

テレワークによる 働き方改革の課題と処方箋

働き方改革のためのテレワークはなぜ浸透しないのか



亀井卓也



大澤遼一

CONTENTS

- I 日本におけるテレワーク推進の実態
- II なぜテレワークが広がらないのか
- III 企業における効果的なテレワークの導入・利用拡大に向けた打ち手
- IV 女性活躍のためにはサテライトオフィスの活用が有効
- V さらなるテレワークの普及拡大に向けて

要約

- 1 政府は2013年にテレワーク推進を打ち出して以降、各方面からの実施を促進している。しかし、テレワーク制度を導入した企業は少なく、また制度を導入した企業においてもテレワークを実施する人は限定的である。
- 2 テレワークが普及しない背景に、企業にとってテレワークを導入するメリットが明確でなく、労務管理やセキュリティ、生産性が低下するなど、デメリットばかりに目が向けられていることがある。同時に、就労者がテレワークについて十分に理解していないことや実施に対する不安があると考えられる。
- 3 これらの課題を解決する打ち手として、企業や就労者がテレワークのデメリットについて抱える懸念や不安を解消するサテライトオフィスの活用や、テレワーク実施効果を最大化するための業務標準化・オフィス改革、また、テレワークの段階的な導入が有効であると考えられる。
- 4 働き方改革の一環となっている「女性活躍」においてもテレワークが有効である。ただし、仕事と家庭の両立を志向する女性を真に支援するためには、働き方についての改革だけでなく、与える仕事の質にも留意する必要がある。

I 日本における テレワーク推進の実態

1 政府によるテレワーク推進

安倍政権は2013年に「世界最先端IT国家創造宣言」を閣議決定し、さまざまな側面から政策を実施しテレワークを促進している。

テレワークには、顧客先や移動中に業務を行う「モバイルワーク」、自宅にて業務を行う「在宅勤務」、勤務先以外のオフィススペース（サテライトオフィスやシェアオフィスなど）にて業務を行う「施設利用型勤務」の3つのタイプが定義されており、政府は宣言工程表において「週1日以上終日在宅で就業する雇用型在宅型テレワーカー数を全労働者の10%以上とする」などの数値目標を掲げている。

2 企業における テレワーク制度導入の広がり

働き方改革・女性管理職比率の向上に対する社会的要請の高まりと、テレワーク関連のソリューションが低廉化・高度化していることを背景に、企業におけるテレワークの導入が拡大している。2013年末時点でテレワーク制度を導入している企業は9.3%であったが、15年末時点では16.2%まで拡大している^{注1}。過去には、テレワークに不可欠なソリューションを販売する情報通信事業者を中心にテレワークが導入されるケースが多かったが、近年非情報通信事業者にもテレワークの導入が広がっている。

ただし、導入企業は大企業が中心となっている。企業のテレワーク制度の導入状況についての雇用者側への調査^{注2}では、従業員規

模が1000人以上の企業に勤める労働者のうち19.1%が「テレワーク制度がある」と回答したのに対して、従業員規模が99人以下の企業に勤める労働者のうち「テレワーク制度がある」と回答した割合は5.0%にとどまっている。

14年時点の政府の調査結果^{注3}によれば、週1日以上テレワークを実施する雇用型テレワーカーは約900万人と、全労働者の15%ほどにとどまっている。そして、テレワーク制度が導入されている企業に対する調査結果^{注1}においては、テレワークを利用する従業員の割合が10%未満と回答している企業が半数以上を占めている。

以上を踏まえると、企業においてテレワーク制度の導入が十分には進んでおらず、加えて、テレワーク制度が導入されている企業においても十分に制度が活用されていない実態がある。

II なぜテレワークが 広がらないのか

1 テレワーク導入のメリット

テレワーク導入の課題を挙げる前に、テレワーク導入によるメリットについて言及しておきたい。企業においてテレワークの導入が広がっている背景には、テレワーク実施のためのソリューションが低廉化・高度化していることによりテレワーク実施の障壁が下がり、デメリットやリスクに比べメリットの方がより大きくなっていることがあると考えられる。

