テレワークを通じた新たな働き方のヒント
～　ITｘ法律で新たな価値創造を　～

2022年4月26日

小林勝哉社会保険労務士事務所

小林勝哉
社会保険労務士事務所

自己紹介

小林勝哉

小林勝哉社会保険労務士事務所　代表
社会保険労務士

E-mail:info@@sr-koba.com
（送信の際は@を一つ削除してください。）

地方創生テレワーク推進運動Action宣言

当社は、地方創生テレワーク推進運動の趣旨に賛同し、以下のように取組むことを宣言します。

取組方針

内閣府 地方創生テレワークAction宣言企業

【経歴】

元NTTのIT専門家として、産官学の交流を推進してきました。

テレワーク専門社労士として、IT x法律で新たな事業価値の創造に取り組んでいます。

テレワーク専門コンサルタント/専門相談員。

【コアコンピタンス】

（1）社員の笑顔溢れる職場作りを、就業規則と多様な働き方で実現

（2）創造的な働き方を実現する最適なテレワーク制度の構築をご支援

（3）地方創生テレワークや遠隔地勤務制度の普及・導入をご支援

【プライベート】

趣味は、スイミング。尊敬する著名人は、MIT MediaLab 石井 裕教授。

目 次

テーマ「テレワークを通じた新たな働き方のヒント」

～ ITx法律で新たな価値創造を～

1）テレワークを通じた新しい働き方への期待
2）テレワークの現状と課題
3）テレワーク導入を成功に導くコツ
4）テレワーク勤務規程のポイント
5）テレワークの成功事例

小林勝哉
社会保険労務士事務所

テレワークを通じた
新しい働き方への期待

生き生きとした社員の笑顔溢れる新たな事業価値創造へ

「人的資本経営」の時代へ

【経営課題】

コーポレート
ガバナンス

ESG経営
「Environment（環境）」
「Social（社会）」
「Governance（管理体制）」

【社会課題】

イノベーション創出
地方創生

人口減少
少子高齢化
労働力人口確保
人生100年時代

持続的企業
価値創造の
中核資産は
「人的資本」

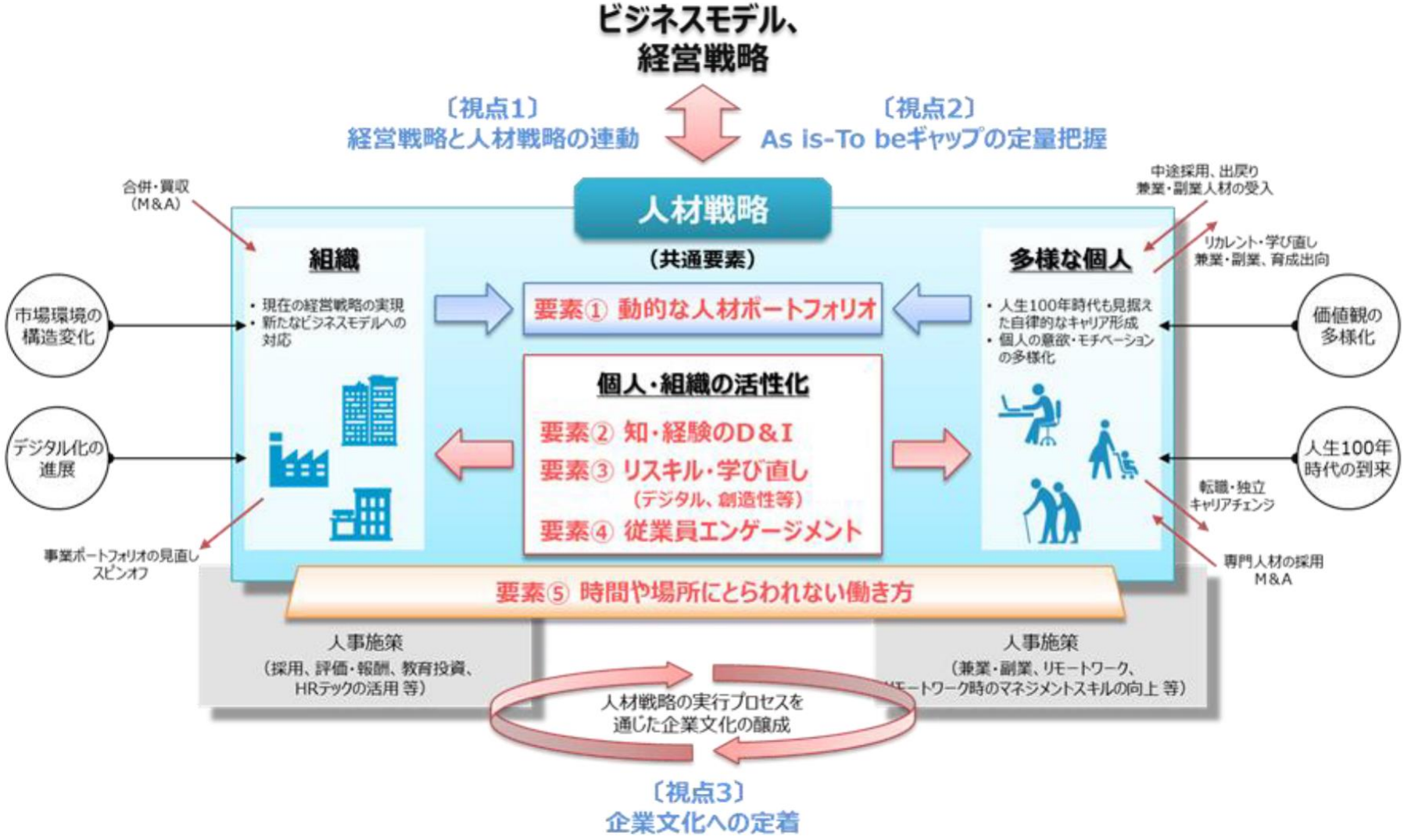
発想の転換

人的資源（コストミニマム）から
人的資本（人的価値発揮）へ

（出典）経済産業省　人的資本経営の実現に向けた検討会　報告書（案）　人材版伊藤レポートから（筆者加筆）
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jinteki_shihon/009.html

「人的資本経営」の時代の人材戦略

人材戦略に求められる３つの視点・５つの共通要素（３Ｐ、５Ｆ）



（出典）経済産業省　人的資本経営の実現に向けた検討会　報告書（案）　人材版伊藤レポートから
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jinteki_shihon/009.html

小林勝哉
社会保険労務士事務所

人的資本経営への人材戦略

【３つの視点（３P）】

①経営戦略と人材戦略は連動しているか

②目指すべきビジネスモデルや経営戦略と現時点での人材や人材戦略との間のギャップを把握（見える化）できているか

③人材戦略が実行されるプロセスの中で、組織や個人の行動変容を促すような企業文化が定着しているか

【５つの共通要素（５F）】

①目指すべきビジネスモデルや経営戦略の実現に向けて、それに最適な多様な人材が活躍する人材ポートフォリオを柔軟に構築できているか（動的な人材ポートフォリオ）

②個々の人の多様性が、対話やイノベーション、事業のアウトカムにつながる環境にあるのか（知・経験のダイバーシティ＆インクルージョン）

③目指すべき将来のビジネスモデルや経営戦略と現在の人材スキルや専門性との間のスキルギャップを埋めているか（リスキル・学び直し）

④多様な個人が仕事に主体的、意欲的に取り組めているか（従業員エンゲージメント）

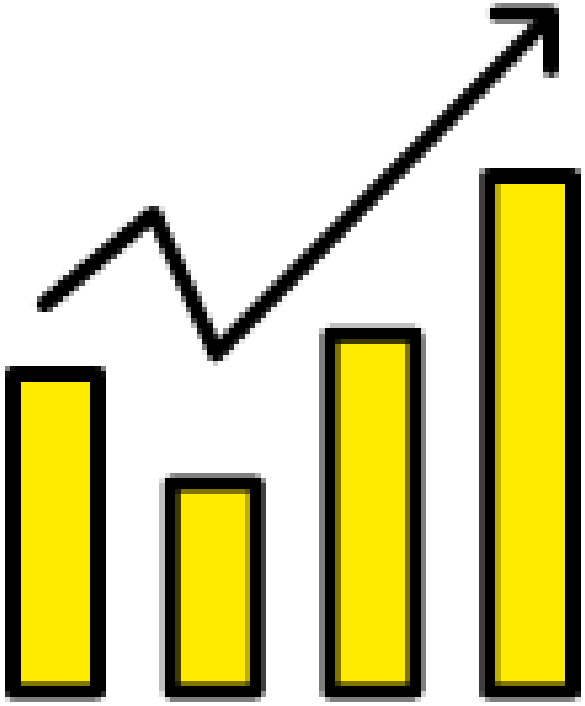
⑤時間や場所にとらわれない働き方を会社が提供しているか（柔軟な働き方）

テレワーク
による
効果的実装

（出典）経済産業省　人的資本経営の実現に向けた検討会　報告書（案）　人材版伊藤レポート（筆者加筆）
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jinteki_shihon/009.html

