

## 第3章

---

# 基礎自治体における テレワークの活用



### 第3章 基礎自治体におけるテレワークの活用

#### 1 テレワーク導入のプロセス

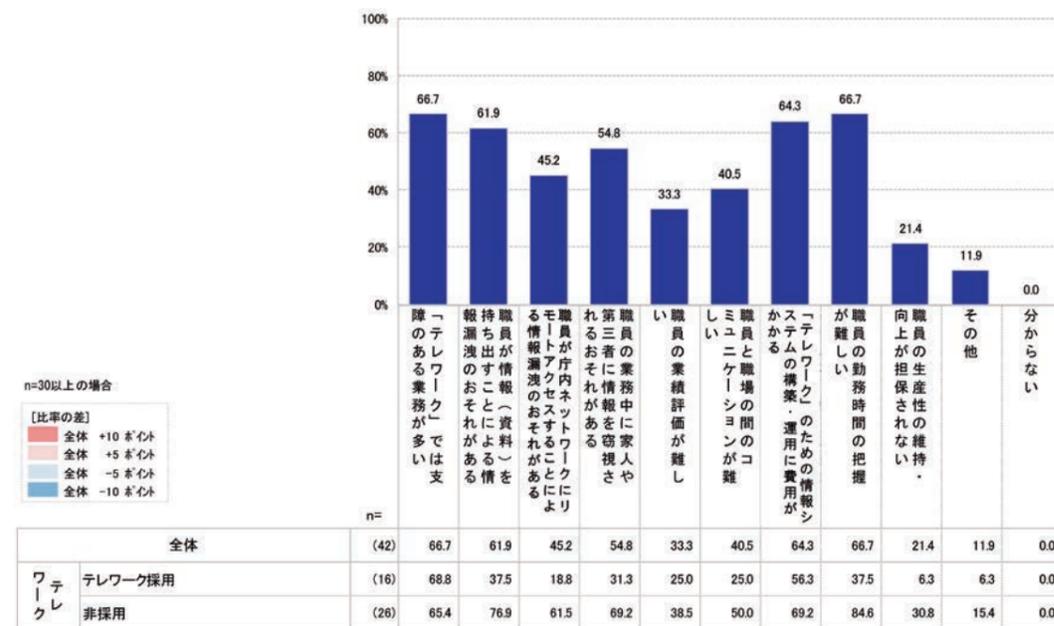
##### (1) テレワークの導入が進まない背景

前節で述べたように、基礎自治体におけるテレワークの導入には、職員のニーズ・経営側のニーズ・住民のニーズなど、様々な観点からのニーズが存在する。

それにもかかわらず、基礎自治体での導入が進まない背景には、先入観と誤解があるともいえる。

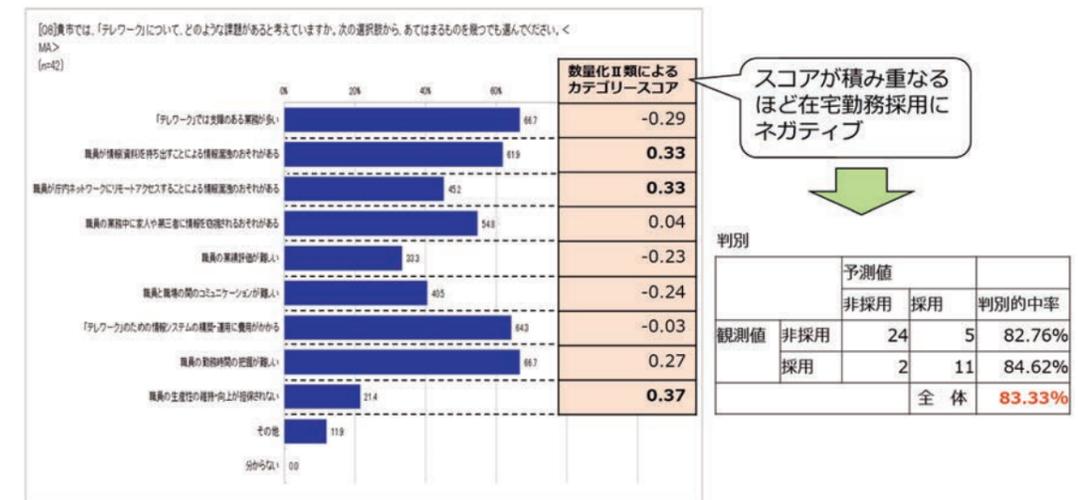
先に示したように、テレワークに関する情報収集や検討を進めているものの、実際には採用（試行又は正式導入）に至っていない基礎自治体（市）は、情報セキュリティ、労務管理、業績評価、コミュニケーション、コスト、生産性など、多くの観点からの課題を指摘しているのに対して、実際にテレワークを採用している自治体（市）では、これらの懸念を挙げる例は、かなり少ない比率となっており、いわば「食わず嫌い」状態となっている。（図表 109）

図表 109 テレワーク採用状況別テレワークの課題（市） = 図表 44の再掲



ところが、例えば、基礎自治体（市）のアンケート調査結果に基づいて、テレワークに対する課題認識とテレワークの採用の関係を見てみると、情報セキュリティへの懸念や生産性への懸念は、阻害要因として作用しているが、他の課題は、大きく作用していないことが分かる。（図表 110）

図表 110 テレワーク採用に実際に影響する課題の例



実際に、テレワークを使用してみれば、どの程度の課題が顕在化するか、あるいは、その課題はどのような対策により解消されるか、分かってくるにもかかわらず、検討を続けているだけでは、「実施しないための理由」は幾らでも列挙することができるため、採用に踏み切るのは難しい状況といえる。

また、テレワークについて、「育児中の母親の働き方」であるとの誤解も根強い。実際にそのような趣旨で導入されているテレワークも少なくないが、今日では、必ずしも多数派とはいえず、そのような「特別な人たちのための、特別な働き方」との認識が、リアリティを失わせている傾向は否めない。