企業においてテレワークを導入する主なメリットとして、「オフィスコスト削減」「生産

性の向上」「人材の確保」「事業継続性の向上」の4つが挙げられる。

メリット① オフィスコスト削減

テレワークの実施に伴い、自社のオフィス面積を削減、あるいはオフィスの一部をサテライトオフィスなどの形で賃料の安い郊外や地方に移すことで、オフィス賃料を大幅に削減することができる。また、テレワークを導入すればオフィスで働く社員が減少し、オフィスの各種コストや通勤手当の支給額を削減できる効果も期待される。総務省の試算²⁴では、テレワークの導入により、オフィスの電力コストを1人当たり43%削減できるとされている。

メリット② 生産性の向上

テレワークで業務を実施することで、業務に集中できるなどの理由から、生産性（効率性）が向上することが指摘されている。中国の旅行代理店のコールセンター業務において在宅勤務を導入したところ、「休憩時間の短縮」などにより1日の実業務時間が9%ほど増加し、「仕事環境が静か」「便利な職場環境がある」などの理由から、単位時間当たりになせる業務の量が4%ほど増加したという実証研究結果²⁵がある。

日本マイクロソフトでは、毎年テレワークに賛同する法人を「実践する」「学ぶ」「応援する」の3つのカテゴリで募っており、賛同法人がそれらを1週間実践する活動を実施している。2016年の同取り組みにおいて、日本マイクロソフトが賛同法人を対象にアンケートを実施したところ、3分の2を超える法人の担当者がテレワークによる生産性の向上

効果を実感したと回答している。

メリット③ 人材の確保

労働力不足が指摘される昨今において、企業にとって人材確保の重要性は以前に比べて増している。テレワークの導入など、ワークライフバランスへの取り組みは採用競争力の強化につながる。カルビーでは2014年4月に在宅勤務を導入しているが、その年の入社希望者は前年に比べ30%増加した。

地方における優秀な人材の獲得としては、アクセンチュアの事例が挙げられる。同社では会津若松市と連携し、同市にある会津大学に統計学を中心とした寄附講座を設けることにより、優秀なアナリティクス人材を育成し、同市に設置したサテライトオフィスにて遠隔勤務する人材を確保することを目指している。

育児や介護を機に離職する働き手を確保する上でもテレワークは有効である。たとえば、出産を機に退職する女性は、出産前に就業していた働き手の47%に上る²⁶。日本マイクロソフトでは、テレワークの導入を含む働き方の多様性推進により、女性の離職率を40%低減させることに成功している。

メリット④ 事業継続性の向上

災害時・パンデミック発生時など、社員がオフィスに出社できない環境となった際、事業を継続する方法として、テレワークは有効である。

2011年の東日本大震災時、インテル日本法人のつくば本社（当時）では、300人以上の従業員が災害発生から3日後の月曜日の朝には、遠隔勤務によって業務を再開している。

2 企業における

テレワーク導入の課題

このように、テレワーク実施による効果は実証を通じて蓄積されてきているが、テレワークの導入や利用が十分に進んでいるとはいえない。

テレワーク制度を導入していない企業が、導入に際して抱える課題に関する各種調査結果を表1にまとめた。課題は次の6つにまとめられる。

課題① テレワーク実施時に適切な労務管理が実施できないことへの懸念

勤怠管理・スケジュール管理などの労務管理が難しくなる点がテレワーク導入の課題とし

て挙げられる。ただし、厚生労働省の調査^{※7}によれば、テレワークを導入した企業のうち、「勤怠管理」「スケジュール管理」などの労務管理を導入後の悩みとして挙げている企業は3割程度となっており、近年のソリューションの低廉化・高度化に伴い、ある程度解決が可能となってきていると考えられる。一部の企業が導入後にも悩みとして抱えている理由として、社内制度が挙げられているが、ソリューションの適切な活用ルールの策定が今後の課題と考えられる。