テレワークとは「柔軟な働き方」

中小企業の働き方改革の必要性



「魅力ある職場づくり」

→「人材の確保」　＝「人材の採用・定着」

（事例）

→「業績の向上」　建設業における

女性技術者の確保のためのテレワーク制度

→「利益増」の好循環を！

テレワークとは「ITを活用した場所にとらわれない柔軟な働き方」！

多様な働き方から価値が生まれる

エンゲイジメント（*engagement*）

＝社員の企業に対する愛着心や自発的な貢献意欲

多様な働き方の実現

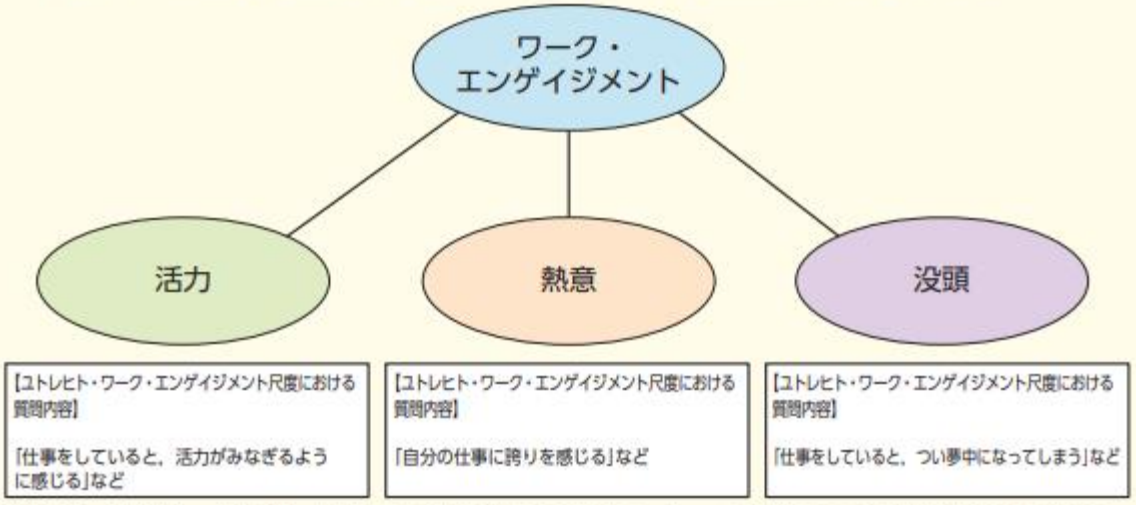
＝社員エンゲージメント

　の向上

＝生産性や創造性

　の向上

○「ワーク・エンゲイジメント」は、オランダ・ユトレヒト大学のSchaufeli 教授らが提唱した概念であり、「仕事から活力を得ていきいきとしている」（活力）、「仕事に誇りとやりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）の３つが揃った状態として定義される。



資料出所　島津明人、井上彰臣、大塚泰正、種市康太郎（2014）「ワーク・エンゲイジメント-基本理論と研究のためのハンドブック-」などを参考に、厚生労働省政策統括官付政策統括室が作成

（注）　ワーク・エンゲイジメントの測定に当たっては、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度（Utrecht Work Engagement Scale：UWES）が最も広く活用されており、「活力」「熱意」「没頭」といった下位因子を17項目の質問で測定している。その他、UWESでは、各因子を３項目ずつ、合計９項目の質問で測定できる短縮版、合計３項目の質問で測定できる超短縮版も開発されている。

（出典）厚生労働省　令和元年版　労働経済の分析　－人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について－
https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/roudou/19/19-1.html

政府のテレワークへの取り組み

テレワーク関連

府省連絡会議

総務省
(とりまとめの主務官庁)ICT活用による社会変革実現

厚生労働省
多様な働き方の実現

テレワーク関係4省

経済産業省
企業価値向上

国土交通省
都市部への過度の集中解消と地域活性化

内閣官房・内閣府
関係4省と連携し、女性活躍、ワークライフバランスの実現、国家公務員のテレワーク導入等を推進

政府のテレワーク普及啓発のための取り組み

現状把握
- テレワークの普及状況やテレワーカーの意識・実態調査を実施【総務省・国交省】

目標設定
- テレワーク推進に関する政府目標を設定【内閣官房IT室】

環境整備
- インフラ整備やテレワーク関係ガイドラインの改定・周知等　【総務省・厚労省】

普及展開

意識改革	ノウハウ支援	導入補助	周知・啓発
・女性活躍、ワークライフバランス推進 ・国家公務員のテレワーク実施を推進【内閣官房・内閣府】	・テレワーク導入の専門家を企業へ派遣 ・相談センターによる助言等を実施【総務省・厚労省】	・民間企業等に対して導入機器等の費用を助成【厚労省】 ・ふるさとテレワークのICT環境整備建物改修等の【総務省・国交省】	・表彰、セミナー、事例周知【総務省・厚労省・経産省】 ・「日本サービス大賞」や「おもてなし規格認証」を通じて、テレワークによる働き方を面的に普及【経産省】 ・テレワーク・デイ、テレワーク月間を通じた普及促進【関係府省】

(出典)厚生労働省　テレワーク総合ポータルサイト
https://telework.mhlw.go.jp/telework/gvm/

地方創生テレワークの可能性

①「転職なき移住」、「都市部から地方への人の流れ」を加速、「人口の流出防止」「地方での雇用」「新規ビジネスの創出」

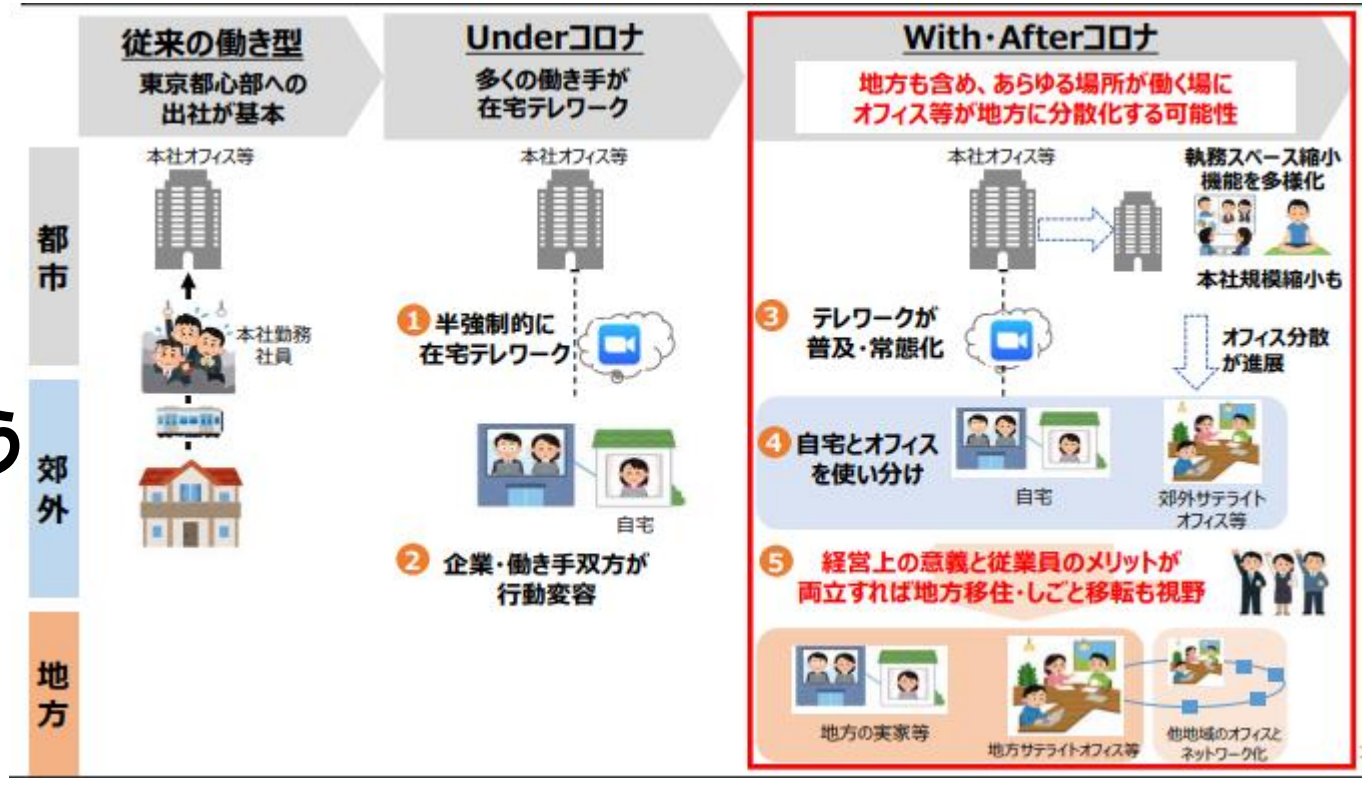
②遠隔地勤務制度

③両立支援
（介護と仕事、
治療と仕事）

④家族の転勤に伴う
雇用継続

⑤障がい者
テレワーク雇用

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部の取り組み



（出典）地方創生テレワークの推進に向けて　内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局
https://www.chisou.go.jp/chitele/images/semi09.pdf　（筆者加筆）

