

# 在宅勤務の教育訓練に関するアンケート調査の考察 ——都道府県庁、市役所、特別区役所（東京 23 区役所）を対象として——

脇 夕希子

## 〔要 旨〕

本論文は、脇（2013）、脇（2015）、脇（2016 a）、脇（2016 b）を踏まえたものである。脇（2016 a）では、2010年に米国でテレワーク増進法が施行されたことに注目し、テレワーク増進法の適用範囲とトレーニングを説明した。脇（2013）、脇（2016 b）で、日本の在宅勤務の課題を導出し、脇（2016 b）で米国外務省のテレワーク・トレーニング項目は日本の在宅勤務の課題解消・緩和に繋がる可能性を考察した。このような背景を踏まえ、本論文では実際に、脇（2015）で示した在宅勤務で求められる仕事の自律性を獲得できるように、そして脇（2013）、脇（2016 b）で導出した在宅勤務の課題の解消・緩和を目的とした教育訓練を行っているのかを都道府県庁、市役所、特別区役所（東京 23 区役所）（以下、東京 23 区役所）にアンケート調査を送付し分析する。

そこで明らかになったことは、①在宅勤務を行う団体でも教育訓練を行う団体は多くない、②教育訓練を行う団体では、文書による通知、説明会の手法がとられていることである。さらに、それぞれの在宅勤務の課題に対しては、在宅勤務者、管理者に対して公式のルールとして明記してある項目、在宅勤務者の裁量に任せている項目がある。在宅勤務を行う上での課題となっていることから、後者に関しては教育訓練手法を考える必要がある。

## 1. はじめに

『平成 26 年度テレワーク人口動態調査』によると、週 1 日以上終日在宅で就業する雇用型テレワーカーは、2013 年 260 万人から 2014 年 220 万人と減少している。一方で、2016 年 10 月に開催された第 2 回働き方実現会議の中で、テレワークが取り上げられる。このように、柔軟な働き方の観点は賛否も含め日本の中で萌芽している。

本論文の目的は脇（2013）、脇（2015）、脇（2016 b）で導出した在宅勤務で求められる仕事の自律性を獲得できるように、そして在宅勤務の課題の解消・緩和を目的とした教育訓練を行なっているのかを明らかにすることである。

上記の目的を明らかにするため、第2節では、在宅勤務の課題を脇(2016b)より示す。第3節では、都道府県庁、市役所、東京23区役所に焦点をあてアンケート調査を行い、調査結果を説明する。第4節でアンケート調査結果から在宅勤務での課題解消・緩和の可能性を考察する。

## 2. 在宅勤務の課題

脇(2016b)では、『通信利用動向調査』、『テレワーク人口実態調査』より、在宅勤務の課題を業務関連課題、ITセキュリティ課題、管理課題、境界浸透性課題、長時間労働課題、コミュニケーション課題として導出した(脇, 2016b, pp. 51-55)(表1)。

名称	課題と思っている主体	課題内容
業務関連課題	企業	・テレワークに適した仕事がない
	従業員	・遂行中の仕事がテレワークに適していない
ITセキュリティ課題	企業	・情報漏洩が心配
管理課題	企業	・評価しづらい
	従業員	・適切に評価されるか心配
境界浸透性課題	従業員	・仕事と仕事以外の切り分けが難しい
長時間労働課題	従業員	・労働時間が長くなる
コミュニケーション課題	企業・従業員の双方	・上司とのコミュニケーション
		・同僚とのコミュニケーション
		・顧客とのコミュニケーション

表1 在宅勤務を実施する際の課題

引用) 脇(2016b)、55ページより筆者引用。

米国政府機関では、2010年にテレワーク増進法が施行され在宅勤務が推進されている(脇, 2016a)。脇(2016b)では、米国政府機関の雇用者が在宅勤務をする際のトレーニング方法には米国外務省(OPM)によるテレワーク・トレーニングが多く(以下、OPMトレーニング)、OPMトレーニングの内容は表1での日本の課題を解消・緩和できるかを考察した(脇, 2016b, pp. 55-61)。その結果は、次の通りである。境界浸透性課題、長時間労働課題に関しては、OPMトレーニングで対応している部分はなかった。業務関連課題に関しても、OPMトレーニングの中に明確な決まりはない。しかし在宅勤務に「適していない」も

の（「現場で働く」、「密なOJTや監督」の状態が「毎日」あるなど）を上げ、それ以外は部分的にでも在宅勤務ができるように事例で説明している。管理課題についてのOPMトレーニングの中には、マネジャーは最終成果で評価することを求め、そのために、「何の仕事をするのか」、「なぜその仕事をするのか」、「どのように、その仕事をするのか」、「いつまでにその仕事を終わらせるのか」を在宅勤務者とマネジャーの双方が理解することが必要であると指摘する。コミュニケーション課題については、OPMトレーニングではコミュニケーションを取る手段、必ず連絡を取れる時間を明確にすることが必要であると述べている（脇，2016 b, pp. 59-61）。

このように、上記の課題に対してOPMトレーニングでは、少なからず課題解消・緩和の示唆を与えている。では上記の課題に対して、対応している日本の組織はあるのだろうか、あるのであればどのように対応しているのだろうか。第3節では、それらの点をアンケート調査より分析する。

### 3. 在宅勤務の教育訓練に関するアンケート調査

第3節では、在宅勤務の課題に対して、どのような在宅勤務の教育訓練を行っているのかを県庁、市役所、東京23区役所に在宅勤務制度の有無も含めてアンケート調査を行った。

#### 3.1 アンケート調査の概要

本アンケート調査は、県庁（47ヶ所）、市役所（790ヶ所）、東京23区役所（23ヶ所）の合計860ヶ所（2016年7月末時点）に対しアンケート調査表を送付した。2016年8月17日に投函し、2016年9月30日に締め切った。なお、回収率を上げるために、1度ハガキにてアンケート調査への回答を依頼する文書（2016年9月7日投函）を送付した。アンケート調査の質問事項は付記を参照してほしい。

#### 3.2 アンケート調査の結果

860通送付し712通の返信があった。そのうち有効回答数が704通である（返信率82.8%、有効回答率81.9%<sup>1)</sup>）。704通の内訳は、都道府県庁が40、市役所・東京23区役所で664である。まずは、在宅勤務を導入の有無を表2で確認する。

有	15 (2.1%)
無	689 (97.9%)
合計	704 (100%)