さらに、一昔前のテレワーク推進のための広報活動のポスターなどで、「自宅で乳幼児の傍らで仕事をする親」というイメージが強調されてしまったために、そのような働き方であるとの誤解も幅広く蔓延しており、いったん定着してしまったイメージはなかなか払拭できずにいる。

加えて、テレワークとは、「週5日、在宅勤務をすること」と捉えている向きも少なくなく、ヘッドオフィスにまったく出勤しないワーカーの業績評価をどうするのか、労務管理をどうするのか、コミュニケーションをどうするのか、などといった心配をする向きも多い。テレワークをする人がいると職場に大きな迷惑がかかる、などといった意見もこのような誤解に根差していることが多い。

ただし、先入観であるとか誤解であるとか、述べ立てたところで、それは「意識」の問題であるので、そう簡単には変えることは難しい。

## (2) 基礎自治体におけるテレワーク導入プロセス

基礎自治体におけるテレワーク導入の先進事例を見ると、トップダウンによる推進の例が多くみられる。

基礎自治体（市）に対するアンケート調査でも、試行段階では自治体幹部による意思決定が多い（図表 47）が、一方で、正式導入を決定する際の意識決定者は市長が最も多い傾向にある。（図表 61）

これらのことから、テレワークの導入にあたっては、トップの役割が非常に大きいことが分かる。

ヒアリング調査を実施した先進自治体において、テレワークの実施の段階に区分したロードマップを示す。

多くの自治体において、すべての出発点がトップダウンからスタートしていることが分かる。（図表 111）

図表 111 テレワーク導入先進自治体の導入ロードマップ



基礎自治体がテレワークを導入する場合、庁内で働き方改革を実施し、その

一環としてテレワークの制度を導入する場合は、以下の3つの時系列の流れを区切りとして制度設計し、実現に向けて活動していくことが望ましい。

### 【I】

導入の前段階にある自治体は、トップの強い思いを持った制度導入の発信が効果的である。渋谷区、豊島区の事例にあるように、トップの号令として「これからの自治体職員は街に積極的に出ていくことが必要」というアクティブなスローガンが有効であった。

### 【II】

導入期にある自治体では、ICT基盤の整備とテレワークを実施する際のコミュニケーションツールの整備、在宅勤務（あるいはモバイル勤務等）の制度設計、そして推進母体の確立が必要である。まずは、不安を払拭するために実験的な取り組みを実施し、その成果を共有して全庁に拡大していく手順が成功の秘訣といえる。

### 【III】

最後に、展開段階では、実施する職員の声を集め、改善すべき項目については積極的に改善していく姿勢が求められる。

トップダウンによりテレワークを導入できたとしても、職員の間には浸透しないことには定着はおぼつかない。

どの自治体も、「全職員への拡大」「対象業務範囲の拡大」などを志向しているのはそのためである。

職員の間には浸透させるためには、「業務改革・働き方改革推進に向けた職員（首長、管理職、職員）の意識改革」のために、職員の前例踏襲意識から改革意識への転換、職員のICTリテラシ及び情報リテラシの向上、あるいは「業務改革・働き方改革を推進できる組織風土・体制づくり」のために、全庁的な業務改革・働き方改革推進指針の策定、業務改革・働き方改革を推進できる組織体制の整備、企画、行政管理、人事、総務、業務主管課の連携強化、事業効果の検証、課題の把握・解決に向けたPDCAの実践、などといった行動を伴った意識改革が必要と考えられる。

また、民間企業が手掛けるように、あらゆる業務の内容や性質（業務内容・業務場所・業務頻度など）について、改めて評価し直すことによって、テレワークに適した業務とそうでない業務の仕分けも可能になり、より具体的で合理的なテレワーク推進・拡大が可能となる。

また、このような棚卸作業を通じて、業務のムダや偏りが顕在化することとなり、単なるテレワーク推進に留まらず、職場全体の業務改善に資するものと考えられる。(図表 112)

図表 112 業務の棚卸しイメージ

環境グループ作業			存在	サテライト	テレワーク	業務別	全体
業務内容	場所	時期				○	×
環境IT活用戦略策定 (中期目標の再見直し) (500削減目標の達成)			×	×	○		
基礎データの収集・研究会参加	自席	遠年	×	×	×	17%	30%
資材性の検討	会議室	1Q	×	×	○		
CO2削減目標の設定	会議室	1Q	×	×	○		
環境IT活用推進プラン策定	自席	2Q	○	○	○		
環境推進活動の計画・運用・チェック			○	○	○	80%	10%
ホームページメンテナンス	自席	遠年	○	○	○		
事務局運用(年間計画検討)	会議室	1Q	×	×	×		
事務局資料作成(マニュアル作成等)	自席	1Q	○	○	○		
各部門管理(財務フェーズ支援)	自席	2Q以降	○	○	○		
各部門管理(運用フェーズ支援)	自席	2Q以降	○	○	○		
活動調整データ集計・報告	自席	2Q以降	○	○	○		
内部監査準備	自席	3Q	○	○	○		
内部監査	会議室	3Q	×	×	×		
外部監査準備	自席	4Q	○	○	○		
外部監査	会議室	4Q	×	×	×		
監査記録システム	自席	10以降	○	○	○		
外部アンケート対応	自席	遠年	○	○	○		
環境研修			○	×	○	47%	64%
環境管理責任者研修	会議室	1Q	×	×	×		
EMS推進研修(作成)	自席・会議室	1Q	○	○	○		
EMS推進研修(実施)	会議室	1Q	×	×	×		