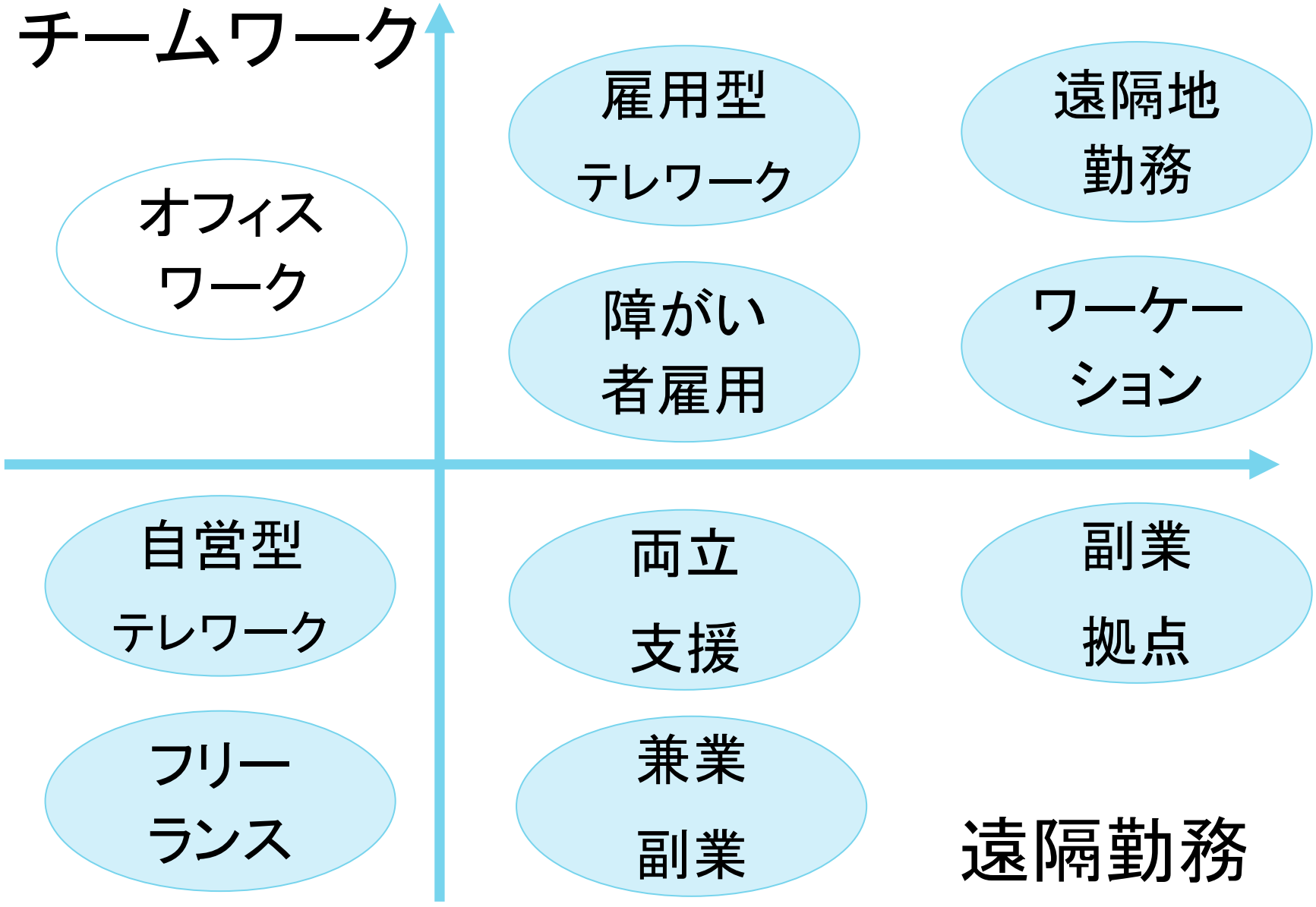
テレワークを通じIT x 法律で新たな価値創造を

小林勝哉
社会保険労務士事務所

IT	X	法律
テレ	新たな事業価値の創造を	ワーク
地理的自由度		雇用/自営
時間的自由度		多様な働き方（兼業・副業/両立支援/高年齢者等）
リアルワークの意味とテレワークとの組み合わせ		憲法の基本的人権の暖かさ
		労働関係法令の保護機能
DX/業務のデジタル化		DX法務/権利保護
テレワークセキュリティ		情報保護
FemTech/Wellbeing		障がい者雇用