課題② テレワーク実施時に適切な情報セキュリティを確保できないという懸念

情報漏洩もテレワーク未実施企業にとって

表1 テレワーク未実施企業がテレワーク制度の導入に際して抱える課題

企業が抱える課題	総務省調査（15年）	厚生労働省調査（15年）	総務省調査（14年）
課題① 適切な労務管理の実施	労務管理（67%）、テレワークに対応した社内制度（48%）、労働法規などの整合性（39%）	勤怠管理（約70%）、スケジュール管理（約50%）	人事制度導入に手間がかかるから（5%）
課題② 適切な情報セキュリティの確保	情報セキュリティの確保（72%）	情報セキュリティ（約70%）、自宅の作業環境確保（約40%）	情報漏洩が心配だから（20%）
課題③ 生産性向上などのメリットが十分に得られないこと	社員同士のコミュニケーション（44%）、導入による効果の把握（30%）	生産性低下（約45%）、費用対効果（約30%）	導入するメリットがよく分からないから（19%）、業務の進行が難しいから（16%）
課題④ 人事評価の適切な実施	適切な人事評価（40%）	人事評価（約50%）	社員の評価が難しいから（7%）
課題⑤ 導入コストが過大になる可能性	テレワークの導入・運用コスト（31%）	費用対効果（約30%）	費用がかかり過ぎるから（6%）
課題⑥ 対象業務が限定されること	—	業務が限定的（約40%）	テレワークに適した仕事がないから（74%）

出所）総務省「地方創生と企業におけるICT活用に関する調査研究」（2015年）、厚生労働省「平成27年度 テレワークモデル実証事業 テレワーク活用の好事例集」（2015年）、総務省「通信利用動向調査」（2014年）より作成。総務省「通信利用動向調査」（2014年）は企業がテレワークを導入しない理由、他2つの調査は企業がテレワークを導入する上での課題や懸念点を調査したもの

の主要な懸念となっている。この点について、テレワーク中にVPN接続（Virtual Private Network：通信経路を保護することにより、仮想的にプライベートなネットワークを構築する方法）を義務付けることなどにより、ネットワーク経由での情報漏洩リスクは低減可能である。しかし、カフェなどにおけるモバイルワーク中の機密情報の漏洩などの懸念は残る。

また、「自宅の作業環境確保」も導入時に懸念される点の一つである。自宅では「個室がない」「子どもが小学校から帰ってくる」などの理由で十分な作業環境が確保できないために、就労者は屋外（たとえば自宅近隣のカフェなど）での作業を求めるが、企業側としては情報漏洩の懸念などから許可しづらいといった事情がある。

課題③ テレワークを実施してもさほど大きなメリットが得られないという懸念

テレワークを導入することで、社員同士のコミュニケーションに支障が生じ、結果として生産性が低下するのではないかと懸念するテレワーク未実施企業は多い。メリットとして「生産性の向上」を挙げた通り、適切にテレワークを導入すれば生産性が低下することはない。しかし社員間のコミュニケーションや業務への取り組み方について、事前にテレワーク時の業務の仕方について適切なルールを設けなければ、企業担当者が懸念するように生産性は向上しないか低下する可能性がある。

生産性向上という効果を見込めない中で、導入コストばかりがかかると懸念する企業は多い。メリットのうち、金額に変換しやすい

効果がオフィスコストの削減である。オフィスコストの削減効果がテレワーク導入にかかるコストを上回るよう、適切な工夫が必要である。

課題④ テレワーク中の社員の適切な人事評価が難しくなること

テレワーク中の社員の人事評価が難しくなる点も、導入に際しての懸念として挙げられる。わが国では職場で顔を合わせることを是とする傾向があり、顔が見えない社員の評価を、オフィスに勤務している社員と同じように行うことができるかという問題がある。これらはソリューションで解決できる問題ではなく、人事・評価制度面での対応が必要となる。

課題⑤ テレワークの導入コストが過大になる可能性

導入に多大なコストがかかることを懸念する企業も一定程度存在する。テレワークの導入にあたっては、①社内メーラーやスケジューラーなどへのアクセス環境、②リモートでのファイル編集環境、③社内外で電話・テレビ会議をする環境、という3つのソリューションが必要だと考えられる。近年、大手のクラウド事業者がこのようなソリューションを安価に提供しており、以前よりも利用しやすくなってきている。また社員の私用スマートフォンや私用PCを業務利用（BYOD）するアプリケーションも提供されており、テレワークの導入コストは急速に低下している。費用対効果の観点からは、費用の大きさよりも、効果の不透明さがより強い懸念となっていることが想定される。