## 2 テレワーク導入のインパクト (影響要因)

### (1) 情報システム・情報セキュリティへのインパクト (影響要因)

#### ① 民間企業のテレワーク導入の場合

民間企業でテレワークを導入する際に、多くの企業等が解決すべきテーマとして掲げる課題に「情報システム・情報セキュリティ」の問題がある。

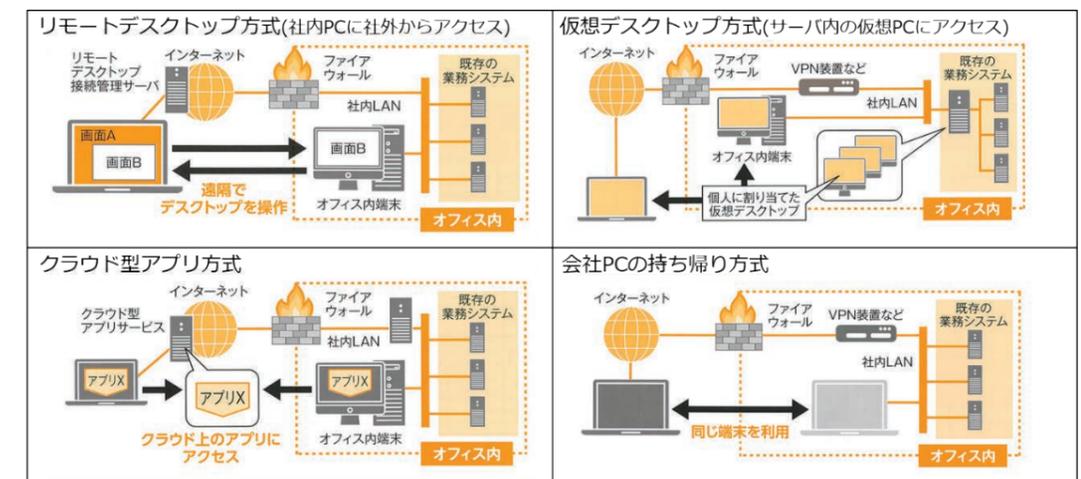
そもそも、大半の業務にICTを活用することが多い、ホワイトカラーのワーカーの場合、ヘッドオフィスで利用している情報資産(情報システムやデータ等)にアクセスできないことには「仕事にならない」ためである。

その一方で、ヘッドオフィスの情報資産へのアクセスを許容するという事は、情報資産の機密性・完全性・可用性に対する脅威が存在するという事でもある。

#### (ア) 技術的対策

一般的に、ヘッドオフィスの情報資産へのアクセス方法として利用されるのは、以下のような方式が多い。

図表 113 ヘッドオフィスの情報資産へのアクセス方法



例えば、リモートデスクトップ方式として、最もテレワークに活用されているツールが、NTTテクノクロスの「magic Connect」である。(図表 114)

USBキーを任意のパソコンに差し込んでリモート接続が可能となるツールであり、初期費用1.5万円+年間1.8万円(1ユーザの場合)と、廉価での導入が可能である。(図表 114)

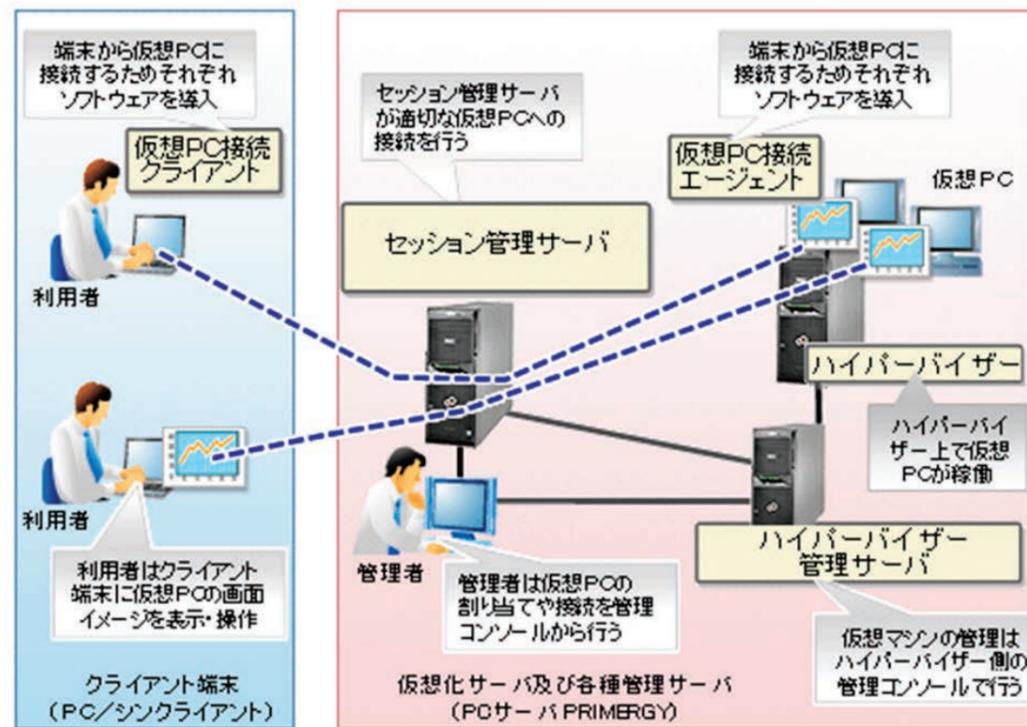
図表 114 magic connect



オフィスと同じ環境で仕事ができる

また、仮想デスクトップ方式としては、シトリックス・システムズ・ジャパンの「Citrix Virtual Apps and Desktops」なども良く知られている。(図表 115)

