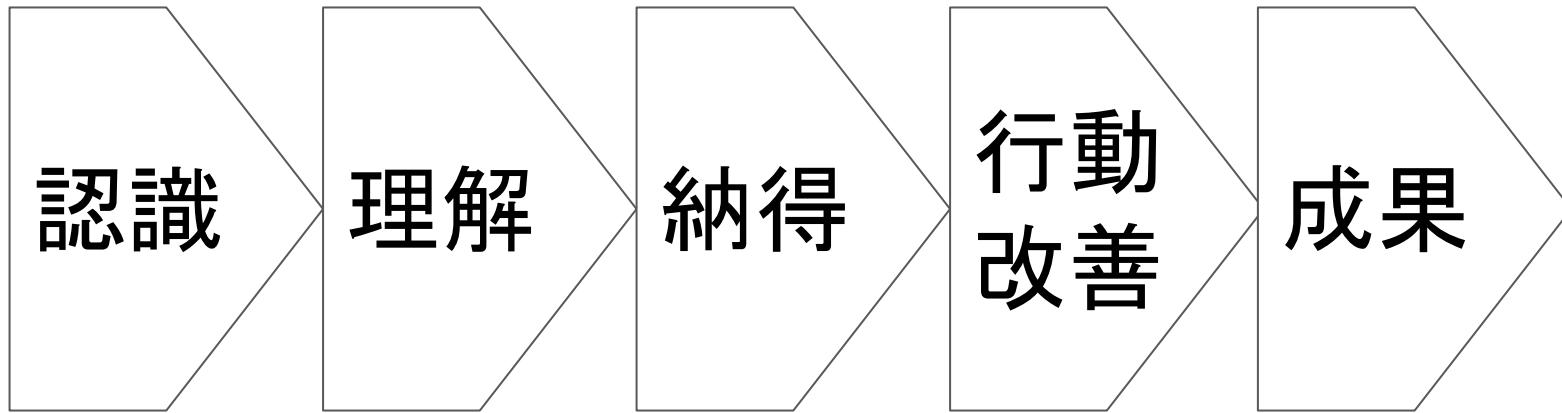
メンバーが選定できたら、次に対象部署及び対象職階を設定します。

一般的に経理・総務といった管理部門は比較的取り組みやすく、営業や製造といった部門は取り組みづらい傾向にあります。緊急事態であるが故に在宅ワークを目的として多少の生産性の低下は織り込み済みで実施するケースもありますが、**会社・従業員双方にとってメリットが出るように段階的・計画的に実施する** ことをお勧めします。

職種以外にも習熟度が在宅ワークに大きな影響を与えますので、現実的なラインで 考えて在宅ワークの対象とする職階を決める必要があります。

●在宅ワークの対象とする部署及び職階を記載してください。

②課題点を明確にし、解決のための予算を設定する



人は何か**新しいものを始めようとするときに、上記のプロセスを辿る**とされています。在宅ワークを実施しようとなった際には、①【認識・理解】在宅ワークという働き方を認識・理解してもらう、②【納得】在宅ワークのメリット、デメリット及び解決策・改善策を伝えて納得してもらう、④【行動・改善】ルールを設定して、運用してみて改善行う、⑤【成果】在宅ワークが効率よく運用されて、会社も従業員もメリットを教授できる、といったプロセスになります。

次ページ以降で多くの会社で発生する課題及びその解決策を立案していきますが、今現状で認識から成果までのプロセスにおいて課題として思いつくものを付箋に書き出してグルーピングするKJ法を利用して洗い出してみてください。

参考URL:

<http://idea-soken.com/kj-method>

●KJを実施した結果、洗い出された課題を以下に記載してください。

課題が明確になれば、次は、その課題を解決するための予算設定を行います。在宅ワークを始めるためにはPCやWifi等の機器、セキュリティシステム、Zoomやハングアウト等の通信手段等々の投資が必要で、知恵と工夫で乗り越える限界があります。そういったことから予算を設定して進めるようにしましょう。