表2 テレワーク可能な職種と現在のテレワーク実施率

職種*	具体例	就労者数 (万人)	テレワーク 実施人数 (万人)	テレワーク 実施率
事務従事者	一般事務員、会計事務員など	1,244	276	22%
技術者	研究者、情報処理・通信技術者など	269	160	59%
管理的職業従事者	法人・団体の役員など	142	125	88%
営業職業従事者	営業員	331	101	30%
その他の専門的・技術的職業従事者	法務従事者、経営専門職業従事者など	260	52	20%

※日本標準職業分類（総務省）の大分類または中分類
出所）総務省統計局「労働力調査」、国土交通省「テレワーク人口実態調査」より作成

課題⑥ 対象業務が限定されること

総務省「通信利用動向調査」（2014年）では、企業がテレワークを導入しない理由として、「テレワークに適した仕事がないから」が最も多く挙げられた。14年の調査^{注9}によれば、週1日以上テレワークを実施している雇用型テレワーカーの主な職種は、割合の多いほうから、事務職（31%）・技術者（18%）・管理職（14%）・販売・営業（11%）・その他の専門・技術職（6%）となっている。このようにテレワークの導入は、いわゆるホワイトカラーと呼ばれる職種と、外回りが多い販売・営業職が中心となっている。

これらテレワーク可能な職種の就労者数と週1日以上テレワークを実施する人数の推計値とを表2に示す。実施率で見ると、法人・団体の役員などの管理的職業従事者が最も高く、次いで研究者や技術者となっている。その他の事務職・営業職・専門職における導入率は20～30%程度と推計される。

16年時点でテレワーク実施可能な職種に該当する就労者は2200万人となっており、就労

者の4割ほどを占める。その他の6割の職種は、労働する際の場所が限られており、現状ではテレワークの導入が難しい。企業各社はテレワークの導入に際して、対象となる職種が限られるということを念頭に置く必要がある。

3 就労者にとっての テレワーク利用の課題

企業のテレワーク制度導入は今後も拡大していくと想定されるが、同時に、就労者にとっての利用の課題を解決する必要がある。

就労者がテレワークの実施に際して抱える課題に関する各種調査結果を表3にまとめた。課題は次の6つにまとめられる。

課題① テレワークを実施する必要性を就労者が感じていない

テレワークを実施していない企業の社員などに対して、テレワークを利用したくない理由を聞いた総務省の調査^{注9}によれば、半数近くの就労者がテレワークの必要性を感じていない。

表3 就労者がテレワークの実施に際して抱える課題

就労者が抱える問題	グーグル調査（16年）	総務省調査（15年）	総務省調査（14年）
課題① テレワークを実施する 必要性を感じない	—	そもそも必要性を感じない から（43%）	必要性を感じない（51%）
課題② テレワークはチームの 生産性を低下させると認識	周囲の進捗状況が見えない （22%）、職場のコミュニ ケーションに支障が出る （20%）	顧客・同僚・上司とのコミュ ニケーションに不安 （14%）、自宅では集中でき ない（13%）	自宅では集中できない （22%）、業務上のコミュニ ケーションが取りにくい （9%）
課題③ テレワークを実施する 能力・環境が不十分	仕事に必要な資料が電子化 されていない（26%）、IT 環境の整備が不十分（19%）	パソコンなどの操作スキル が不十分（22%）、IT環境 などの設定に手間がかかる （12%）	手続きが面倒（14%）、電 気代がかかる（12%）、自 宅にIT環境がない（6%）
課題④ テレワーク時の 労務管理への不安	—	時間の管理が曖昧になる （11%）、一人で仕事するこ とへの不安（9%）、評価 への心配（2%）	勤務時間が曖昧になる （28%）
課題⑤ テレワーク時の セキュリティに不安	—	セキュリティに懸念（12%）	セキュリティに懸念（8%）
課題⑥ テレワークに 向く業務がない	適した仕事がない（19%）	—	業務がテレワークに向か ない（7%）