図表 115 Citrix Virtual Apps and Desktops



その他、最も簡便な方法としては、ヘッドオフィスのパソコンを持ち出して、テレワーク環境でそのまま利用する方法がある。

情報セキュリティ対策としては、例えば、以下のような技術的な対策を施すことは最低限の対策と認識されている。

図表 116 テレワーク導入時の情報セキュリティ対策の例

#	ツール	概要	適用すべきテレワーク類型	製品例
1	端末へのログイン認証	生体認証(例:指紋認証)や多要素認証	特に在宅勤務	多くのメーカーが指紋認証対応のノートPCを発売 ワンタイムパスワードなどの他要素認証も普及
2	HDD暗号化	端末紛失・盗難対策としてHDD・SSDを暗号化	在宅勤務、サテライトオフィス、モバイルワーク	BitLocker、EFS、FileVault等のツールによりHDD等の暗号化が可能 多くのメーカーがセキュリティチップ内蔵ノートPCを発売
3	AVS	ウィルス対策ソフト	在宅勤務、サテライトオフィス、モバイルワーク	Windows環境では、Microsoft Security Essentialsが標準装備 トレンドマイクロ、マカフィー、ノートンなどが有料ソフトウェアを発売
4	覗き見防止フィルタ	端末画面の背面等からの覗き見防止	特にサテライトオフィス、モバイルワーク	3Mジャパンなどがセキュリティ/プライバシーフィルタを発売
5	セキュアUSBメモリ	暗号化・パスワードロック・ウィルスチェック機能等を備えたUSBメモリ	特にモバイルワーク	広く普及している

(イ) 管理的対策

一方、管理的な対策としては、既存の情報セキュリティポリシーをテレワークに適用させたり、新たに情報セキュリティポリシーを策定する例が多い。(図表 117)

図表 117 情報セキュリティポリシーの策定



(出所) 情報処理推進機構

情報セキュリティ対策は、テレワーク導入に際しては極めて大きな阻害要因であるが、このように、テレワーク導入を機に情報セキュリティポリシーを定める企業などの場合は、情報セキュリティ体制の強化の好機として機能することとなり、単なる阻害要因ではなく、ポジティブなインパクトと捉えることもできる。

## ② 基礎自治体におけるテレワーク導入の場合

### (ア) 基礎自治体に固有の課題

基礎自治体におけるテレワークの導入を検討する場合、情報システムとしては、住民の個人情報など、極めて機密性の高い情報を取り扱っている点が最大の懸念点となる。

いくつかの特別区では、情報基盤として、仮想デスクトップ・シンククライアント方式を採用しているが、必ずしもすべての基礎自治体がそのような基盤を構築している訳ではない。

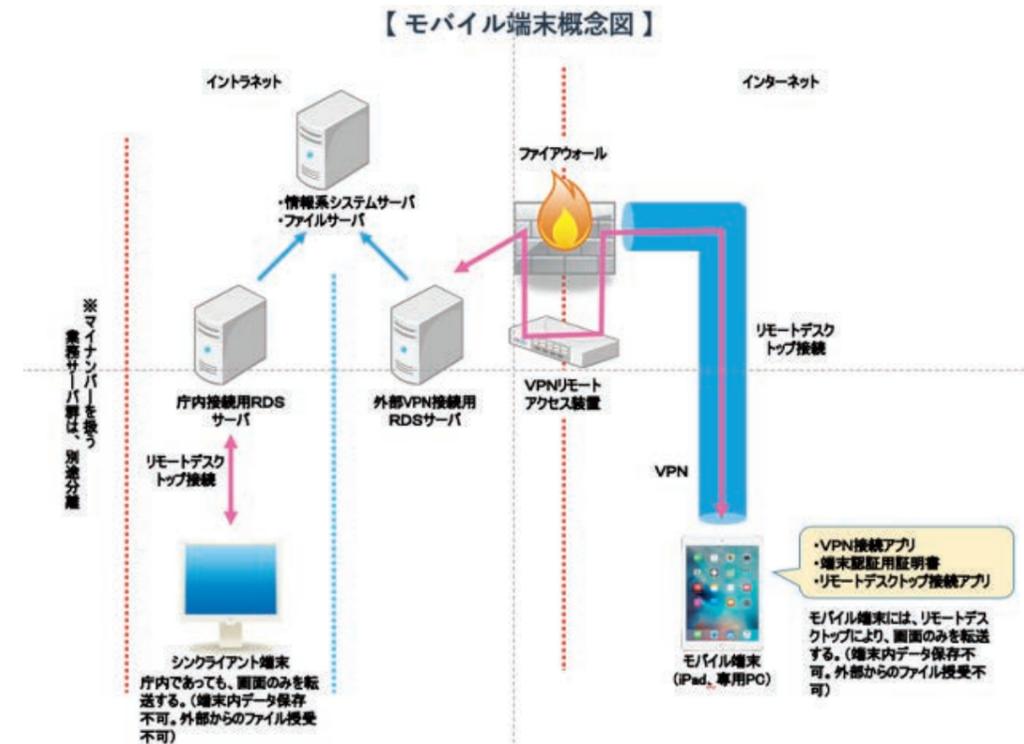
総務省の「テレワークセキュリティガイドライン」に沿って、例えば、セキュリティ保全区分における管理者にとっての課題である「テレワークを考慮した情報セキュリティポリシーの策定」「セキュリティインシデントに備えた訓練の実施」など、対策ごとに詳細かつ具体的に検討を進めている特別区もあるが、未検討の状態の特別区もあり、団体により差異がある。

### (イ) 先進事例での対応

テレワーク導入の先進事例たる基礎自治体においては、例えば町田市では、庁内の端末も含め、すべての端末をシンククライアント端末とし、イントラネットのサーバにリモートデスクトップ接続を行う方式でネットワーク基盤が構築されている。