表2 在宅勤務の有無

注1) カッコの中は、合計を100%としたときの割合を示す。  
出所) 筆者作成。

表2からわかるように在宅勤務を導入している地方公共団体<sup>2)</sup>は多くない。県庁と市役所・東京23区役所の内訳をみてみよう。在宅勤務を導入している15団体のうち、県庁が10団体であり、在宅勤務は市役所・東京23区役所よりも県庁のほうが導入している割合が多いことがわかる。しかし、在宅勤務を導入している15団体のうち4団体は試行中であり、その後導入されるかはわからない。また、在宅勤務を導入していない689団体の中でも平成29年に試行する団体が2団体ある。加えて、在宅勤務の試行、実施の有無も踏まえて検討中とする団体が4団体ある。このように僅かではあるが、試行・検討している団体も存在する。

本論文の目的は、仕事の自律性の獲得、在宅勤務の課題を解消・緩和するためにどのような在宅勤務の教育訓練を行っているかであるため、アンケートには在宅勤務を実施しない理由（在宅勤務の実施が困難な理由）を記載する項目はない。しかし、在宅勤務導入の有無での意見欄に「職員数の少ない自治体にはハードルが高い」と表1で分析した課題以外の課題、すなわち職員数の課題が生じている。また、「市民対応であるため難しい」、「仕事の内容が職員一人に対して広く、専門事務が作りにくい」と表1で示した業務関連課題の意見がある。

なお、在宅勤務を今後導入したいと考えていますかの質問に関しては「はい」が県庁で11、市役所・東京23区役所で44、「実施の有無に関して検討中」や「今後検討したい」と前向きな姿勢を回答したのが県庁で11、市役所・東京23区役所で14であった。市役所・東京23区役所では、「国や他の自治体の状況をみて判断する」、「サテライトオフィスを検討している」との回答もあった。

以下では、在宅勤務を導入、または試行している15団体と平成29年に試行予定の2市役所の合計の17の県庁、市役所・東京23区役所を中心に分析していく。

都道府県庁、市役所・東京 23 区役所	在宅勤務の 1 ヶ月当たりの上限
A	
B	週 3 日が上限
C	週 4 日が上限
D	定めていない
E	週 4 日が上限
F	特に上限なし
G	16 日 (週に 4 回が上限)
H	勤務公署への勤務が週 1 日以上必要
I	週に 1 日は勤務公署への勤務が必要
J	1 ヶ月に 5 回が上限
K	1 週間あたり 1 日は通常の勤務場所での勤務が必要。(月あたりの可能日数は月により異なる)
L	週 2 日が上限
M	1 ヶ月に 8 回 (週 4 回) 以内
N	週 4 回が上限
O	週 4 日以内
P	未定
Q	週 4 日以内 (週 1 日以上は、在勤公署で勤務が必要)

表 3 在宅勤務の 1 ヶ月あたりの上限

注) 空白は無回答である。  
出所) 筆者作成。

表 3 より、1 ヶ月あたりの上限はおおよそ週 4 日、すなわち週 1 日は出勤することが求められている。なお、1 日で認められている時間は、終日可能であると回答する団体が多く、その次が半日単位である。それらの上限に加えて、出張前夜は 1 時間単位で取得可能や休業や休暇と組み合わせて在宅勤務を実施することを認める団体もある。

在宅勤務ができない部所はあるだろうか。表 4 で確認する。

有	9
無	8
合計	17

表 4 在宅勤務が出来ない部所の有無

出所) 筆者作成

表4の通り、両者とも同数程度である。在宅勤務が出来ない部所で多い回答は、「毎日現場で働く部所」、「直接市民と接する窓口業務」、「専用システムを利用する部所」である。ただし、これらの除外部所は、公式のルールとして明記している地方公共団体と明記はしていないけれども実際は除外されている地方公共団体とに分かれる。OPMトレーニングの中の事例では、「毎日機密事項を取り扱う」、「毎日職場に報告しなければならない」、「OJTや密の監督をしなければいけない」等と「毎日」、「その場でしか仕事ができない」業務が在宅勤務のできない理由の例としてあげられていた。本アンケートの地方公共団体の場合、「直接市民と接する窓口業務」が毎日（一日中）か否かで、1日や半日の部分在宅勤務ができる可能性もあろう。

表5は、在宅勤務が出来ない役職の有無を尋ねている。表5の通り、出来ない役職を定めているところはほとんどない。出来ない役職があると回答した2団体は、課長級以上の管理職を定めている。その理由は、「業務上支障が出るおそれがある」、「端末・システム等の都合」であった。後者に関しては、課長級以上でないと動かすことの出来ないシステムがあるのかもしれない。出来ない役職がないと回答した団体も、ただし県立学校は除くとのコメントがある。担任教員となると、OPMトレーニングの中の事例である「毎日」、「その場でしか仕事ができない」に含まれよう。

有	2
無	14
無回答	1
合計	17

**表5 在宅勤務が出来ない役職の有無**

出所) 筆者作成。

表6では、在宅勤務中に行う仕事内容を尋ねている。仕事内容を見てみると、在宅勤務中に行う仕事は、パソコンを利用し、1人で作業のできる業務である。

都道府県庁、市役所・東京 23 区役所	在宅勤務中に行なう仕事内容
A	パソコンを使う一般業務
B	
C	特に定めてない（ただし、所属長の承認を得る必要がある）
D	勤務公署におけるのと同じの業務
E	仕事内容を限定しておらずテレワーク専用PCを用いてできる業務を行う（会議・打ち合わせや調査結果のまとめ、会議資料の作成など）
F	原稿作成、調査報告書作成、予算資料作成など
G	
H	資料作成、データ処理
I	業務内容に制限は設けていない
J	所属によって異なるが、基本的にはパソコンを用いたデータ入力、資料作成等の業務
K	在宅勤務を実施しようとする職員の所属長が実施期間に相当する仕事内容と認めたもの（資料作成、文書管理システムでの起案・決裁、メールを利用した情報交換、マニュアル作成、公式SNS案文作成、SNS分析等）
L	各種資料の作成、各種データの入力、報告書の作成、調査研究の企画など
M	
N	自己完結ができ、対面コミュニケーションを必要としない業務、一人で集中して行うと能率の上がる業務を想定（会議資料・報告書の作成、施策の企画立案、調査分析、データ入力・整頓作業などの業務）
O	各種会議資料の作成、各種データ入力等
P	企画、立案、資料作成用務等
Q	データ入力、会議資料や通知文等の作成、調査研究の企画・分析、各種報告書の作成等