出所）グーグル「未来の働き方トライアル2016 #01 Work Anywhere 在宅勤務トライアル 事前・事後アンケート結果」（2017年）、総務省「社会課題解決のための新たなICTサービス・技術への人々の意識に関する調査研究の請負」（2015年）、総務省「ICTの進化がもたらす社会へのインパクトに関する調査研究」（2014年）より作成。グーグル調査は実際にテレワークを実施した就労者に対して在宅勤務の不安点を聞いたもの、総務省調査（2015年）はテレワークを利用したくない理由、総務省調査（2014年）はテレワークを不要と考える理由を調査したもの

前章において、企業側から見たテレワークのメリットを4つ挙げた。グーグルの調査^{注10}によれば、在宅勤務を実際に行った就労者へのアンケートの結果、8割超が「通勤時間が削減できること」をメリットとして挙げている。また3割ほどが「家族と夕食を食べる、子どもをお風呂に入れるなど、家族とのコミュニケーションの時間が増える」ことをメリットとして挙げている。就労者側から見れば、通勤時間の削減による有効に使える時間の増加や家族と過ごす時間の増加など、テレワークのメリットは複数あると考えられる。これらのメリットがテレワークを利用したこ

とがない就労者に認識されていない可能性が高い。

課題② テレワークはチームの生産性を低下させると考えている

総務省の調査^{注9}によれば、就労者の1割以上が業務上のコミュニケーションなどに支障が生じることを、テレワークを利用しない理由に挙げている。グーグルの調査^{注10}によれば、実際に在宅勤務した就労者も2割程度がこのことを課題としている。一方で、同じアンケートの結果、6割弱が「オフィスにいるより仕事に集中できる」としている。

テレワーク時に、通常のオフィス勤務に比べて同僚や上司とのコミュニケーションに支障を生じることは仕方がないことといえる。一方で前章でも言及した通り、個人で実施する作業の効率は向上する。個人で実施する業務をテレワークで実施できるように業務を設計することが、チーム全体の生産性を低下させない上で重要である。

課題③ テレワークを実施する能力・環境が不十分

テレワーク制度導入企業においても、テレワークを実施するための基本的な環境整備が十分でないという実態がある。具体的には「資料の電子化が不十分」「IT環境の整備が不十分」「テレワーク実施の手続きが不便」などである。

企業側の課題としてこの点が挙げられていないことから、企業側はこの点を課題として捉えておらず、結果としてテレワーク制度導入時にも、十分な準備をせずに制度だけが導入されている実態があると考えられる。企業のテレワーク制度導入担当者が自社のテレワーク制度を利用してみれば、環境面での不備を実感できるであろう。つまり、テレワーク制度の導入とともに、その実施のための環境を整備することが必要となる。

課題④ テレワーク時の労務管理への不安

企業が挙げるように、就労者側もテレワーク時の労務管理が適切になされるのか、勤務時間を管理してもらえるのかという不安を感じている。企業側の課題において言及した通り、ソリューションやテレワーク勤務に即した労務管理制度による解決が必要である。

課題⑤ テレワーク時の情報セキュリティに不安

テレワーク時の情報セキュリティも、企業と同様に就労者が不安を感じている点となる。情報漏洩などセキュリティに関連したリスクは、万が一の際には就労者に与える影響が大きい。この点について、就労者がオフィス勤務時と同様のセキュリティが確保されていると認識し、安心して勤務できる環境を企業側が用意できることが望ましい。

課題⑥ テレワークに向く業務がない

テレワークに適した仕事がないという点は、就労者側もテレワークを実施しない理由に挙げている。またグーグルの調査^{注10}によれば、実際にテレワークを実施した就労者へのアンケートの結果、管理職よりも一般社員においてテレワークに適した仕事がないと回答する傾向が強い。実施する職種だけでなく、業務の内容についても留意して導入する必要があるといえる。