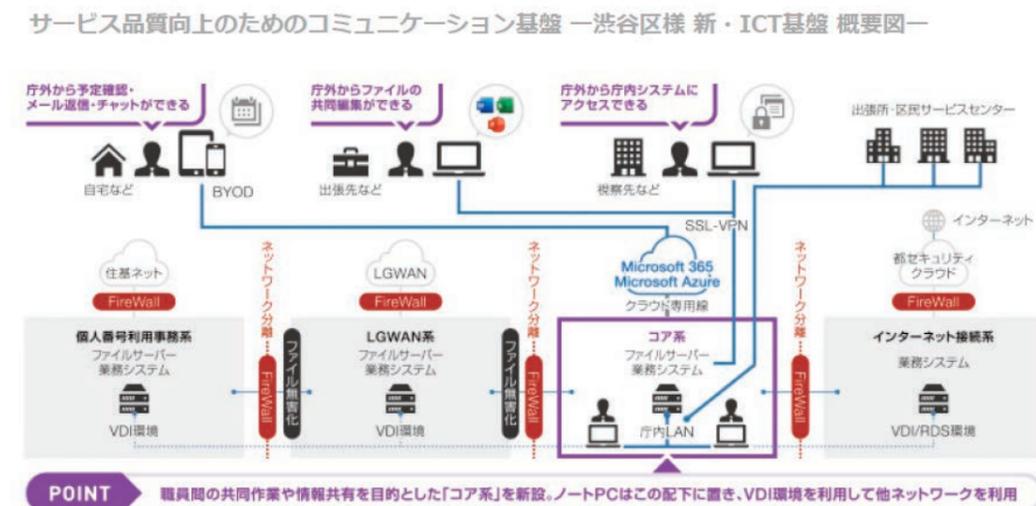
テレワーク導入に際しては、テレワーク用のモバイル端末も画面転送方式のリモートデスクトップ接続としている一方で、マイナンバーを扱うサーバはこのシステムから分離させている。(図表 118)

図表 118 町田市のネットワーク基盤



渋谷区の場合は、『基幹系』『LGWAN系』『インターネット系』のほかに、テレワークを実施するための情報の共有化やコミュニケーションの向上のため、『コア系』というネットワークシステムを構築し、それぞれネットワーク分離を行うことによりセキュリティを確保している。(図表 119)

図表 119 渋谷区のコミュニケーション基盤



## (2) 労務管理・勤務規程へのインパクト (影響要因)

### ① 民間企業のテレワーク導入の場合

民間企業でテレワークを導入する際に、多くの企業等が解決すべきテーマとして掲げる課題に「労務管理」問題がある。

「管理者の目の届かないところにいるワーカーの労務管理を適切に行うのは難しい」という意見はよく聞かれるところである。

ところが、同じ意見でありながら、正反対の懸念が表明されていることがままある。それは、「管理者の目の届かないところにいるワーカーが仕事をしていなくても分からない」という指摘と、「管理者の目の届かないところにいるワーカーが働きすぎても分からない」という指摘の、両極端な指摘がなされる、ということである。

### (ア) 技術的対策

「管理者の目の届かないところにいるワーカーが仕事をしていなくても分からない」という指摘に対する技術的な対策は、非常に多様なICTツールにより提供されている。

例えば、レッドフォックスの「cyzen」は、モバイルワーカーの活動について、出勤・訪問・休憩・移動・退勤などの活動内容をGPSによる位置情報とともに記録可能なもので、初期費用15万円+年間9.6万円(10ユーザの場合)程度で提供されている。(図表 120)

図表 120 cyzen



在宅勤務者向けには、テレワークマネジメントの「F-chair」などがある。在席中のパソコンの画面を不定期にキャプチャすることで、ワーカーの作業状況を確認できる

月額1万円(10ユーザの場合)で提供されている。(図表 121)

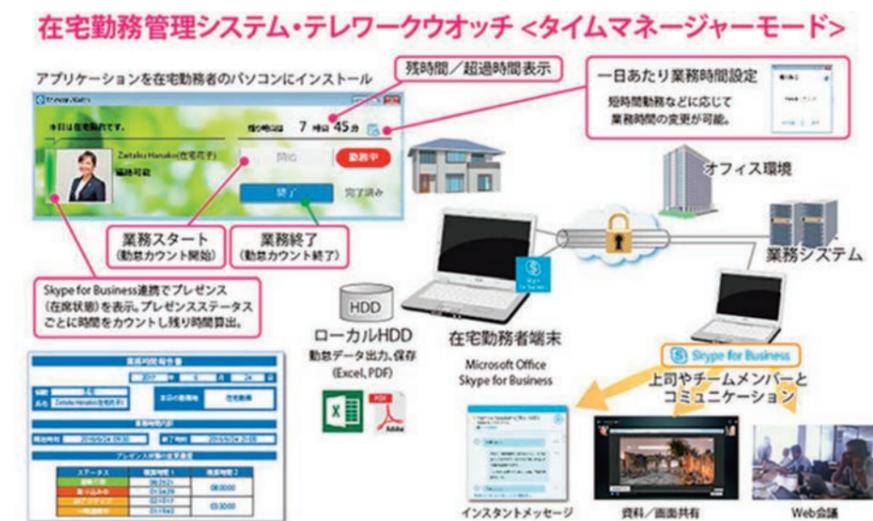
図表 121 F-chair +



これらのツールを用いれば、テレワーカーが業務をしているのか、していないのかを的確に確認することができる。

また、勤務時間の計算やコミュニケーションツールと連動したアプリケーションもある。(例：NEC ネットズエスアイ「テレワークウォッチ」)(図表 122)