表 6 在宅勤務中に行う仕事内容

注) 空白は無回答である。

出所) 筆者作成。

次に在宅勤務を行う上で職員に課せられた公式のルールを見てみよう(表 7)。これらの質問事項はOPMトレーニングで示された在宅勤務をする上で求められる内容と脇(2015)で導出した仕事の自律性の観点を筆者が具体的項目として加筆修正を行い質問した。在宅勤務を導入、もしくは試行中、試行予定の県庁、市役所・東京 23 区役所は 17 団体である

が、当該質問に回答したのは15団体である。ただし、15団体がすべての項目に回答している訳ではない。

		回答数
A 業務内容	①在宅勤務で遂行する仕事は、在宅勤務者が決める。	4
	②在宅勤務で遂行する仕事は、在宅勤務者と上司が話し合っで決める。	9
	③在宅勤務者は、上司が決めた在宅勤務で遂行する仕事を行う。	0
B 仕事量・質	④在宅勤務中の仕事内容は、在宅勤務者とオフィス勤務者（非在宅勤務者）で量は同じものである。	8
	⑤在宅勤務中の仕事内容は、在宅勤務者とオフィス勤務者（非在宅勤務者）で質は同じものである。	8
C 業務内容の報告	⑥在宅勤務者は、在宅勤務で行う仕事内容を在宅勤務開始の際に上司に報告する。	5
	⑦在宅勤務者は、在宅勤務で行う仕事内容を在宅勤務開始前日までに上司に報告する。	8
	⑧在宅勤務で遂行する仕事は、報告する必要はない。	1
D 監督	⑨在宅勤務者は、仕事時はウェブカメラを設定し、上司がいつでも監督できるようにする。	2
	⑩在宅勤務者は、上司による監督方法を理解する。	4
	⑪在宅勤務者は、上司に休憩時間の開始と終了をメールや電話で報告する。	8
E 仕事の成果	⑫在宅勤務者は、上司に在宅勤務の成果物を在宅勤務の終了時に報告する。	5
	⑬在宅勤務者は、上司に在宅勤務の成果物を次の日以降に報告する。	8
	⑭在宅勤務者は、上司に在宅勤務の成果物は報告する必要はない。	1
F コミュニケーション	⑮在宅勤務者は、オフィス勤務者（非在宅勤務者）とコミュニケーションを取る方法を双方で決めておく。	5
	⑯在宅勤務者は、すでに規則で決められているオフィス勤務者（非在宅勤務者）とコミュニケーションを取る方法を理解する。	4
	⑰在宅勤務者は、顧客（関連先）とのコミュニケーションを取る方法を双方で決めておく。	0
	⑱在宅勤務者は、すでに規則で決められている顧客（関連先）とのコミュニケーションを取る方法を理解する。	3
	⑲在宅勤務者は、顧客（関連先）に在宅勤務日を知らせる。	0
G 労働時間管理	⑳在宅勤務者は、時間外労働をしない。	13
H WLB	㉑在宅勤務者は、在宅勤務をしても仕事時間と生活時間を切り分ける。	13
I セキュリティ	㉒在宅勤務者は、情報漏洩を認識し、セキュリティ対策をおこなう。	14
J その他	㉓その他（公式の規則で記載できる内容で他にある場合お教えください） 【①職務専念義務、②在宅勤務は1日単位の実施であるため、サービスや人事管理は原則、非在宅勤務者と同じ】	2

表7 在宅勤務者に課せられたルール

注1) 複数回答が可能な質問事項である。

注2) その他欄の下線部の内容は、回答を受けて筆者が要約して記載した。

出所) 筆者作成。



表7「A業務内容」に関して、「②在宅勤務で遂行する仕事は、在宅勤務者と上司が話し合っただけで決める」を回答した団体が多い。これは、表6で地方公共団体のCが所属長の承認を得る必要があると記載していることから、在宅勤務者と上司が同時に話し合っただけでなく、在宅勤務者が在宅勤務で行う仕事内容を所属長に提出し、それを所属長が認める、もしくは修正を促し在宅勤務者の仕事内容を決定する場合もあることが推測できる。

表7「B仕事量・質」に関しては、回答した団体が8団体ある。そのすべての団体が在宅勤務者とオフィス勤務者が行う仕事内容の質・量がともに同じものであると公式に決定している。OPMトレーニングでは、在宅勤務者とオフィス勤務者が行う仕事内容の質・量がともに同じものにするよう求めている。今後、公式のルールを改正する際には、この点を加筆することが在宅勤務者とオフィス勤務者の仕事量・質の公平性や評価の観点から求められよう。また、半数の団体からの回答はなく、仕事量・質に対する公式なルールとしての取り決めがないことが推測できる。

表7「C業務内容の報告」に関して、「⑦在宅勤務者は、在宅勤務を行う仕事内容を在宅勤務開始前日までに上司に報告する」を回答した団体が多い。さらに、前日より前の2日前、1週間前を期日とする団体もある。表7のAとCの組み合わせ「在宅勤務で遂行する仕事は在宅勤務者が決め、在宅勤務で行う仕事内容を在宅勤務開始の際に上司に報告する」は1団体しかなかったことから、仕事内容は、あらかじめ在宅勤務者と上司の双方が理解したうえで在宅勤務を実施しているといえる。

表7「D監督」に関して、「⑩在宅勤務者は、上司に休憩時間の開始と終了をメールや電話で報告する」が多く、上司が直接監督する方法よりも在宅勤務者からの報告を受けていることが多い。

表7「E仕事の成果」に関して、「⑬在宅勤務者は、上司に在宅勤務の成果物を次の日以降に報告する」、「⑭在宅勤務者は、上司に在宅勤務の成果物を在宅勤務の終了時に報告する」が多い。これらから、在宅勤務者は必ず成果を上司に報告することが必要である。

表7「Fコミュニケーション」に関して、「⑮在宅勤務者は、オフィス勤務者（非在宅勤務者）とコミュニケーションを取る方法を双方で決めておく」、「⑯在宅勤務者は、すでに規則で決められているオフィス勤務者（非在宅勤務者）とコミュニケーションを取る方法を理解する」が多く、あらかじめ電話やメール、スカイプ等のコミュニケーション手段が決まっていることがわかる。

表7「G労働時間管理」、「Hワーク・ライフ・バランス」、「Iセキュリティ」に関しては、ほとんどの団体で、時間外労働をしない、仕事時間と生活時間を切り分ける、セキュ