Ⅲ 企業における効果的な テレワークの導入・利用拡大に 向けた打ち手

本章では、これまで見てきた課題に対する打ち手を提案する。それぞれの課題と対応する打ち手は表4の通りである。それぞれの打ち手について詳述する。

1 都市郊外型サテライトオフィスの活用

「テレワークの実施環境」「労務管理」「情報セキュリティ」に関する課題は、いわゆる

表4 提案する打ち手

企業が抱える課題	就労者が抱える課題	企業の打ち手
	課題③ テレワークを実施する 能力・環境が不十分	打ち手1 都市郊外型 サテライトオフィスの活用
課題① 適切な労務管理の実施	課題④ テレワーク時の労務管理への不安	
課題② 適切な情報セキュリティの確保	課題⑤ テレワーク時のセキュリティに不安	
課題③ 生産性向上などのメリットが 十分に得られないこと	課題② テレワークはチームの生産性を 低下させると認識	打ち手2 業務の標準化・ オフィス改革の実施
課題④ 人事評価の適切な実施	課題① テレワークを実施する 必要性を感じない	打ち手3 企業・就労者双方の懸念を 取り除く段階的な導入
課題⑤ 導入コストが過大になる可能性		
課題⑥ 対象業務が限定されること	課題⑥ テレワークに向く業務がない	

「サテライトオフィス」と呼ばれる施設利用型のテレワーク拠点を活用することで解決できる。

在宅勤務やモバイルワークでは、企業による勤怠管理に限界がある。特に在宅勤務などでは、PCの前に座っているからといって、ほかのことをしていないという不安は取り除かれない。また、カフェなどにおけるモバイルワークでは、PC内にある機密情報を他者から覗かれて漏洩するリスクや、クライアントなどとの通話内容が漏れるリスクなどは排除できない。

表5に、近年設置が進む都市部のサテライトオフィス事例と、その保有するソリューション・ファシリティを示す。

このようなサテライトオフィスでは、ICカードなどによる入退室管理、通話内容が外部に聞こえない通話ボックスの設置、仕切りで隔てられた個人用ブースの設置、監視カメラによるオフィススペースの監視や警備会社による警備サービスなどが行われているものが多い。これらにより「労務管理」「情報セキュリティ」に関する企業・就労者の懸念は一定程度解決可能であろう。

また、就労者が自宅にPCや通信環境を持っていないことや、その準備に手間がかかることを実施時の課題として挙げているが、サテライトオフィスを活用することで解決でき

表5 都市部の主要なサテライトオフィス事例

事業者	名称	勤怠管理	電話席	ブース	警備
東急電鉄	NewWork	○	○	○	警備会社
ザイマックスグループ	ちよくちよく...	○	○	○	監視カメラ
三井不動産	WORKSTYLING	○	○	○	有人

出所) 各企業のWebサイトより作成

る。このように「労務管理」「情報セキュリティ」などの課題を解決するサテライトオフィスを活用する形でのテレワーク導入から始め、徐々に在宅勤務やモバイルワークも対象としていくというステップが考えられる。

ただし、サテライトオフィスの利用は企業にとってはコストとなるため、次節で論じるようにテレワーク実施による効果を最大化することがより重要となる。また、これらのサテライトオフィスは女性活躍の観点からも有効である。これは第IV章で論じる。

2 業務標準化・オフィス改革の実施

テレワーク制度やソリューションを導入しただけで、テレワークのメリットが得られるわけではない。テレワークを導入し、生産性向上の効果を上げている企業では、業務の流れを標準化し、一部をテレワークに切り出すことで、業務全体の生産性を落とすことなく、むしろ向上させることに成功している。

就労者側から見た課題として「テレワークはチームの生産性を低下させる」と就労者が考えていることを挙げた。実際、個人で実施する仕事の生産性は高まるが、チーム全体で見ればコミュニケーションなどがオフィス勤務よりは円滑に進まないため、生産性は低下

し、業務全体で見ると生産性が向上していないということが考えられる。

しかし、テレワークを導入しているパナソニックの社内で実施したアンケート調査の結果^{注1)}によると、在宅勤務を実施した社員がいたチームの上司や同僚の多くが「チームの生産性が向上した」と評価している。パナソニックではこの理由を、「チーム全体が在宅勤務者の在宅勤務日の段取りに合わせて動くようになった結果、段取りがよくなったため」としている。

たとえば、社内で議論して作業を分担し、各自の作業をテレワークで行い、ふたたび議論して統合するなど、チームでコミュニケーションが必要な部分を出社日に行い、個人で実施する作業をテレワークで実施する、というように切り分けることで、チーム全体としての生産性を低下させることなく個人の作業部分の生産性を高め、業務全体・チーム全体として生産性を向上させることができるだろう。