図表 122 テレワークウォッチ

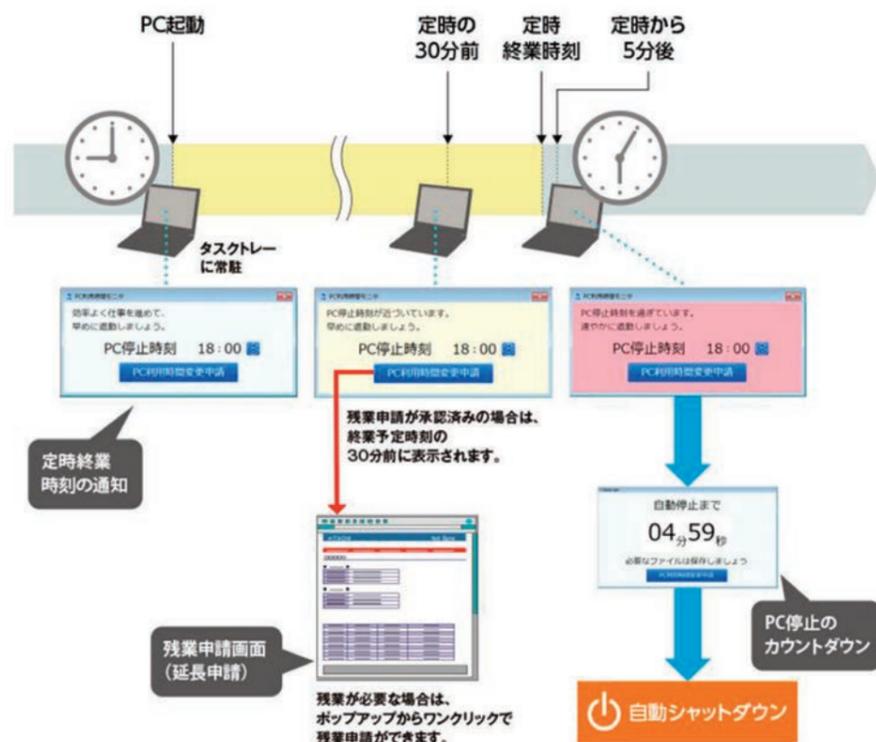


「管理者の目の届かないところにいるワーカーが働きすぎても分からない」という指摘に対応する技術的な対策として、主に在宅勤務ワーカーを想定した自動シャットダウンシステムも日立ソリューションズから提供されている。

指定時刻になるとパソコンを自動シャットダウンするシステムであるが、事前にポップアップで業務終了を予告することで、急な残業発生にも対応するものである。

テレワーカーが働き過ぎないように、パソコンの稼働状態を監視し、オフラインでも指定時刻に自動シャットダウンし、長時間残業を抑止する機能を有している。(図表 123)

図表 123 パソコン自動シャットダウンシステム



(イ) 管理的対策

一方、管理的な対策としては、就業規則又はテレワーク規則により、サボリや働きすぎを抑止する内容を盛り込むケースが多い。

また、より日常的な管理として、テレワーク時の始業・終業・業務内容などについて日々、テレワーカーから上司にメール等で報告を行う企業が多い。(図表 124)

図表 124 民間企業におけるテレワーカーの日報の例

- ・ 上司(レポート送付先):
- ・ その他通知先(チーム・同僚など):
- ・ テレワーク: 開始時間 xx:xx - 終了時間 xx:xx
- ・ 本日の仕事内容についてのアンケート: 5(非常によい) ⇄ 1(非常に悪い)の5段階
- ・ 仕事の成果:( )
- ・ 電話会議にはスムーズに参加できたか?: 使用しなかった、( )
- ・ 仕事上のコミュニケーションの満足度:( )
- ・ ITシステム環境のパフォーマンス:( )
- ・ 同居人の有無: あり、なし
- ・ 本日の仕事内容、問題点、所感

このような管理的な対策に対しては、「日ごろ、ヘッドオフィスのワーカーに対して、日々、業務成果報告を要求するような管理をしていないのに、テレワーカーに対してのみ、そのような報告を求めるのはいかがなものか」と指摘されることもある。

しかしながら、「デスクに向かって座っていた時間数に応じてサラリーが支給される」世界から、必ずしも正確とはいえないかも知れないが「業務のアウトプットを提示してサラリーを貰う」世界に、フェーズが変わることは、労務管理のみならず、業績評価のあり方を考え直す契機として有効に機能していると考えることができ、労務管理問題がテレワークに対して、単なる阻害要因として作用しているだけではなく、テレワーク導入により労務管理の問題も見直さざるをえなくなる、という相互作用のインパクトを見出すことができるといえる。

② 基礎自治体におけるテレワーク導入の場合

(ア) 基礎自治体に固有の課題

基礎自治体におけるテレワークの導入を検討する場合、上述のような民間企業における課題のみならず、職務専念義務を果たしているか否かを判断しづらい点が最大の懸念点となる。

地方公務員法第35条は「職員は、法律又は条例に特別の定がある場合を除く外、その勤務時間及び職務上の注意力のすべてをその職責遂行のために用い、当該地方公共団体がなすべき責を有する職務にのみ従事しなければならない。」と、職務専念義務を規定しているが、テレワークの場合、出勤・退勤・超過勤務等の実態を確実に把握することが容易ではない。

また、同法第32条において、「職員は、その職務を遂行するに当つて、法令、

条例、地方公共団体の規則及び地方公共団体の機関の定める規程に従い、且つ、上司の職務上の命令に忠実に従わなければならない。」と、法令等及び上司の職務上の命令に従う義務を定めており、テレワークの場合、上司の職務命令が的確に伝達される手段を確保する必要がある。

さらには、テレワーカーに対する人事評価に際して、成果物による評価は可能であっても、行動記録を反映しにくい側面や、テレワークを適用しにくい職員（部署・職種・その他条件）との間の公平性の問題など、公務員ならではの論点が多々存在している。

また、自治体によっては、条例又は規則により、勤務場所を指定していることから、テレワークに従事する職員に対して、その都度、勤務場所を指定する必要があったり、それでもなおかつ、その勤務場所の執務を確認できない、といった課題を持つ団体もある。

(イ) 先進事例での対応

テレワーク導入の先進事例たる基礎自治体においても、テレワーク導入にあたり、上記と同様の課題に直面したケースが多いが、ほとんどの先進事例では「A市テレワーク実施要綱」ないし「A市テレワーク実施要領」といった規程を定め、ルール化を図っている。