テレワークを通じIT x 法律で新たな価値創造を

小林勝哉
社会保険労務士事務所



テレワークの現状と課題

テレワークの導入目的（総務省調査、複数回答）

小林勝哉
社会保険労務士事務所

トップ４ （導入企業の回答から）

①ＢＣＰ （非常時の事業継続に備えて）

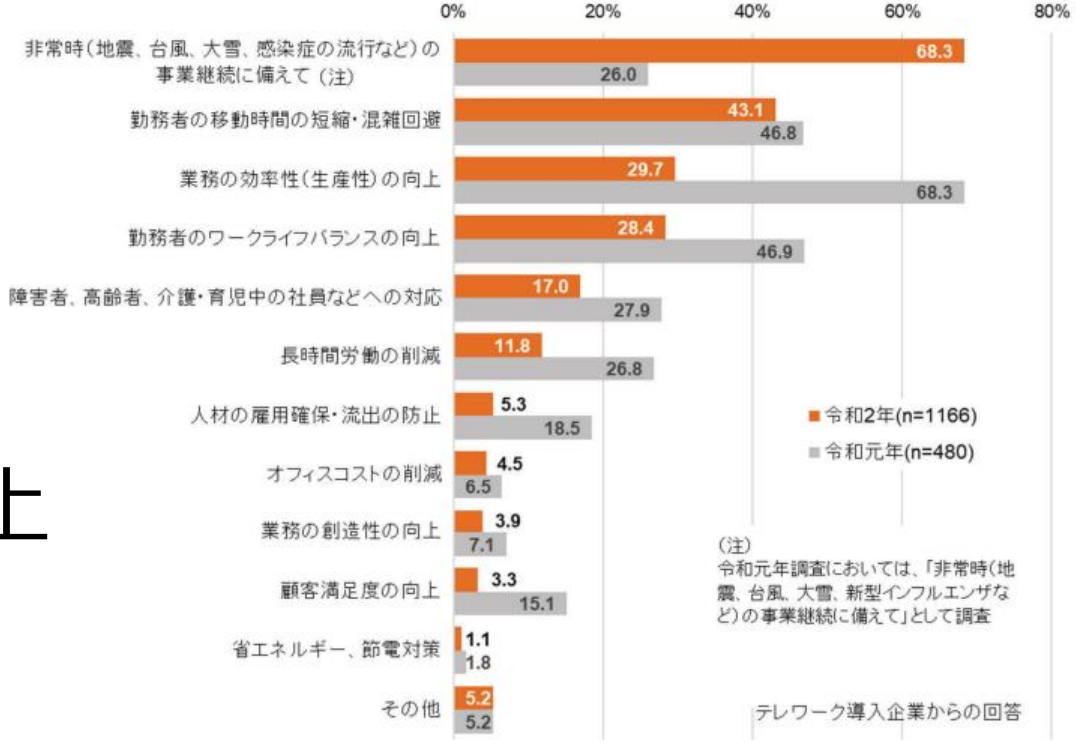
②勤務者の移動時間の短縮・混雑回避

③業務の効率性

（生産性）の向上

④勤務者の

ワークライフバランスの向上

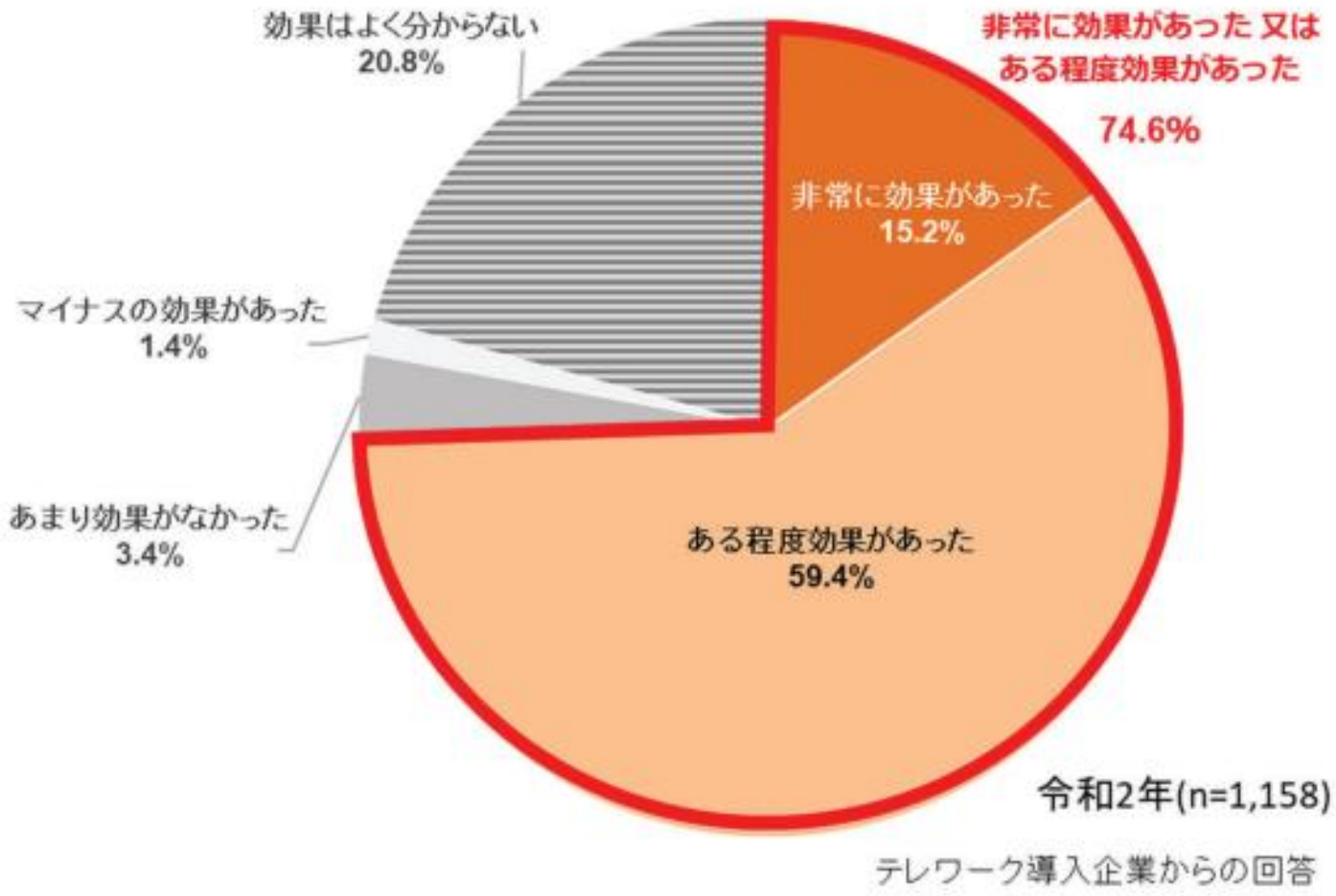


（出典）総務省　令和2年通信利用動向調査の結果
https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01tsushin02_02000154.html

テレワークの効果（令和2年、総務省調査）

効果があった（導入企業の回答から）

７４．６％



（出典）総務省　令和2年通信利用動向調査の結果
https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01tsushin02_02000154.html

テレワークの企業における効果

トップ５

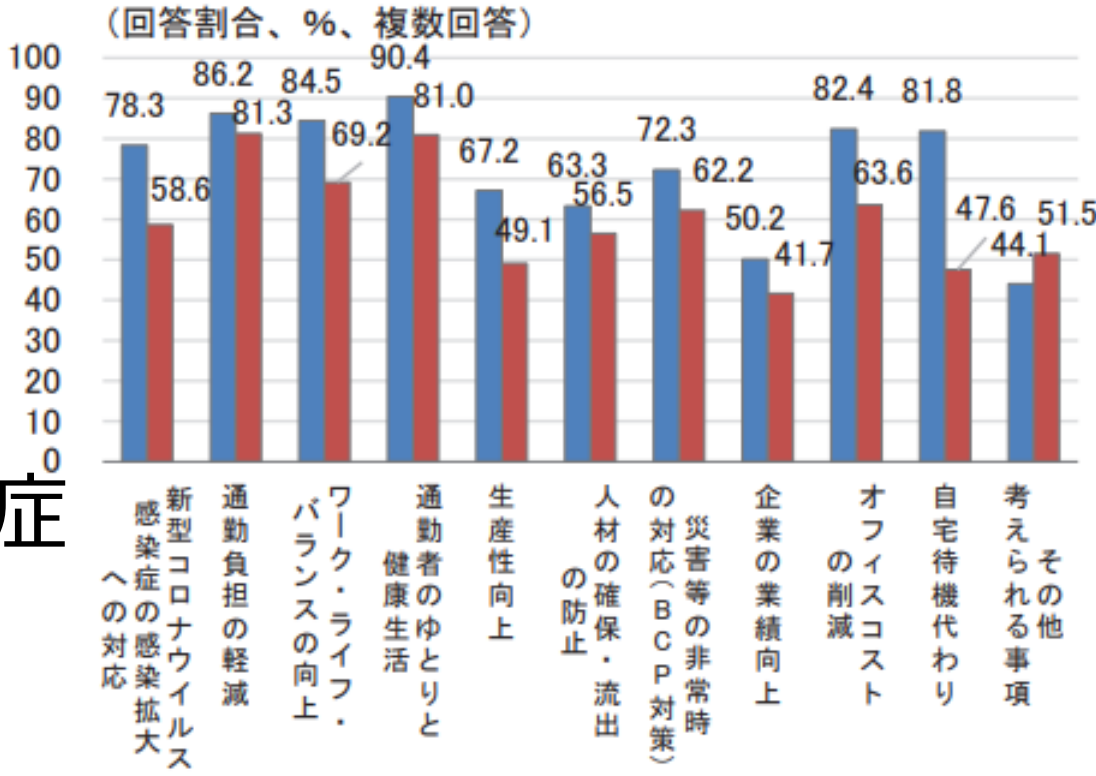
①通勤者のゆとりと健康生活

②通勤負担の軽減

③ワーク・ライフ・バランスの向上

④オフィスコストの削減

⑤新型コロナウィルス感染症感染拡大への対応



（出典）厚生労働省　令和3年版　労働経済の分析
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_19846.html

テレワークの定着に向けた企業の課題

トップ５

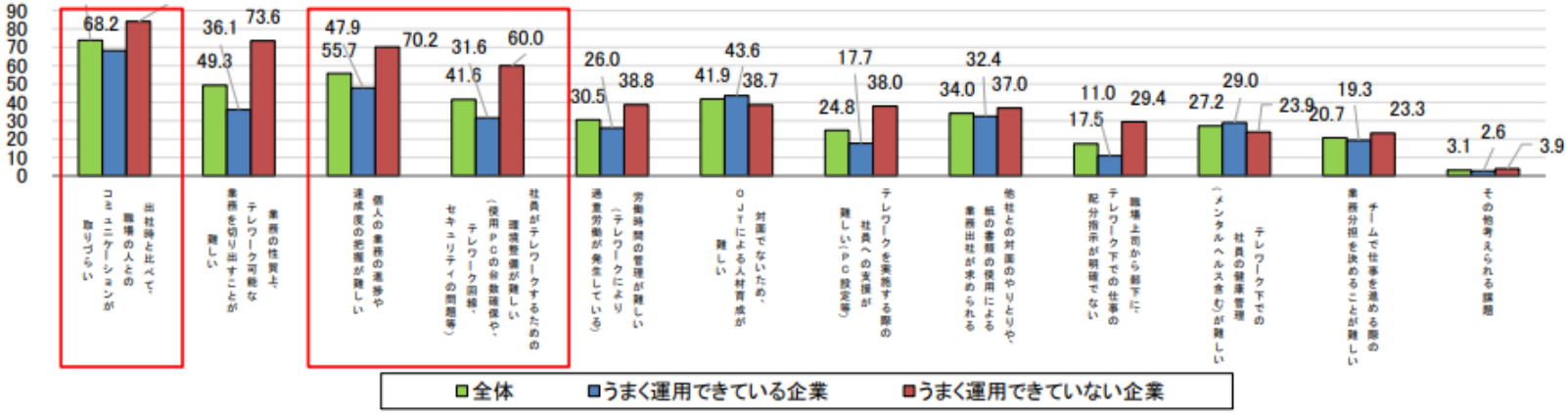
①出社時と比べて、職場の人とのコミュニケーションが取りづらい

②業務の性質上、テレワーク可能な業務を切り出すことが難しい

③個人の業務の進捗や達成度の把握が難しい

④社員がテレワークするための環境整備が難しい（PC,回線,セキュリティ）

⑤労働時間の管理が難しい（テレワークにより過重労働が発生している）



（出典）厚生労働省　令和3年版　労働経済の分析
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_19846.html