また、テレワークの費用対効果をいかに正当化するかという観点からすると、オフィスコスト削減効果を確保する必要があり、フリーアドレス制の導入などと併せてオフィス面積の削減などを実行する必要がある。

アクセンチュアは、2007年のオフィス移転に合わせ、1日当たり対象者の10%程度がテレワークを実施すると想定してオフィス面積を削減し、加えてオフィス移転に合わせてフリーアドレス制とした。このことで年間1500万円程度のコスト削減につながった。

これら2点に留意してテレワークを導入することで、テレワークの効果を最大化できると期待される。

3 企業・就労者双方の懸念を取り除く段階的な導入

以上のように、テレワークの導入・利用拡大には企業側、就労者側に多様な課題があり、一足飛びに解決することは難しい。これらの課題を段階的に解決するようなテレワーク制度導入が重要であり、そのイメージを図1に示す。

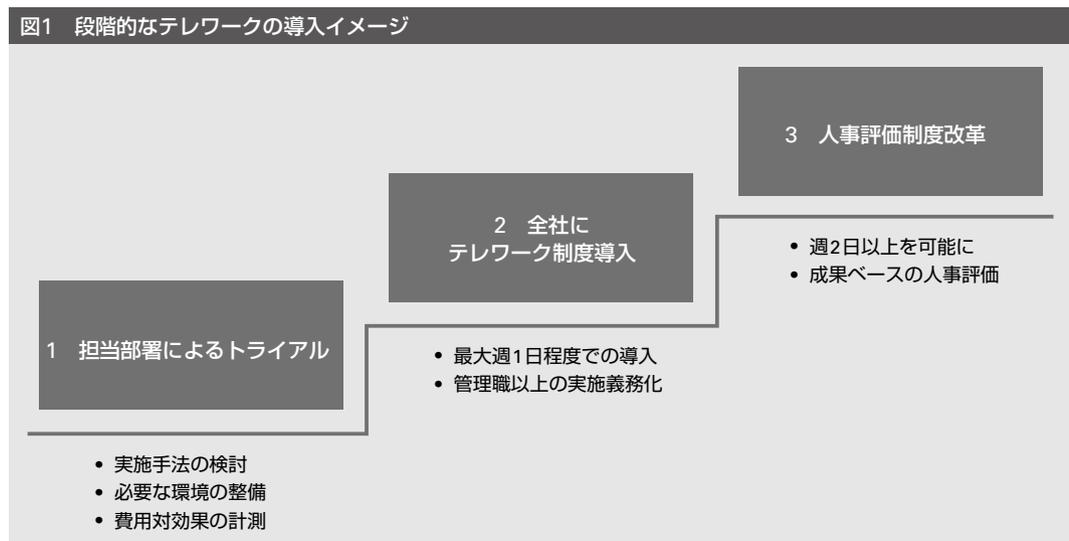
まずは、総務・人事などのテレワーク導入を担当する部署においてトライアル的に実施する。表4の「打ち手1」で挙げたようなサテライトオフィスの利用も含め、各企業にお

ける職種に合わせたテレワークの実施手法を検討し、実施に必要なソリューションの整備やオフィスのフリーアドレス化などを実施する。

また、多くの未導入企業がテレワーク実施の費用対効果を懸念している。トライアル段階では、導入前後の費用対効果を定量的・定性的に比較可能な形で実施し、導入可否を検討する必要がある。この際、どのような職種において導入が可能か、どのような業務において導入が効果的かを把握することが重要である。

費用対効果が十分にあるようであれば、全社的な制度導入を行うこととなる。企業側が抱える課題である人事評価制度の変更は負担が大きいため、週1日を限度にテレワークを実施する、といった打ち手が現実的であろう。たとえば、日本航空の人事評価は、業績評価が2割、行動評価が8割となっている。テレワーク中の行動評価は難しいため、週1日に限定してテレワークを実施している。

また、テレワーク制度を既に導入している



企業の多くで、テレワーク実施を月に数日程度義務化している。これは、就労者側の課題として「テレワークを実施する必要性を感じない」ことがあるためと推察される。実際に月に数日程度、テレワークの導入を義務化し、働き手がテレワークの効果を実感すれば、利用が促進される効果がある。また、特に管理職層のテレワーク実施を義務化することで、テレワークを実施しやすい雰囲気を作る効果もある。管理職層のテレワーク義務化により、前述した業務全体の見直しが行われることも期待される。