リティ対策を施すことが、公式のルールで決まっている。

アンケート調査ではさらに詳しく、表7「A業務内容」について仕事内容を決める際にあらかじめ決めておかなければならないことがあるかを聞いている。その結果は、①仕事内容と回答したのは12、②その仕事をしなければならない理由が5、③その仕事を行う方法が0、④その仕事が終わる日時3、⑤その他で実施日との記載がある。これらより、仕事内容はあらかじめ決めるがその手段や理由、終了日時は、在宅勤務者に委ねられている。OPMトレーニングでは、在宅勤務を実施する際には、仕事内容、その仕事をする理由、方法、終了日時をあらかじめ決めておくことが求められているため、日本の在宅勤務はより在宅勤務者に仕事の自律性を持たせていると考えることができる。

在宅勤務者に課せられたルールを表7で示したため、表8では在宅勤務で管理者に課せられたルールを示す。これらの質問事項も表7と同様、OPMトレーニングで在宅勤務をする上で求められる内容と脇(2015)で導出した仕事の自律性の観点を筆者が具体的項目として加筆修正を行い質問した。在宅勤務を導入、もしくは試行中、試行予定の県庁、市役所・東京23区役所は17団体であるが、当該質問に回答したのは15団体である。ただし、15団体がすべてに回答している訳ではない。

		回答数
A 必要性の把握	①管理職は貴役所が在宅勤務を導入する理由を理解する。	9
B 業務内容	②管理者が在宅勤務者の仕事内容を作成する。	0
	③在宅勤務者と管理者の双方が話し合っ在宅勤務者の仕事内容を作成する。	4
C 監督	④管理者が在宅勤務者の監督方法を決める。	0
	⑤管理者と在宅勤務者双方で在宅勤務者の監督方法を決める。	0
	⑥すでに規則で決められた監督方法で、監督者は在宅勤務者を監督する。	9
D 仕事量・質	⑦在宅勤務中の仕事内容は、在宅勤務者とオフィス勤務者（非在宅勤務者）で量は同じものである。	8
	⑧在宅勤務中の仕事内容は、在宅勤務者とオフィス勤務者（非在宅勤務者）で質は同じものである。	8
E 成果	⑨管理職は在宅勤務者に、在宅勤務中に求められる仕事の成果を説明する。	0
	⑩在宅勤務者の評価は、在宅勤務中の仕事の成果で評価する。	0
	⑪在宅勤務者の評価は、在宅勤務中では把握し辛いいため、在宅勤務での評価はしない。	0
	⑫在宅勤務者の評価は、在宅勤務での仕事の成果とオフィスで勤務時の成果とを分けて評価する。	0
	⑬在宅勤務者の評価は期間(例：1年間)の評価であるため、在宅勤務、オフィス勤務時と分けた成果で評価せず、その期間トータルの成果で評価を行なう。	8

F コミュニケーション	⑭管理職が在宅勤務者とのコミュニケーションを取る方法を定める。	0
	⑮管理者と在宅勤務者の双方でコミュニケーションを取る方法を定める。	5
	⑯すでに、規則で管理職が在宅勤務者とのコミュニケーションを取る方法が決まっている。	4
	⑰管理職が在宅勤務者とのコミュニケーションを取る頻度を定める。	0
	⑱管理者と在宅勤務者の双方でコミュニケーションを取る頻度を定める。	2
	⑲すでに、規則で管理職が在宅勤務者とのコミュニケーションを取る頻度が決まっている。	0
	⑳管理者が、在宅勤務中の職員に顧客（関連先）から連絡があった場合の対応の方法を定める。	0
	㉑管理者は在宅勤務者の双方で、在宅勤務中の職員に顧客（関連先）から連絡があった場合の対応の方法を決めておく。	2
	㉒すでに、規則で在宅勤務中の職員に顧客（関連先）から連絡があった場合の対応の方法は決められている。	2
G 成果の上がない従業員の対応	㉓在宅勤務者の成果が上がらないと在宅勤務を取りやめさせる。	3
H 情報漏洩	㉔情報漏洩にならないよう在宅勤務者にはセキュリティを理解させる。	11
I 労働時間管理	㉕管理者が、直接、在宅勤務者の労働時間管理をおこなう。	7
	㉖管理者は、直接在宅勤務者の労働時間管理を行わないが、在宅勤務者に時間外労働をしないように説明する。	4
	㉗管理者は、在宅勤務者に自身の労働時間管理を任せる。	1
J WLB	㉘管理者は、在宅勤務者に、在宅勤務をしていても仕事時間と生活時間を切り分けるよう説明する。	9
J その他	㉙その他（記載できる内容で他にある場合お教えてください） 【①所属長は必要に応じて電話又は電子メールにより実施状況を確認する、②在宅勤務は1日単位の実施であるため、サービスや人事管理は原則、非在宅勤務者と同じ】	2

表8 管理職に課せられたルール

注1) 複数回答が可能な質問事項である。

注2) その他欄の下線部の内容は、回答を受けて筆者が要約して記載した。

出所) 筆者作成。

表8「A必要性の把握」に関して、管理者は在宅勤務を導入する理由を理解していることを求める団体が多い。管理者がなぜ在宅勤務が必要であるかを理解しなければ、在宅勤務の普及には繋がらないだろう。しかしながら、回答にチェックが入っていない団体もあることから、この点については、在宅勤務を導入し、普及、定着させるのであれば求められる点である。

表8「C監督」に関して、「⑥すでに規則で決められた監督方法で、監督者は在宅勤務者を監督する」の回答が多い。これは、表7Dで示しているように、電話やメールで在宅勤

務者からの報告という手段が取られていることが推測できる。

表8「D仕事量・質」に関して、表7Bと同様、8団体が在宅勤務者とオフィス勤務者が行う仕事内容の質・量がともに同じものであると公式に決定している。

表8「E成果」に関して、「⑬在宅勤務者の評価は期間(例：1年間)の評価であるため、在宅勤務、オフィス勤務時と分けた成果で評価せず、その期間トータルの成果で評価を行なう」の回答が多いため、評価に関しては期間全体の評価を行っている。他方で、半数の団体が評価に関する公式なルールがない状態になっている。このことより、管理者は表1管理課題を引き起こすことに繋がるかもしれない。

表8「G成果の上がらない従業員の対応」に関して、OPMトレーニングの中には、成果の上がらない在宅勤務者については管理者が在宅勤務を取りやめさせ、成果が上らない原因を双方で考えることが求められている。しかし、表8Gの通り、日本で同様の取組をしている団体はほとんどない。この点も日本の在宅勤務と米国の在宅勤務の違いであり、在宅勤務者の責任として任せていると確認できよう。

表8「H情報漏洩」、「I労働時間管理」、「Jワーク・ライフ・バランス」に関しては、多くの団体が情報漏洩には対策をとり、仕事時間と生活時間を分けるように在宅勤務者に説明し、労働時間は管理者が直接、労働時間管理を行っている。ただしこの監督は、ウェブカメラ等を設置して監督している団体は少ない。