テレワーク導入を
成功に導くコツ

テレワークの実施形態

ICTを利用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方

※テレワーク:「tele＝離れたところで」と「work＝働く」を合わせた言葉

自営型
テレワーク

雇用型
テレワーク

所属オフィス

サテライト
オフィス勤務

モバイル勤務

在宅勤務

（出典）テレワーク・デイズ2021 実施結果報告 令和3年11月26日
https://teleworkdays.go.jp/topics/pdf/20211210/20211210_01.pdf

テレワークの導入目的の明確化

テレワークそのものが
目的化しないように、
導入段階において
目的意識の共有を
行うことが重要です。

【企業の経営課題】

企業経営の現状

持続可能な成長

【主な社会課題】

（出典）厚生労働省　テレワークの導入・運用ガイドブック
https://telework.mhlw.go.jp/wp/wp-content/uploads/2019/12/H28hatarakikatakaikaku.pdf

テレワークの導入ステップ

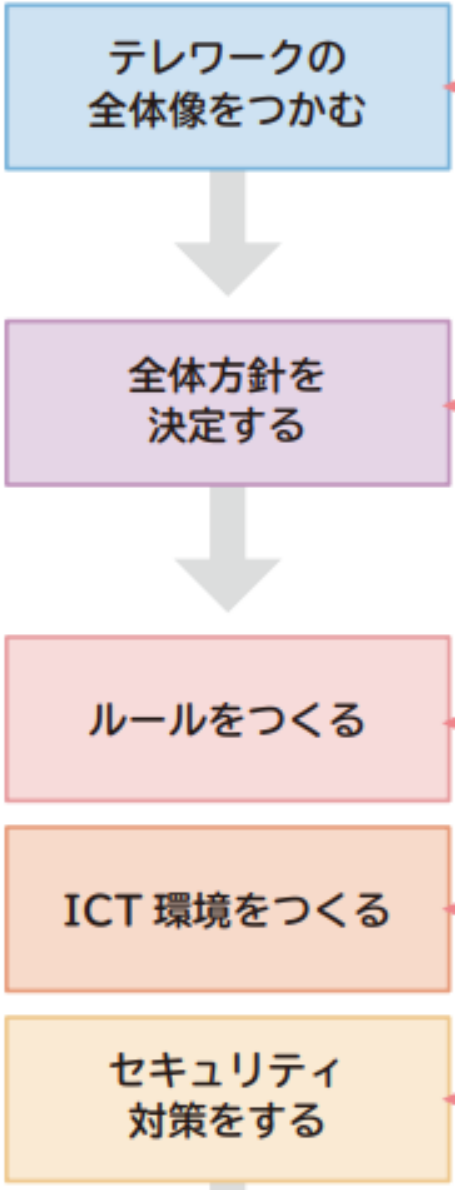
①経営上のテレワークの目的、目標の設定

②全体方針の決定（推進体制の構築）

③対象業務の整理、運用ルールの整備

④ICT、セキュリティの設計

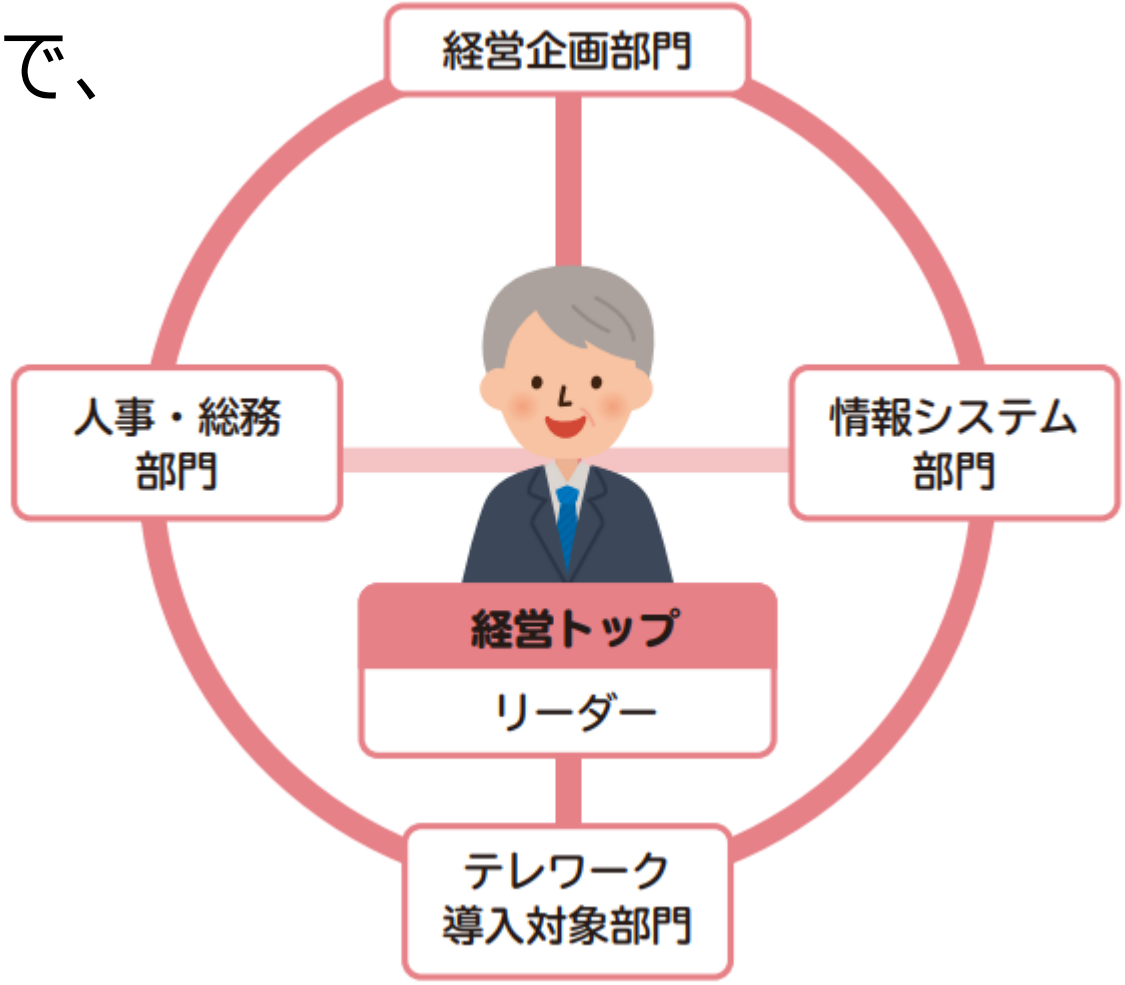
⑤PDCAによる評価、改善、適用拡大



（出典）厚生労働省　テレワークの導入・運用ガイドブック
https://telework.mhlw.go.jp/wp/wp-content/uploads/2019/12/H28hatarakikatakaikaku.pdf

テレワークの推進体制の構築

テレワークではトップダウンで、「人事・労務」の観点、「ICT」の観点、そして「実施」の観点の 3 つを意識して推進することが大切です。



（出典）厚生労働省　テレワークの導入・運用ガイドブック
https://telework.mhlw.go.jp/wp/wp-content/uploads/2019/12/H28hatarakikatakaikaku.pdf