例えば、大阪市では、人事室長において、以下のような簡潔な実施要綱を策定し、テレワークを導入している。

図表 125 大阪市テレワーク実施要綱

第1条	趣旨
第2条	対象職員
第3条	勤務時間
第4条	勤務場所
第5条	実施手続き
第6条	情報セキュリティの確保
第7条	公文書に対するセキュリティの確保
第8条	個人情報・内部情報の取扱い
第9条	その他

他の先進自治体においても同様に、概ね簡潔な実施要綱を定めることによって、テレワークを導入しているが、例えば、大阪市では在宅勤務を「自宅への

出張」と位置付けているのに対して、神戸市では「自宅＝勤務公署」と位置付けるなど、背景にある考え方には大きな差がある。

これからテレワークを導入しようとする基礎自治体においては、詳細な検討を重ねたうえで、運用しやすい実施要綱・要領を制定する必要があると考えられる。

例えば、働き方改革に向けた各種規程の再検証のテーマとして、以下のような項目を洗い出している特別区もある。

図表 126 X区が掲げる各種規程の再検証テーマ

<b>働き方改革に対応できる労務管理・サービス管理等の手法の確立</b>
▶ 認証ログや操作履歴管理等による執務時間の把握 ▶ 行政資料等の成果物や事業実績等による業績評価・勤務評価 ▶ メールや電子会議等の実績による能力評価・職務遂行能力評価 etc.
<b>労務管理・人事管理・サービス規程の再検証・改訂等</b>
▶ 既存規定の解釈・運用基準の再確認、既存規定の見直し (勤務地、執務時間、時間外、休暇、給与、評価、新たな働き方 etc.) ▶ 特別区人事委員会と各区人事部門との調整・協議
<b>情報セキュリティ・情報保護関連規程の改訂</b>
▶ 既存規定の解釈・運用基準の再確認 (実施機関、ネットワーク、電子計算組織、外部結合、持出禁止 etc.) ▶ 想定リスクの再確認、リスク対策の見直し・改善、既存規定の見直し
<b>その他、情報システム及び業務運用に係る規程の改訂</b>
▶ パソコン等貸出管理・所在確認、在宅勤務申請・承認、実績作成・報告等

### (3) その他のインパクト（影響要因）

テレワークで業務を行う場合、多くの企業等が解決すべきテーマとして掲げるのが「コミュニケーション」の問題である。

テレワーカーがヘッドオフィスから離れた場所で業務を行うことから、上司・同僚・部下等との間でコミュニケーションギャップが生じやすく、業務の妨げになるものと考えられることが多い。

#### ① 技術的対策

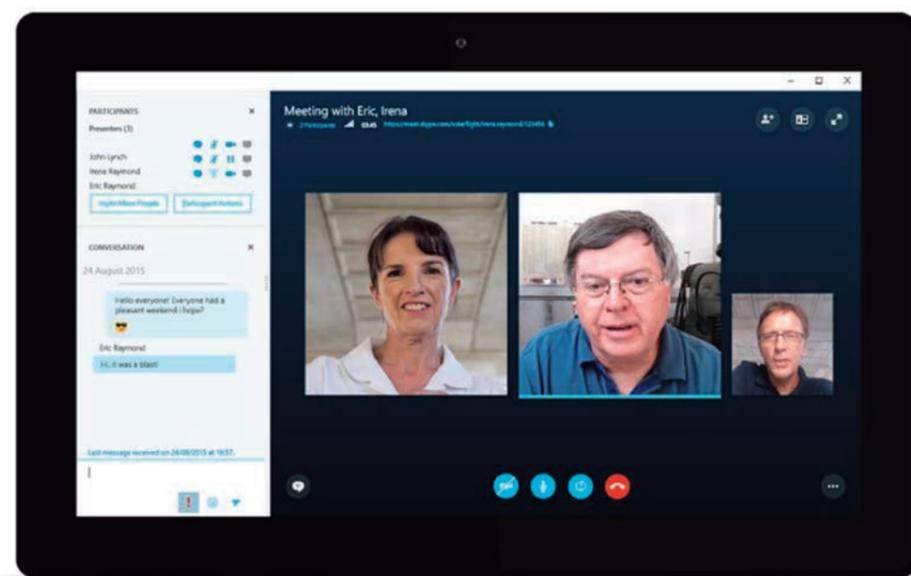
一般に、企業等がテレワークに関するコミュニケーション問題を解決しようとする場合、テレビ会議システム・テレビ電話を利用することが一般的である。

ただし、専用のテレビ会議室を設置するようなケースはほぼなく、インターネット回線を通じてパソコン・タブレット端末・スマートフォン等により簡便に利用できるタイプのテレビ会議ツールが利用されることが多い。

例えば、日本マイクロソフトの「Skype for Business」は、在席情報（プレゼンス）、インスタントメッセージ（チャット）、Web会議などの機能を備えるテレワーク向けの低価格サービスで、会議機能としては、最大250人とのオンライン会議（音声）やビデオ会議の機能を備えている。

1ユーザあたり月額600円と低廉なサービスであるが、無料版も提供されており、無料版をテレワークに活用している企業も少なくない。（図表 127）

図表 127 Skype for Business



例えば、グーグルの「Googleハングアウト」も、テレワークに多く活用されている。（図表 128）

テキストチャットとWeb会議を無料で利用可能なサービスで、テキストチャットは最大100人利用可能、ビデオチャットは最大10人利用可能であり、無料であることから、導入例も数多い。