表9では在宅勤務を行う上で、職員に対して教育訓練の実施の有無を示している。在宅勤務を導入、もしくは試行中、試行予定の17団体から回答があった。

有	8
無	6
その他	1
無回答	2
合計	17

**表9 在宅勤務を行う上での職員に対する教育訓練の有無**

出所) 筆者作成

職員に対する教育訓練に関して、どのような方法での教育訓練だったのかを尋ねると、①文書による通知が4、②掲示板による通知が3、③説明会が3、④推進部署による説明会が2、⑤上司によるOJTが1、その他として情報セキュリティ教育の講習会がある。この回答は複数回答なため、回答団体で多い教育訓練方法は文書や掲示による通知をおこな

い、説明会を行うというものである。次に具体的に職員に対する教育訓練内容についての教育訓練方法を尋ねる(表10)。教育訓練の項目は仕事の自律性の観点および、表1で示した日本での在宅勤務の課題の解消・緩和を目的とした教育訓練内容を筆者が具体的に示した。回答は6団体あった。その他に2団体は「在宅勤務に関する特別な教育訓練はなく、運用開始のお知らせを出す」、「実施要領で周知」と特別な教育訓練を実施したものではないとの回答があった。

	①文書による通知	②掲示板による通知	③説明会	④上司によるOJT	⑤推進部署によるOJT	⑥質問に関する教育訓練はなかった	⑦その他の教育訓練(内容を教えてください)
(1)上司から最低限の監督で在宅勤務ができる方法	2		1			1	実施要領に定めている
(2)1日でできる自身の仕事量を把握する方法				1		2	実施要領に定めている
(3)締め切りに間に合わせる方法				1		2	実施要領に定めている
(4)在宅勤務で、仕事と生活時間の切り分ける方法	3	1	2			1	実施要領に定めている(2団体)
(5)在宅勤務で、長時間労働にならず仕事をする方法	1		1	1		2	実施要領に定めている
(6)効果的に上司とコミュニケーションを取る方法	1		2	1		2	実施要領に定めている
(7)効果的に同僚とコミュニケーションを取る方法	1		2	1		2	実施要領に定めている
(8)効果的に顧客(関連先)とコミュニケーションを取る方法			1	1		2	実施要領に定めている

表10 在宅勤務を行う上での職員に対する教育訓練内容

注) 空欄は回答がなかった。

出所) 筆者作成。

表10の質問事項に関して、⑥質問に関する教育訓練はなかったと回答する団体が2団体ある。直接OJTを行う団体が1団体で、回答した団体の多くは、教育訓練として①文書による通知、③説明会を行っている。

管理者に対する教育訓練はどうであろうか(表11)。在宅勤務を導入、および試行中、試

行予定の17団体より回答を得た。管理者に対して教育訓練を実施しない団体も多い。その中で、どのような方法での教育訓練だったのかを尋ねると、6団体からの回答があった。①文書による通知が4、②掲示板による通知が3、③説明会が4、④推進部署による説明会が2、その他として推進部署から在宅勤務を行うための心構えを配布がある。この回答は複数回答なため、回答団体で多い教育訓練方法は在宅勤務者の教育訓練と同様、①文書や②掲示による通知を行い、③説明会を行うというものである。

有	7
無	8
その他	1
無回答	1
合計	17

**表 11 在宅勤務を行う上での管理者に対する教育訓練の有無**

出所) 筆者作成。

表 12 では、管理者に対する具体的教育訓練内容の項目についての教育訓練方法を尋ねている。教育訓練内容の項目は仕事の自律性の観点および、表 1 で示した日本での在宅勤務の課題の解消・緩和を目的とした教育訓練内容を筆者が具体的に示した。質問事項に関して、質問に対する教育訓練はなかったと回答する団体が 1 団体ある。直接OJTを行う団体は 1 団体で、回答した団体の多くは、管理者に対する教育訓練として、①文書による通知、③説明会を行う。

	①文書による通知	②掲示板による通知	③説明会	④上司によるOJT	⑤推進部署によるOJT	⑥質問に関する教育訓練はなかった	⑦その他の教育訓練(内容を教えてください)
(1)在宅勤務での仕事の評価方法	1		1			2	
(2)在宅勤務者とのコミュニケーションを取る方法	1		2	1		1	実施要領に定めている
(3)在宅勤務者とオフィス勤務者とコミュニケーションを取らせる方法	1		2	1		1	実施要領に定めている
(4)在宅勤務者と顧客(関連先)とコミュニケーションを取らせる方法			1	1		1	実施要領に定めている

表 12 在宅勤務を行う上での管理者に対する教育訓練内容

注) 空欄は回答がなかった。

出所) 筆者作成。

#### 4. アンケート調査結果から考察する在宅勤務での課題解消・緩和の可能性

本論文の目的は、仕事の自律性の獲得および、在宅勤務の課題を解消・緩和するために、どのような在宅勤務の教育訓練を行っているかである。結果は、教育訓練を実施している団体は多くない。また、教育訓練方法は文書による通知や説明会で行うことが多いことがわかった。次に、表1の課題をアンケート結果とともに考察する。

表1の業務関連課題に対して、企業は適した仕事がない、従業員は仕事がテレワークに適していないとの課題であった。では地方公共団体は具体的にどのような仕事をしていただろうか。表6の通り、在宅勤務者は1人でパソコンを利用しながら作業できるものに従事している。しかし、この仕事の仕方には限界があろう。それは、常に1人で作業する仕事ばかりではないということである。したがって、1人で行う仕事がなくなれば在宅勤務が出来なくなる可能性がある。ゆえにOPMトレーニングで示されたとおり「現場で働く」、「密なるOJTや監督が必要」な状態が「毎日」でない場合、現在オフィスで行う仕事を在宅勤務でできるよう「仕事のやり方」を変えることが在宅勤務の定着の鍵となろう。

表1のセキュリティ課題に対して、企業は情報漏洩が心配との課題があった。この課題については在宅勤務者にはセキュリティ対策をするようルールで定めている団体が多い

(表7)。在宅勤務をする際のセキュリティ対策として、シンクライアントや認証USBが使われることが多い。他方で、表8管理者に対して課されたルールの④情報漏洩にならないよう在宅勤務者には情報セキュリティを理解させる、は在宅勤務者に求められるルールに比べて実施団体は多くない。しかし、企業側が情報漏洩が心配と認識しているのであれば管理者にも情報漏洩をしないように在宅勤務者を監督する必要はあろう。したがって、管理者教育の中に在宅勤務者にセキュリティ対策を理解させる項目が求められる。また、在宅勤務者に対する教育訓練の有無のその他に情報セキュリティ講習会を実施する団体もある(表9)。日本において、セキュリティ対策に取組む教育訓練やルールが存在している。