隠していた予算額を下記に書き込んでください。

予算額： 円

③意識、習慣の改善

在宅ワークを実施するためのまず一歩目は意識の改善からです。

意識を改善するための手段として最も効果的で最初にすべきは、企業のトップから 全社方針として在宅ワークを推進していくことを発信することです。 **人事部や管理部からの発信であると、取り組み側の意識が変わらない** ことが少なくありません。

これからの企業のあるべき姿を示し、その手段として在宅ワークに取り組んでいくことをその手段として明確に示しておく必要があります。そのための手順を留意点を踏まえながら進めていきましょう。

社内に存在する周知方法についての取り組み(仕組み)の現状を確認します。制度やお知らせ、社内の重要決定事項がある際には **そちらを利用するのが早く取り組む** ことができます。まずはその方法での実施を検討して頂き、その方法は相応しくない際には他の効果的な手段を検討・検証する必要があります。

●現状で実施している発信方法又は他の効果的な方法について記載してください。

参考までに周知方法の例を記載します。



【社内発信(電子手段)】

社内イントラ
電子社内報
社内イーラーニング



【ツール利用】

社内一斉メール
チャット発信



【社内発信(直接)】

外部講師による研修
社内説明会の実施



【印刷物利用】

小冊子
社内マニュアル
ポスター掲示

上記実施における留意点は次ページ以降に続きます。

③意識、習慣の改善

広報ツール選択に陥りがちな課題を以下に記載します。

①発信して終わりでは普及しない

社内報、社内イントラネットで広報したから全社に周知できているはずだ、このように考えるのは危険です。**社員は通常業務に忙しく、社内報や社内イントラ、ポスター等を目にする機会は少なく印象に残りません。**ポイントは、いつもと同じツール、内容は目新しさがなく印象に残りにくいということです。いつもの広報ツールにプラスアルファができないか？ **いつもと違う方法で印象付けることはできないか、検討を重ねましょう。**例えば今まで社内研修や勉強会の実施が少ない企業の場合は、この機会に制度についての研修会、勉強会を計画するなど、今までとは一味違った戦略を立てましょう。

②予算の適正設定と長期で活用できるものを選定する

印象に残る方法を考えることが大切といっても沢山の予算を使えばよいという事ではありません。**印象に残る広報ツールを、いつでも、だれでも(例えば休業中の社員でも)見れる状況にしておくことも視点として大切**です。例えば経営陣からのメッセージを伝える場を設け、そのビデオをイントラに掲載しておき、いつでも社内の誰でも見られるようにしておくことは大切です。

③小冊子は効果的

柔軟な働き方についての会社の考え方や取組み事例についての小冊子を作り、全社に配布することも有効です。教科書が紙媒体だった世代が読むことが現在であれば多いので、紙媒体することで在宅ワークへの方針に対する理解をしようと意識があがります。**コストがかかりますが、小冊子にすることで、会社の考え方、方針を伝えることができ、会社の本気度を表現するツール**の1つとなるでしょう。

これらを踏まえて予算取りや稟議を上げる必要がある、業者を選定する必要があるといった課題とその解決策、スケジュールを以下に記載してください。それを実行にうつすことで在宅ワークにおける最初の課題である意識、習慣の改善はクリアすることができます。

●実行にあたっての課題及びその解決策・スケジュールを記載してください。

④ マネジメント・コミュニケーション方法の改善

対象部署、対象職階の確認をします。①目的・狙いの明確化、担当者の決定のページで決定した部署でテストケースとして導入できる部署を決定します。一気に推し進めたいと考える企業が多いのですが、それはダイエットをするのにいきなり朝5時から起きて毎朝欠かさずに5Km 走るのと同じく、**勢い先行で尻すぼみになってしまう可能性が高い**です。そうならないように手順を踏んで実行しましょう。

●現実的に難易度が低く在宅ワークを始められる部署、職階を記載してください。

--

対象部署、職階が決まったら業務の洗い出しを実施します。

在宅ワークを進めるには「**業務**」を**特定することが大切**です。実際問題として在宅勤務などで実施しやすい業務とそうではない業務があります。その区分けなしで無理に在宅ワークを進めると、効率が一気に下がってしまいます。以下の項目を参考に業務の洗い出しを進めましょう。