図表 128 Googleハングアウト



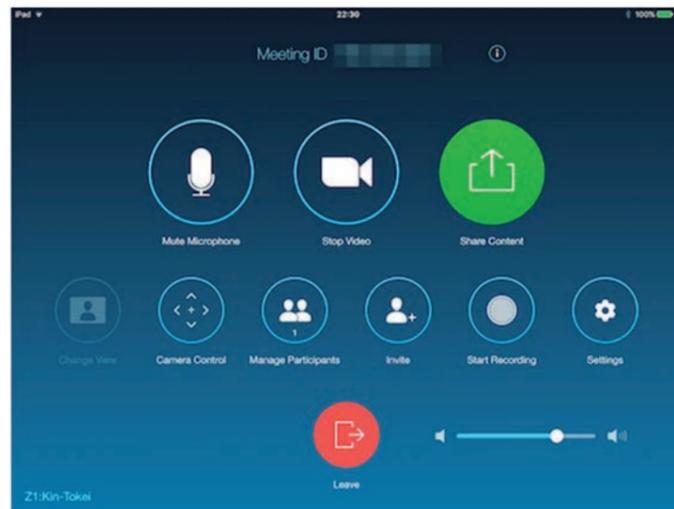
また、有料サービスであるが、NEC ネットエスアイの「Zoom」もテレワーク導入企業に幅広く活用されている。

スマートフォンやモバイルWi-Fiでも高品質な映像会議が実現可能なクラウドサービスであるのに加えて、旧来のH.323/SIPテレビ会議端末も接続可能な機能を有している。

最大500人利用可能で、会議主催者が有償ライセンスを持っていると、参加者は無料で会議に参加可能である点に最大の特徴がある。

なお、主催者ライセンスは、月額4.7万円（10ライセンスの場合）程度の費用である。（図表 129）

図表 129 Zoom



これらの会議ツールは、テレワークを導入する企業側がテレワークインフラとして準備するケースが多いが、実際に、テレワーカーの間で活用されているツールにはチャットツールがある。テレビ会議などのように、準備を整えたうえでコミュニケーションを図るのではなく、日常的に利用しているLINEのように、いつでもスマートフォンから簡便に短文のメッセージのやりとりができる点が評価されている。

例えば、AOSモバイルの「InCircle」は、簡単な操作性とセキュリティを両立したビジネスチャットツールで、多様なポリシー設定可能、3重暗号化、端末制御などの機能を備えている。

SaaS版とオンプレミス版があり、月額180円（1IDあたり）と廉価なサービスである点も評価されている。（図表 130）

図表 130 InCircle

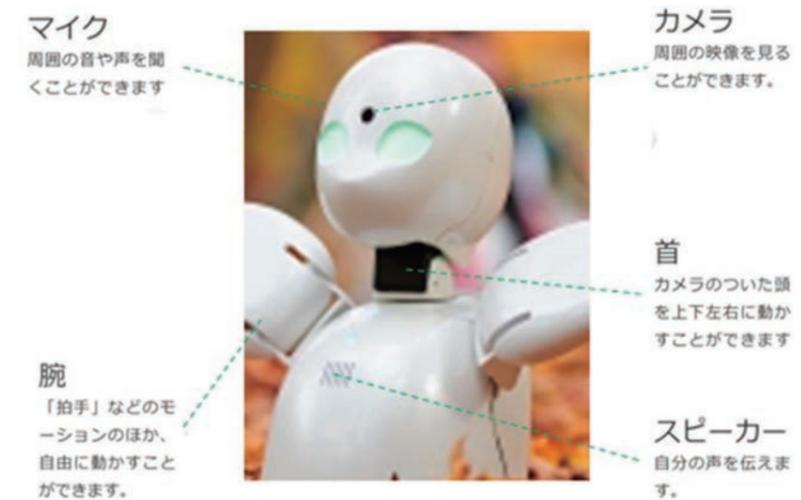


“変わり種”としては、テレワークロボットの導入も話題となっている。

例えば、オリイ研究所の「OriHime」は、ワーカー自身はヘッドオフィスに出勤せずテレワーク環境にあり、ヘッドオフィスに設置した分身ロボットを遠隔操作させることで、ヘッドオフィスの人たち（上司・同僚・部下、顧客など）とのコミュニケーションを図るものである。

常時接続によるシームレスなリアルタイムコミュニケーションが可能であり、月額3～5万円程度（1台あたり）となっている。（図表 131）

図表 131 OriHime



② 残された課題の克服

コミュニケーションの問題については、様々なコミュニケーションツールが登場しており、低廉に利用できるものも数多い。

このため、ワーカーが自宅にいても、コワーキングスペースにいても、テレワーカーを交えた会議や打ち合わせを行うことには、大きな支障は感じられなくなったといっても過言ではない。

それでも、コミュニケーションを課題視する向きが多いのは、業務上、交わされているコミュニケーションが、必ずしも、業務の遂行を目的としたものだけに限らないため、と考えられる。

一般に、コミュニケーションには、「フォーマルコミュニケーション／インフォーマルコミュニケーション」や「バーバルコミュニケーション／ノンバーバルコミュニケーション」といった分類がある。

フォーマル／インフォーマルは、例えば、指示や報告などといった形式のコミュニケーションと、雑談や気軽な相談などといったコミュニケーションのと

序章

第1章

1

2

第2章

1

2

3

第3章

1

2

第4章

1

2

3

第5章

の差異であり、バーバル／ノンバーバルは、言語化されたコミュニケーションとそうでないコミュニケーションの差異を示す。

私たちが業務を行う場合の上司・同僚・部下や顧客等とのコミュニケーションは、必ずしもフォーマルなもの、バーバルなものばかりではなく、雑談のような話をしながら、重要な情報交換がなされていたり、極端な場合は、雰囲気や「空気」を感じながら業務を進めるケースも少なくなく、そのようなコミュニケーションを十分に伝えることができるコミュニケーションツールが十分に提供されているとは言い難い状況にある。

このような課題を克服するために、数分間隔で自動撮影されたカメラ画像共有、オープンチャット、会話が流れるタイムライン、掲示板などの機能を備え、「オフィスならではの」コミュニケーションができるバーチャルオフィスツールも登場している。(ソニックガーデンの「Remotty」[図表 132](#))

図表 132 Remotty



その一方で、テレワークを導入している企業の中には、あえてテレワーカーを集めた「飲み会」を設定するなどのコミュニケーションの場の維持・確保に努める例もある。