表1の管理課題に対して、企業は評価しづらいとの課題があった。実際、どのように管理しているのかを管理職に課されたルール(表8)からみると、規則で決められた監督方法が多い。具体的な規則とは何かを在宅勤務者に課せられたルール(表7)からみると、休憩時間の開始や終了にメールや電話で連絡すると回答している。休憩時間についてメールや電話で連絡するということは、始業終業もメールや電話で連絡していることが推測できる。実際に表7をみても、直接上司が管理するウェブカメラの設置する団体は少ない。それゆえ、在宅勤務者が自律的に仕事をする(自身でサボらず仕事をして、仕事内容を遂行する)ことを暗に求めているといえる。評価については(表8)、在宅勤務、オフィス勤務で切り分けせずに、その期間のトータルで行うとのことから、管理者は在宅勤務を行うことで評価しづらいというわけではない。他方で、半数の団体からは回答はなく、公式なルールに評価に関する規定がないことも推察される。それとともに、評価しづらさを解消するような監督をおこなっている団体も多くないのはすでに述べたとおりである。このことから、管理課題の従業員側が感じている適切に評価されるか心配、管理者側の評価しづらいという点は、まずは公式のルールに評価に関する規定を入れることで、双方の不安は軽減されよう。ただし、在宅勤務者とオフィス勤務者の仕事内容についての公平性の観点から公式ルールに仕事量・質は区別しないことを明記することが求められる。

表1の境界浸透性課題に対して、従業員は仕事と仕事以外の切り分けが難しいと感じている。しかし、表7、表8で示したように在宅勤務者自身が仕事時間と生活時間を切り分けることが求められており、在宅勤務者は自身で切り分けが難しいと感じながら、自身でこの問題を解消せざるを得ない。この課題に関して、地方公共団体は在宅勤務者にどのような教育訓練をしているのだろうか(表10)。表10より、仕事と生活時間を切り分ける方法を文書や掲示、説明会で行っている。これらの教育訓練が機能しているのであれば、境界浸透性課題は緩和するだろう。しかしながら、課題として存在するということは十分に



機能しているとは言いがたい。

仕事時間と生活時間を切り分けることが難しいと考えられる背景には何があるのだろうか。在宅勤務者は、サボっていると思われたくないためにいつも以上に仕事をしてしまい、仕事が終わらない(田澤, 2014, p. 97)。その結果、仕事を終わらすために長時間労働をしてしまい、長時間労働課題が生まれてしまう。また、いつでも仕事できてしまう環境にあるため仕事のことを常に考えてしまうなどの背景が考えられる。つまり、境界浸透性課題は長時間労働課題を引き起こす可能性があり、仕事の成果は在宅勤務の終了時や次の日以降に報告する必要がある(表7)ことから、自身の在宅勤務で行う仕事量の見積もりが適正でない場合にこれら2つの課題が同時に起こる可能性が高い。では、在宅勤務者に対する教育訓練として、一日の仕事量の把握と締め切りに間に合わせる方法の教育訓練はどれほどされているのであろうか(表10)。表10をみると、実際に教育訓練を行っている団体は1団体であり、ほとんどされていないことがわかる。一方で、長時間労働にならずに仕事をする方法(表10)は、文書による通知、説明会、上司によるOJTがある。さらに時間外労働をしないという労働時間管理を在宅勤務者に課している団体も多く(表7)、地方公共団体は長時間労働にならない対策は講じている。しかしながら、過剰に自身の仕事量を見積もってしまう場合には、長時間労働にならずに仕事をする方法の教育訓練が機能しても、仕事の成果を報告できないため、自身がサボっていると思われてしまう不安があり、労働時間を延ばしてしまうのかもしれない。それゆえ、在宅勤務者は自身の仕事の見積もりを適正にできる仕事の自律性についての教育訓練が必要となろう。それには、OPMトレーニングでみられた「仕事内容」、「その仕事をする理由」、「その仕事をする方法」、「終了日時」をあらかじめ在宅勤務者と管理者が双方で確認しておくことで、自身の仕事量を見積もることができる助けとなるのではないだろうか。また、成果が上がらない在宅勤務者に対しては、在宅勤務を一時中断させその原因を在宅勤務者と管理者の双方で確認することができれば長時間労働を防ぐことができる可能性がある。

表1のコミュニケーション課題に対して、従業員・上司双方とも上司・同僚・顧客とコミュニケーションを取るのが困難であると考えている。その解消方法として、在宅勤務者はオフィス勤務者と上司に対してコミュニケーションを取る方法を決めていたり、すでに規則で定められている場合が多い。また、上司に対しては、コミュニケーションを取る頻度も決まっている場合もある。他方、顧客(関連先)に対してのコミュニケーション方法や対応方法を決めている、すでに規則で決まっている団体は、オフィス勤務者と上司のそれと比べて少ない(表7、表8)。コミュニケーションを取る教育訓練方法も、文書、説明

会、上司のOJTで行われている（表10、表12）。このように、コミュニケーション課題に取り組む団体は多い。しかし、コミュニケーション課題が緩和されていない現状をみると、現在の方法では限界があるということである。本アンケート調査からでは現状は特定することは困難だが、例とするならば同じオフィスにいる場合、問題があればすぐに対応ができたけれども、在宅勤務の場合はその対応に時間や手間（電話やメールをする）がかかるということが考えられる。それが一つの限界であるならば、情報を共有できる仕組みが必要となろう。

以上より、表1の課題に対する教育訓練を考察してきた。地方公共団体は、ITセキュリティ課題、長時間労働課題に対して、公式のルールとして明記したり、文書による通知や説明会を行い対応していた。ただし、境界浸透性課題と長時間労働課題が結びついた場合、長時間労働に繋がる可能性がある。この点を解消するためには、在宅勤務者に任せられている仕事の自律性（裁量性）、すなわち在宅勤務で「その仕事を行う理由」、「その仕事を行う方法」、「終了日時」を明確にし、一日の作業量を自身で見積もることができる能力を強化する必要がある。ゆえに、これらの点の教育訓練が不可避となる。さらに、成果が上がらない在宅勤務者には、一時在宅勤務を中断させ成果の上がない原因を在宅勤務者と管理者双方で探り、試行錯誤を行いながら在宅勤務が可能となる方法や自身の能力を獲得していくことが必要となる。業務関連課題に関しては、1人以上でオフィスで行う仕事を在宅勤務で行うことができるような仕事のやり方の変革が在宅勤務の定着の鍵となる。コミュニケーション課題は、方法や頻度はあらかじめ公式のルールに明記されており、各団体は対応している。しかし、この課題が解消・緩和に繋がらないのであれば、個々事例を集めコミュニケーション以外の課題（例えば、情報共有課題）の解消・緩和が求められよう。