テレワークの対象業務の整理（BPR）

☆テレワーク導入のまえに、まず対象業務を整理しましょう。

テレワークの導入を契機に、大胆に業務見直し（BPR）を。

①現状で実施できる業務

特定の曜日に集約が効果的です。

②いまは実施できない業務

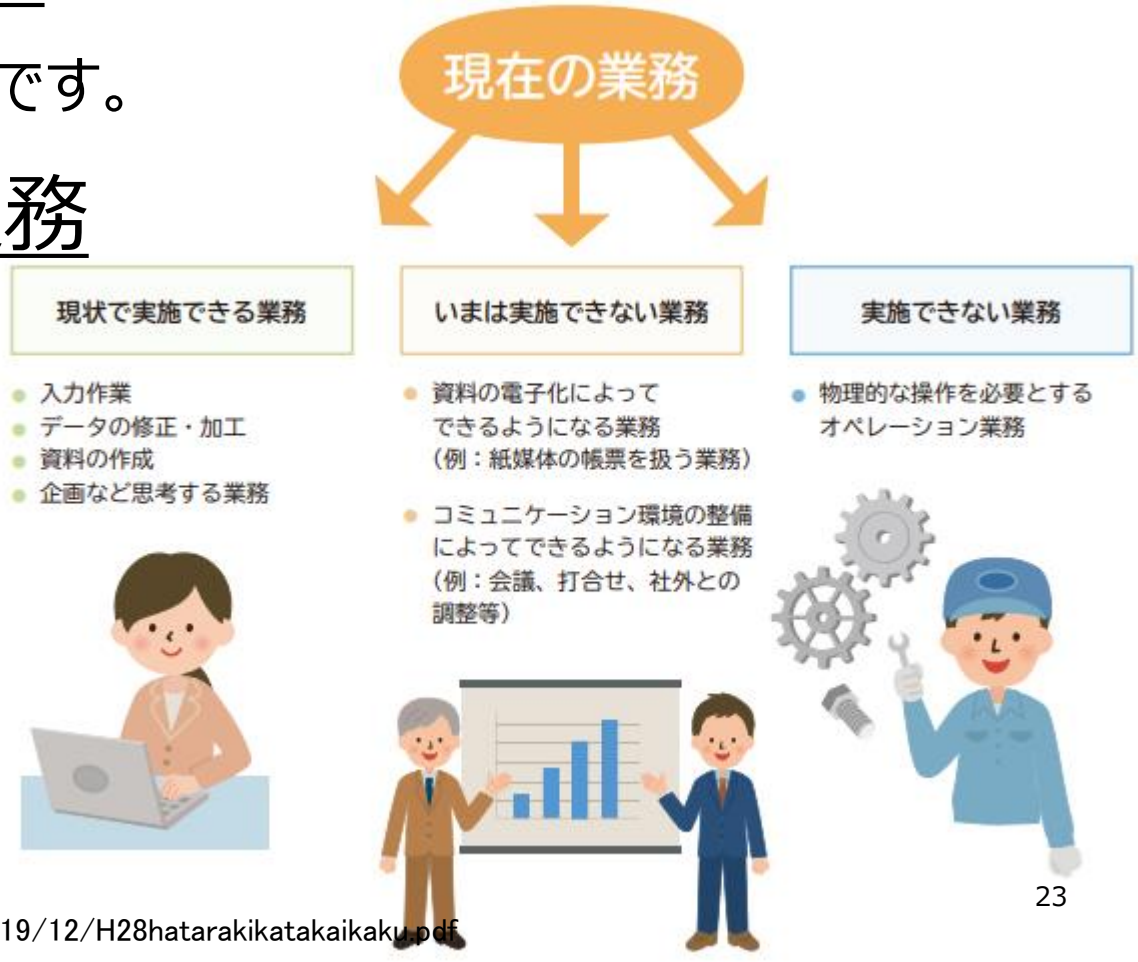
DX推進計画を立案して

BPRを進めましょう。

③実施できない業務

デジタル技術の適用を検討

しましょう。

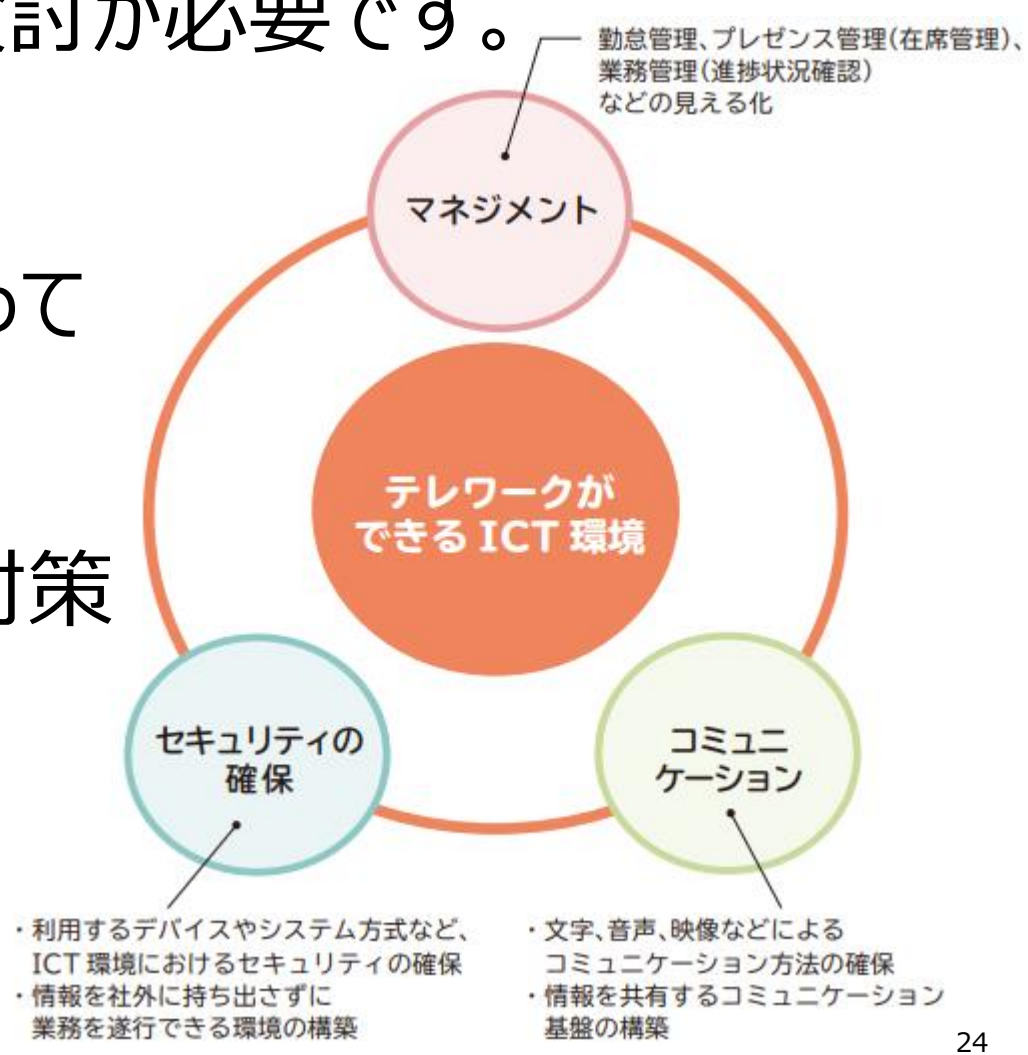


（出典）厚生労働省　テレワークの導入・運用ガイドブック
https://telework.mhlw.go.jp/wp/wp-content/uploads/2019/12/H28hatarakikatakaikaku.pdf