項目	内容
業務にかかる時間	その業務を行う上でどの位時間がかかっているか
使用するシステム、ツール	テレワークや在宅での勤務が、使用するシステムやツールの面から可能なのか
使用する書類関連	紙なのか、電子ファイルがあるか
コミュニケーション	業務はある程度一人でできる業務なのか。またチャットでの会話ツールなどで打合せや業務の確認は足りる業務なのか

一般的に在宅ワークにて**実施しやすい業務**は①入力作業、②データの修正・加工、③資料の作成、④企画など思考する業務です。**工夫が必要な業務**は①資料の電子化によってできるようになる業務、②コミュニケーション環境の整備によってできる業務(会議、営業)です。**実施できない業務**は物理的なオペレーション操作を必要とする業務です。これらの分類を参考にして分類していきましょう。

⑤仕事の進め方の工夫

在宅ワークにおいてはプレゼンス管理が必要となります。

プレゼンス管理とは、**従業員の在席状況や業務状況を把握し、業務時間中にきちんと業務が行われているか**企業が確認することを指しています。企業によっては、目標管理が徹底されており、テレワークの際の一日の管理は不要という企業もありますが、ごく少数の企業だけで、**多くの企業は在宅ワークにおける業務管理手法、仕事の進め方を新たに設定する必要**があります。

自社にとって有効なプレゼンス管理(在席管理)を決定する必要があります。

プレゼンス管理の例としては、①業務時間中の在籍、離席の履歴を取る、②メールやプレゼンス管理ツールを利用する、③会議システムのカメラ機能を利用して常に確認できるようにする、④在席管理や退勤管理、作業内容の定期管理などを自動でできるテレワーク用のアプリを利用する、⑤在席中は電話を取れるようにする、PCの画面の記録をとるといった方法があります。

スタッフの方からすると四六時中見張られていると、**さぼる意図は無くても息が詰まってしまう可能性**がありますので、業務内容や習熟度に合わせて最適な手法を選ぶ必要があります。参考までにプレゼンス管理ツールで有名なものを以下に記載します。

①株式会社テレワークマネジメント「F-Chair」

http://www.teleworkmanagement.co.jp/services/tool/fchair/#fchair_02

②サイボウズ株式会社「在宅勤務」

<http://kantan.cybozu.co.jp/topics/teleworking/environment/index.html>

③NECネットアイ

在宅勤務管理システム・テレワークウオッチ

<http://www.nesic.co.jp/solution/eo/tww.html>

●自社にとって現実的に取りうるプレゼンス管理ツールを選択し記載してください。
またその導入に課題がある場合は課題の解決策、スケジュールも記載してください。

⑥ルール設定、規程・書式の整備

実施に際して申請と承認ルールの策定を行います。
決定する必要のある項目は以下の通りです。

種別	項目	自社実施方法
利用許可申請	誰が(希望者/希望者の上司)	
	どこに(人事部/上長)	
	どうやって(メール・チャット・口頭・WEB等)	
	条件(社歴、キャリア、部署、職階、職務、通信環境等)	
利用許可承認	誰が(希望者/希望者の上司)	
	どこに(人事部/上長等)	
	どうやって(メール・チャット・口頭・WEB等)	
利用日申請	誰が(希望者/希望者の上司)	
	いつまでに(当日、前日等)	
	どこに(人事部/上長等)	
	どうやって(メール・チャット・口頭・WEB等)	

これらが確定することで、利用者が利用したいと希望した際にどのように利用することができるのかを理解することができるようになります。

最後に勤怠管理の方法の決定をします。従業員の勤怠状況を管理するため始業終業の報告、記録方法をあらかじめ決めておきましょう。以下は例示を列挙します。

自社に合ったものを採用してください。クラウドの勤怠ツールを利用することが一般的ですが、それが無い場合メール、チャット、電話などの手段で実施します。

●始業、終業の勤怠の確定方法を以下に記載してください。