## 5. おわりに

本論文の目的は、在宅勤務で求められる仕事の自律性を獲得できるように、そして在宅勤務の課題の解消・緩和するために、どのような在宅勤務の教育訓練を行っているかを明らかにすることである。そのために、第2節で脇(2016b)より課題を示した。第3節では、都道府県庁、市役所・東京23区役所に焦点をあてアンケート調査を行い、第4節でアンケート調査結果から、在宅勤務での課題解消・緩和の可能性を考察した。

そこで明らかになったことは、①在宅勤務を行う団体でも教育訓練を行う団体は多くな

い、②教育訓練を行う団体では、文書による通知や説明会の手法がとられていることである。さらに、それぞれの課題に対しては、在宅勤務者、管理者に対して公式のルールとして明記してある項目、在宅勤務者の裁量に任せている項目がある。在宅勤務を行う上での課題となっていることから、後者に関しては教育訓練手法を考える必要があろう。

この研究は、平成 28 年度科学研究費助成事業（若手研究 B）（課題番号 24730323）の助成を受けてなされたものである。

### 【謝辞】

本論文の作成に当たっては、アンケートに回答していただいた県庁、市役所、東京 23 区役所の回答者のみなさまに感謝申し上げます。また、アンケート調査の配布・整理は本学学生（梅野くん、砂田くん、中尾くん、山下くん）の力を借りました。末筆ながらここに記して厚くお礼を申し上げます。

### 注

- 1) 小数点第 2 位を四捨五入した。
- 2) 本論文では、県庁、市役所、東京 23 区役所を合わせて地方公共団体や団体と明記する。

### 参考文献

- 国土交通省（2015）『平成 26 年度テレワーク人口動態調査——調査結果の概要』  
(<http://www.mlit.go.jp/common/001084303.pdf/20170106>) .
- 首相官邸『第 2 回 働き方実現会議議事録』  
(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/dai 2/gijiroku.pdf/20170106>) .
- 田澤由利（2014）『在宅勤務が会社を救う』東洋経済新報社.
- 脇夕希子（2013）「在宅勤務の現状と課題」『商経論叢』（九州産業大学紀要）第 54 巻、第 1 号、65-86 ページ.
- （2015）「在宅勤務の自律性に関する研究」『商経論叢』（九州産業大学紀要）第 56 巻、第 1 号、1-10 ページ.
- （2016 a）「米国における 2010 年テレワーク増進法の適用範囲とトレーニング」『商経論叢』（九州産業大学紀要）第 56 巻、第 3 号、107-113 ページ.
- （2016 b）「在宅勤務で求められる教育訓練」『商経論叢』（九州産業大学紀要）第 57 巻、第 2 号、47-63 ページ.



## II. 在宅勤務で課せられたルール

(1) 在宅勤務を行うにあたって、職員に課せられた貴役所の公式の規則（ルール）が以下にあれば、すべての番号のチェック欄に丸をつけてください。（複数回答可）（回答後、(2)へ）

		チェック欄
A 業務内容	①在宅勤務で遂行する仕事は、在宅勤務者が決める。	
	②在宅勤務で遂行する仕事は、在宅勤務者と上司が話し合って決める。	
	③在宅勤務者は、上司が決めた在宅勤務で遂行する仕事を行う。	
B 仕事量・質	④在宅勤務中の仕事内容は、在宅勤務者とオフィス勤務者（非在宅勤務者）で量は同じものである。	
	⑤在宅勤務中の仕事内容は、在宅勤務者とオフィス勤務者（非在宅勤務者）で質は同じものである。	
C 業務内容の報告	⑥在宅勤務者は、在宅勤務で行う仕事内容を在宅勤務開始の際に上司に報告する。	
	⑦在宅勤務者は、在宅勤務で行う仕事内容を在宅勤務開始前日までに上司に報告する。	
	⑧在宅勤務で遂行する仕事は、報告する必要はない。	
D 監督	⑨在宅勤務者は、仕事時はウェブカメラを設定し、上司がいつでも監督できるようにする。	
	⑩在宅勤務者は、上司による監督方法を理解する。	
	⑪在宅勤務者は、上司に休憩時間の開始と終了をメールや電話で報告する。	
E 仕事の成果	⑫在宅勤務者は、上司に在宅勤務の成果物を在宅勤務の終了時に報告する。	
	⑬在宅勤務者は、上司に在宅勤務の成果物を次の日以降に報告する。	
	⑭在宅勤務者は、上司に在宅勤務の成物果は報告する必要はない。	
F コミュニケーション	⑮在宅勤務者は、オフィス勤務者（非在宅勤務者）とコミュニケーションを取る方法を双方で決めておく。	
	⑯在宅勤務者は、すでに規則で決められているオフィス勤務者（非在宅勤務者）とコミュニケーションを取る方法を理解する。	
	⑰在宅勤務者は、顧客（関連先）とのコミュニケーションを取る方法を双方で決めておく。	
	⑱在宅勤務者は、すでに規則で決められている顧客（関連先）とのコミュニケーションを取る方法を理解する。	
	⑲在宅勤務者は、顧客（関連先）に在宅勤務日を知らせる。	
G 労働時間管理	⑳在宅勤務者は、時間外労働をしない。	
H WLB	㉑在宅勤務者は、在宅勤務をしても仕事時間と生活時間を切り分ける。	
I セキュリティ	㉒在宅勤務者は、情報漏洩を認識し、セキュリティ対策をおこなう。	
J その他	㉓その他（公式の規則で記載できる内容で他にある場合お教えください）	

(2) 上記(1) A業務内容の①②③いずれかに丸がついた方への質問です。在宅勤務時の仕事内容を決める際に、あらかじめ決めなければならない事項を以下より選択し、丸をつけてください。（複数回答可）（A業務内容の①②③でチェックを付かなければ、(3)へ）。（回答後は(3)へ）

① 仕事内容 ② その仕事をしなければならない理由 ③ その仕事を行う方法 ④ その仕事が終わる日時  
⑤ 【その他  
】 ⑥ 決めなければならないものはない