テレワークができるICT環境の整備

ICT環境は、安全なテレワークのための
セキュリティ対策と同時に検討が必要です。

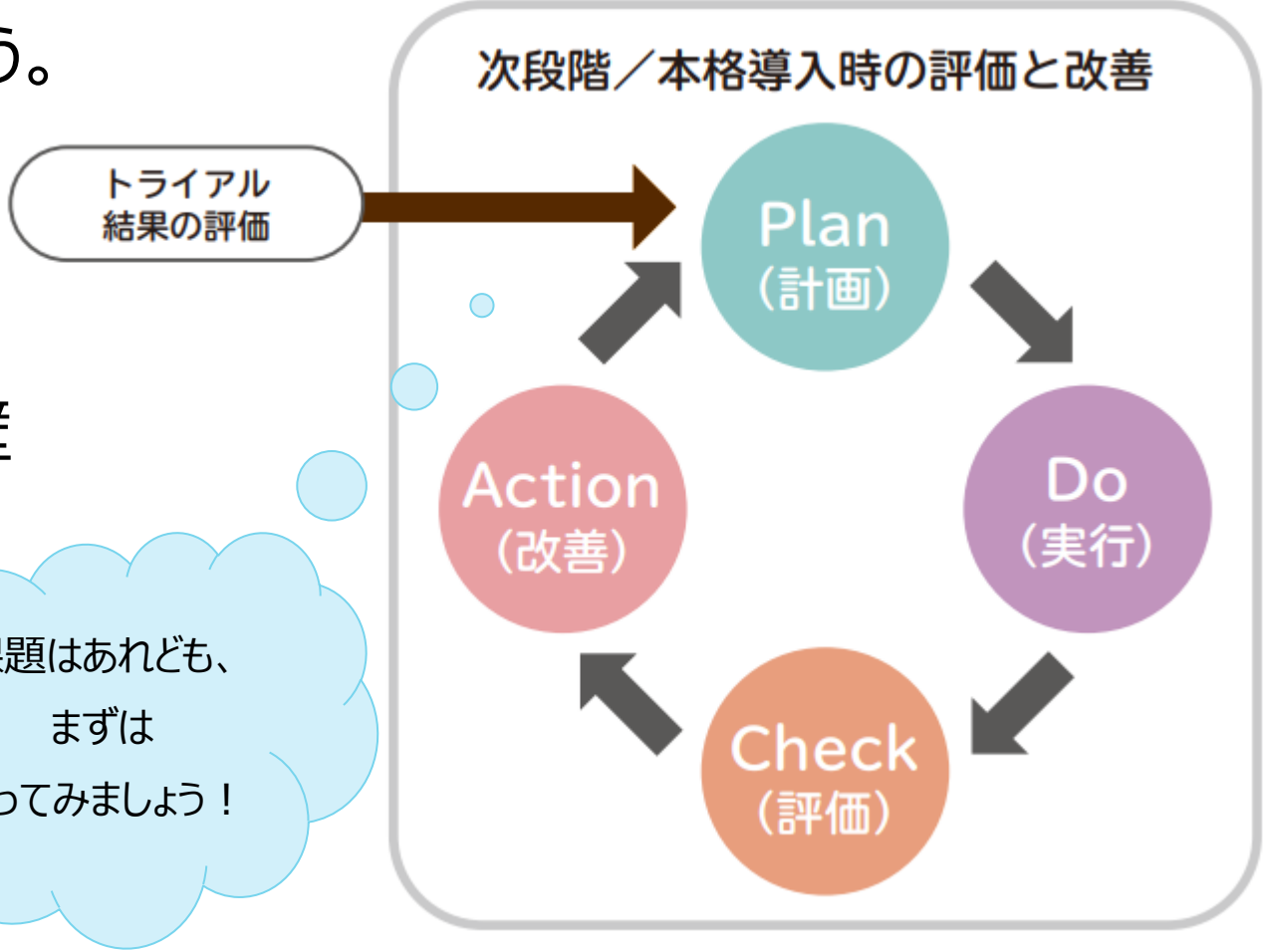
テレワークの実施形態によって
ツールが異なりますので、
ツールに適したセキュリティ対策
が必要です。



(出典)厚生労働省　テレワークの導入・運用ガイドブック
https://telework.mhlw.go.jp/wp/wp-content/uploads/2019/12/H28hatarakikatakaikaku.pdf

PDCAによるテレワークの評価と改善

ステップ・バイ・ステップで成功体験を積み重ねていけるよう、
テレワークの目的・目標を踏まえて、テレワークの評価観点と
評価方法を決めましょう。



（評価観点の例）

①コミュニケーションの壁

②セキュリティの壁

③労務管理の壁

④生産性の壁

など

課題はあれども、
まずは
やってみましょう！

（出典）厚生労働省　テレワークの導入・運用ガイドブック
https://telework.mhlw.go.jp/wp/wp-content/uploads/2019/12/H28hatarakikatakaikaku.pdf

PDCAによるテレワーク適用対象の拡大

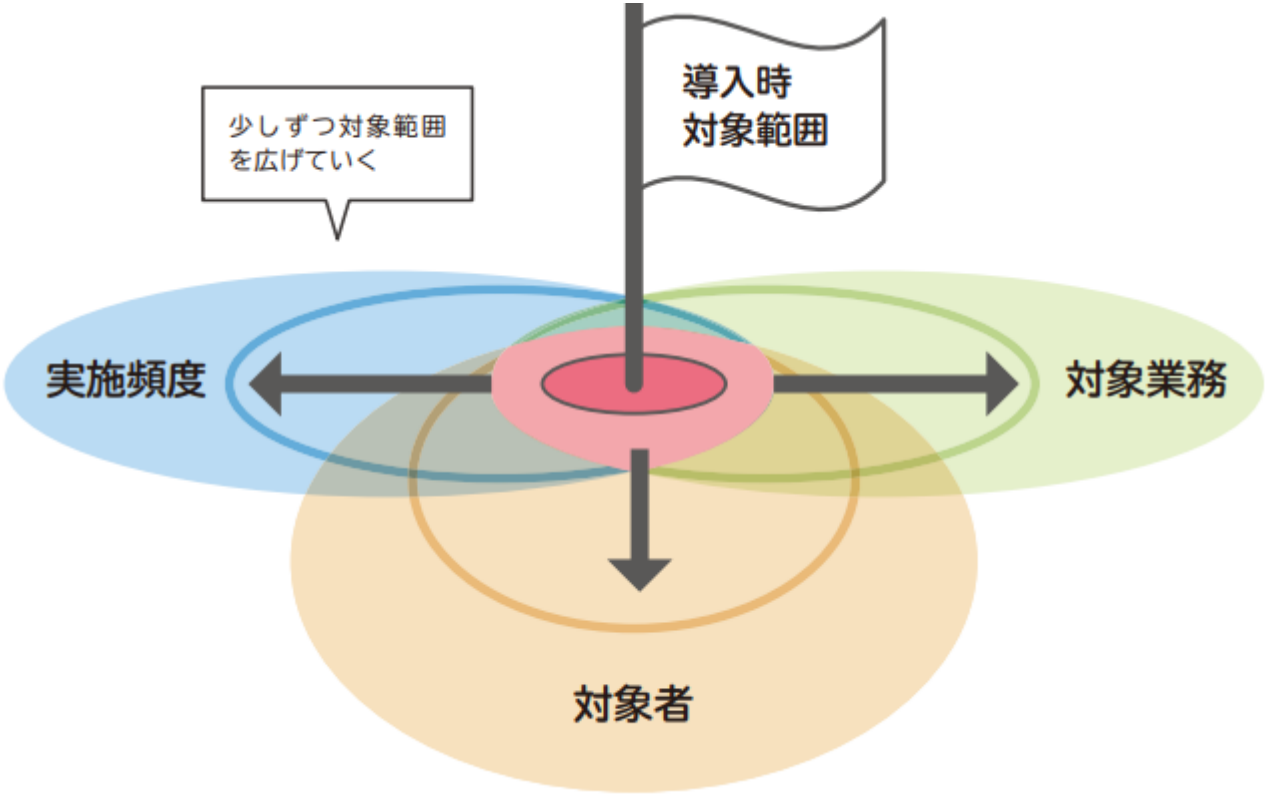
テレワークの評価結果を踏まえ、テレワーク適用対象の拡大を検討しましょう。

（適用拡大の３つの軸）

①実施頻度

②対象業務

③対象者



（出典）厚生労働省　テレワークの導入・運用ガイドブック
https://telework.mhlw.go.jp/wp/wp-content/uploads/2019/12/H28hatarakikatakaikaku.pdf

小林勝哉
社会保険労務士事務所

テレワーク勤務規程のポイント

テレワーク勤務規程の必要性

コロナ禍において、テレワークを始めた会社は多くあります。

改善が必要なことや問題点があれば、その点をカバーする規定が必要となりますので、洗い出しを行ってみてください。

テレワークは働いている姿が見えない分、会社も社員も様々な不安があります。特に労働時間や連絡体制、セキュリティ対策は、しっかり規定を作り周知しましょう。

また、テレワークを実施していない社員には、本来の業務以外の負担が生じていることもありますので、お互いの理解と協力を得ることが大切になります。

テレワーク勤務に関連する法令遵守のポイント

小林勝哉
社会保険労務士事務所

遵守すべき法令は、オフィスワークと同様です。

■自営型テレワーク

下請法

独占禁止法

フリーランス
ガイドライン
など

■雇用型テレワーク

労働基準法

労働安全衛生法

最低賃金法

労働施策総合推進法

男女雇用機会均等法

育児・介護休業法

テレワークガイドライン、など

■共通

民法

憲法（特に、基本的人権）

テレワーク勤務に共通の留意点

改善が必要なことや問題点について、多くの会社で共通の悩みがあげられます。

それらについて、厚生労働省から、ガイドラインとQ&Aが出されていますので、まずは点検してみてください。

- 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

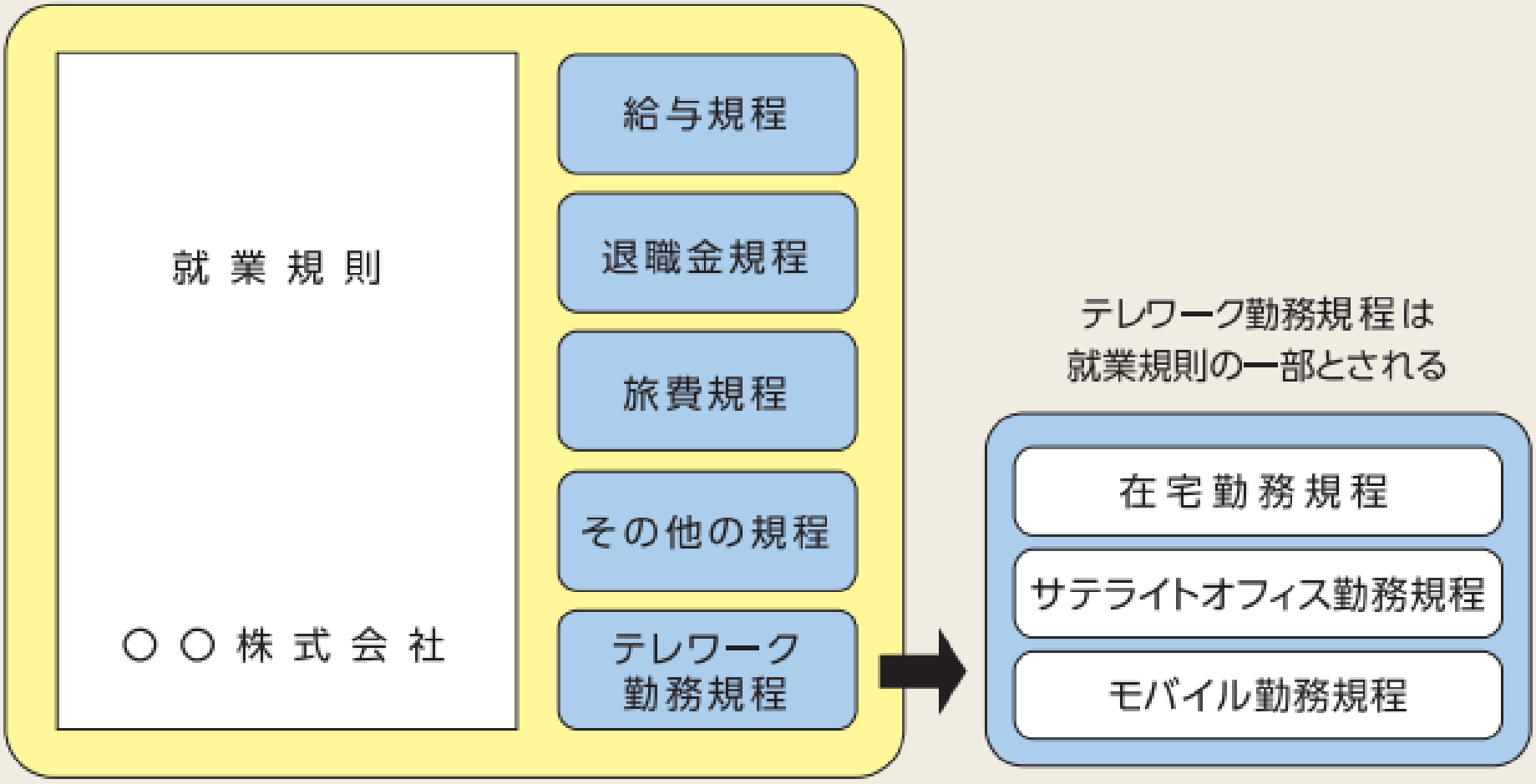
  https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/shigoto/guideline.html

- テレワークに関するQ&A
  （テレワーク総合ポータルサイト）

  https://telework.mhlw.go.jp/qa/

テレワーク勤務規程の位置づけ

就業規則とテレワーク勤務規程の関係



（出典）厚生労働省　テレワークモデル就業規則～作成の手引き～
https://telework.mhlw.go.jp/wp/wp-content/uploads/2019/12/TWmodel.pdf

テレワーク勤務規程で規定する内容例

- テレワーク勤務の定義
- 対象者／手続き等
  （就業環境の点検を含む）
- 勤怠管理について
- 労働時間や休憩等に関すること
  （時間外労働等を含む）
- テレワーク勤務時の服務規律
- 費用負担、情報通信機器等の貸与について

などが考えられます。

テレワーク勤務規程のポイント

➢ テレワーク時の労働時間について

テレワークでも働く場所が変わっただけで、労働時間の管理は基本的に変わりません。法定労働時間を超えた場合や休日労働、深夜労働をさせた場合は、割増賃金が必要となります。

働いている姿が見えない分、始業・終業時刻の報告や連絡体制を明確にし、勤怠管理の方法も定める必要があります。また、長時間労働にならないようにするための規定も必要です。

テレワーク勤務規程のポイント

➢ テレワーク時の服務規律

・テレワーク特有のハラスメントもあります。勤務時の見えない部分でハラスメントが起こらないように注意する必要があります。

・社外で仕事をするため、機密情報や個人情報の管理にも最大限の注意が必要です。

➢ 費用の負担

・社員に費用を負担させる場合は、就業規則に規定する必要があります（労働基準法第89条第１項第５号　相対的必要記載事項）。会社が負担するもの、社員に負担してもらうものを、それぞれ記載しましょう。

小林勝哉
社会保険労務士事務所

テレワークの
成功事例

第22回テレワーク推進賞の事例

あなたのライフワークバランスを実現　～テレワークで生き方改革～

アフラック生命保険株式会社

（発表資料）

https://japan-telework.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2022/03/2022_suishin01.pdf

（特徴）

・次の目標　**イノベーション企業文化の醸成**

・経営課題　テレワークにおける働き方の質向上、DXの推進

・長期テレワークの課題

コミュニケーションの不足、非効率な会議の増加、

ON/OFFの切り替えが困難、運動不足や心身疲労

→**「テレワークにおける働き方のポイント」を策定**

→「健康管理やストレス解消」の場として、「オンライン・ちょこっと・エクササイズ」の開催

→「業務外コミュニケーション活性化」の場として、「アフラックもぐもぐタイム」の開催

・全社ペーパレス、DXの推進

（出典）日本テレワーク協会　第22回 テレワーク推進賞表彰式＆事例発表会 2022/2/22
https://japan-telework.or.jp/associationactivities/suishin/

第22回テレワーク推進賞の事例

あなたのライフワークバランスを実現　～テレワークで生き方改革～

横河電機株式会社

（発表資料）

https://japan-telework.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2022/03/2022_suishin06.pdf

（特徴）

・導入ステップ　環境変化も踏まえて**段階的に制度を緩和**

・環境整備　SSL-VPNサービス増強

・現状　対象者：全社員、就業場所：制限なし、利用頻度：制限なし

勤務時間の50%以上をテレワークとすることを希望する社員：83%

身体活動の低下がストレス増加要因の懸念、労働時間削減が今後の課題

・今後　**グローバルに「ロケーションフリー」**の働き方、国内で**遠隔地勤務制度**

居住地の制限を設けない、利用者：３０名

他、シェアオフィスも働く場所の選択肢の一つとして提供

（出典）日本テレワーク協会　第22回 テレワーク推進賞表彰式＆事例発表会 2022/2/22
https://japan-telework.or.jp/associationactivities/suishin/

最後に

小林勝哉
社会保険労務士事務所

私の考える
未来のテレワークの姿
～　ITｘ法律で新たな価値創造を　～

①新しい働き方とはアンビエントなチームワーク
　遠隔地勤務で離れていてもすぐそばに感じる
＝ambientROOM

②どこまでいっても人と人が触れ合えるITS
　遠く離れた大切な人の温もりが伝わる
＝In Touch

③B2B2ｘ、ＤＸからその先の価値へ
　オープンイノベーションの可能性
　新しい企業価値の創造へ
　DX法務の必要性の高まり

（出典）MIT Media Lab Tangible Media Group
https://tangible.media.mit.edu/projects/

新しいスケジュール管理と在席管理ツール

➢ テレワークの課題

①チーム作業の業務効率が低下する場合がある

②コミュニケーションが取りづらい、心理的安全性

そこで！

➢ テレワークを成功させる新しいツールの活用

①新しいスケジュール管理ツールとは？

②新しい在席管理ツールとは？

ご清聴
ありがとう
ございました

アンケートでご希望の方に特典資料をお送りします。
「無料でここまでできる！
　中小企業のテレワーク準備手帳」

全国各地域をオンラインで結んでご支援させていただいております。
テレワークのことなら何でもお気軽にお問合せ下さい。

お問い合わせ先

小林勝哉社会保険労務士事務所
〒162-0837　東京都新宿区納戸町33　東京左官会館3階
代表　社会保険労務士　小林　勝哉
E-mail:　　info@@sr-koba.com
（送信の際は@を一つ削除してください。）
TEL.03-6228-1336