(3) 在宅勤務を行うにあたって、管理職（上司）に課せられた公式の規則（ルール）が以下にあれば、すべての番号のチェック欄に丸をつけてください。（複数回答可）（回答後、III.在宅勤務についての教育訓練(1)へ）

		チェック欄
A 必要性の把握	①管理職は貴役所が在宅勤務を導入する理由を理解する。	
B 業務内容	②管理者が在宅勤務者の仕事内容を作成する。	
	③在宅勤務者と管理者の双方が話し合って在宅勤務者の仕事内容を作成する。	

C 監督	④管理者が在宅勤務者の監督方法を定める。	
	⑤管理者と在宅勤務者双方で在宅勤務者の監督方法を定める。	
	⑥すでに規則で決められた監督方法で、監督者は在宅勤務者を監督する。	
D 仕事量・質	⑦在宅勤務中の仕事内容は、在宅勤務者とオフィス勤務者（非在宅勤務者）で量は同じものである。	
	⑧在宅勤務中の仕事内容は、在宅勤務者とオフィス勤務者（非在宅勤務者）で質は同じものである。	
E 成果	⑨管理職は在宅勤務者に、在宅勤務中に求められる仕事の成果を説明する。	
	⑩在宅勤務者の評価は、在宅勤務中の仕事の成果で評価する。	
	⑪在宅勤務者の評価は、在宅勤務中では把握し辛いいため、在宅勤務での評価はしない。	
	⑫在宅勤務者の評価は、在宅勤務での仕事の成果とオフィスで勤務時の成果とを分けて評価する。	
	⑬在宅勤務者の評価は期間（例：1年間）の評価であるため、在宅勤務、オフィス勤務時と分けた成果で評価せず、その期間トータルの成果で評価を行なう。	
F コミュニケーション	⑭管理職が在宅勤務者とのコミュニケーションを取る方法を定める。	
	⑮管理者と在宅勤務者の双方でコミュニケーションを取る方法を定める。	
	⑯すでに、規則で管理職が在宅勤務者とのコミュニケーションを取る方法が決まっている。	
	⑰管理職が在宅勤務者とのコミュニケーションを取る頻度を定める。	
	⑱管理者と在宅勤務者の双方でコミュニケーションを取る頻度を定める。	
	⑲すでに、規則で管理職が在宅勤務者とのコミュニケーションを取る頻度が決まっている。	
	⑳管理者が、在宅勤務中の職員に顧客（関連先）から連絡があった場合の対応の方法を定める。	
	㉑管理者は在宅勤務者の双方で、在宅勤務中の職員に顧客（関連先）から連絡があった場合の対応の方法を決めておく。	
㉒すでに、規則で在宅勤務中の職員に顧客（関連先）から連絡があった場合の対応の方法は決められている。		
G 成果の上がらない従業員への対応	㉓在宅勤務者の成果が上がらないと在宅勤務を取りやめさせる。	
H 情報漏洩	㉔情報漏洩にならないよう在宅勤務者にはセキュリティを理解させる。	
I 労働時間管理	㉕管理者が、直接、在宅勤務者の労働時間管理をおこなう。	
	㉖管理者は、直接在宅勤務者の労働時間管理を行なわないが、在宅勤務者に時間外労働をしないように説明する。	
	㉗管理者は、在宅勤務者に自身の労働時間管理を任せる。	
J WLB	㉘管理者は、在宅勤務者に、在宅勤務をしていても仕事時間と生活時間を切り分けるよう説明する。	
	㉙管理者は、在宅勤務者に仕事時間と生活時間を切り分ける方法は任せる。	
K その他	㉚その他（記載できる内容で他にある場合お教えください）	

### III. 在宅勤務についての教育訓練

(1) 在宅勤務を行なう上で、職員に対する教育訓練（文書や対面での指導、説明会など）はありましたか。

①はい((2)～) ※該当する方に丸をつけてください。 ②いいえ((4)～) ※該当する方に丸をつけてください。

(2) どのような教育訓練でしたか。該当するものすべてに丸を付けてください。（複数回答可）（回答後、(3)

～) ① 文書による通知 ② 掲示板による通知 ③ 説明会 ④ 推進部署による説明会 ⑤ 上司によるOJT ⑥ 推進部署によるOJT ⑦ 【その他

(3) 以下の内容の教育訓練はありましたか。教育訓練の方法として該当するものすべてに丸を付けてください。  
(複数回答可) (回答後、(4)へ)

	①文書による通知	②掲示板による通知	③説明会	④上司によるOJT	⑤推進部署によるOJT	⑥質問に関する教育訓練はなかった	⑦その他の教育訓練 (内容を教えてください)
(1) 上司から最低限の監督で在宅勤務ができる方法							
(2) 1日のできる自身の仕事量を把握する方法							
(3) 締め切りに間に合わせる方法							
(4) 在宅勤務で、仕事と生活時間の切り分ける方法							
(5) 在宅勤務で、長時間労働にならず仕事をする方法							
(6) 効果的に上司とコミュニケーションを取る方法							
(7) 効果的に同僚とコミュニケーションを取る方法							
(8) 効果的に顧客 (関連先) とコミュニケーションを取る方法							

(4) 在宅勤務を行う上で、**管理者**に対する教育訓練 (文書や対面での指導、説明会など) はありましたか。当てはまる方に丸をつけてください。

①はい ((5)へ)	②いいえ (質問は以上です。ありがとうございました。)
------------	-----------------------------

(5) どのような教育訓練でしたか。該当するものすべてに丸を付けてください。(複数回答可) (回答後、(6)へ)

① 文書による通知    ② 掲示板による通知    ③ 説明会    ④ 推進部署による説明会    ⑤ 上司によるOJT    ⑥ 推進部署によるOJT    ⑦ 【その他

(6) 以下の内容の教育訓練はありましたか。教育訓練の方法として該当するものすべてに丸を付けてください。  
(複数回答可)

	①文書による通知	②掲示板による通知	③説明会	④上司によるOJT	⑤推進部署によるOJT	⑥質問に関する教育訓練はなかった	⑦その他の教育訓練 (内容を教えてください)
(1) 在宅勤務での仕事の評価方法							
(2) 在宅勤務者とのコミュニケーションを取る方法							
(3) 在宅勤務者とオフィス勤務者とコミュニケーションを取らせる方法							
(4) 在宅勤務者と顧客 (関連先) とコミュニケーションを取らせる方法							

質問は以上です。ご協力、ありがとうございました。**9月30日まで**にポストに投函くださいますようお願いいたします。