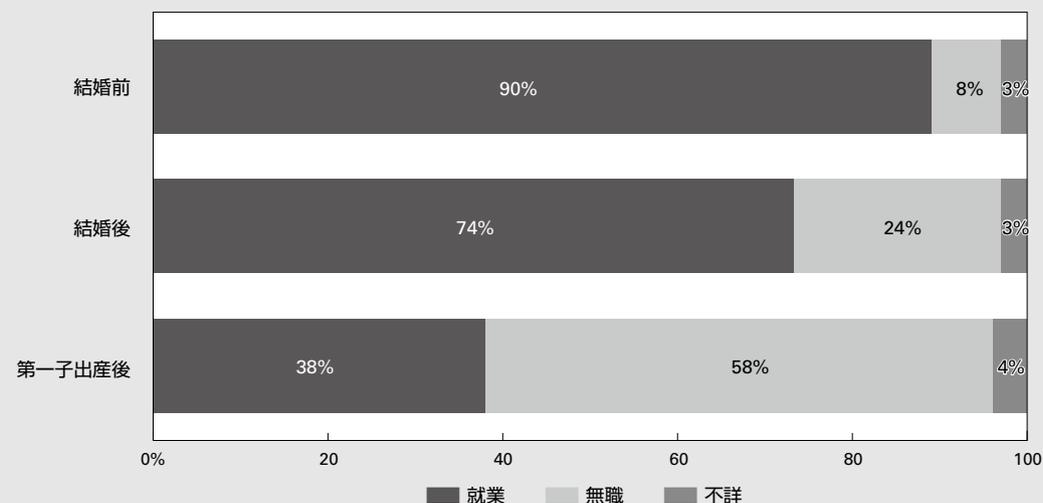
テレワークの導入がある程度の成果を上げ、利用率も高まった段階で、育児女性などを中心に利用ニーズが高い週2日以上のテレワークの実施に踏み込むことが考えられる。この際には、従来の勤務時間に基づく評価だけでなく、成果に基づく評価プロセスを導入することが不可欠となる。

Ⅳ 女性活躍のためにはサテライトオフィスの活用が有効

国立社会保障・人口問題研究所では「出生動向基本調査（結婚と出産に関する全国調査）」において、結婚後15年未満の初婚同士の夫婦（客体数1万3893）を対象に、結婚前後、第1子出産前後での妻の就業率を調査している。2016年に発表された第15回調査では、結婚前に約90%あった妻の就業率が、結婚後には約74%にまで低下、さらに第1子出産後には約38%にまで低下している（図2）。

このうち、「就労・通勤時間の関係で子を持って働けない」といった理由が挙げられていることから、テレワークは出産前後の離職率低下に一定の効果があると期待される。しかし、自治体によっては、在宅勤務では保育園に子どもを預けられず、結果として就労を継続できない場合がある。また、小学生以上

図2 結婚・出産に伴う女性の就業率の変化



注) 小数第1位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある
 出所) 国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査（結婚と出産に関する全国調査）」より作成。いずれの数字も2010-2014年に結婚ないし出産したものの数字を推計した

の子どもがいる家庭については、在宅勤務中に子どもの声が聞こえてしまい、在宅勤務できないといった課題を抱える。これに対して、サテライトオフィスを活用することで、これらの問題を解決することが期待される。

野村総合研究所 (NRI)^{注13}では、仕事と家事・育児を両立する「フルキャリア」というモデルを提唱している。「フルキャリア」に該当する女性は、家事と業務の双方に割く時間が非常に逼迫しており、通勤する時間さえも惜しい状況となる。サテライトオフィスはこれらの課題解消策として有効である。こうした状況を受け、サテライトオフィスへのニーズが高まっているものと推察される。近年では、表5に示すサテライトオフィスに加えて、託児施設が併設されたサテライトオフィスの事業展開も始まっている。

また、「フルキャリア」女性のキャリア形成の観点から論じれば、サテライトオフィスで「補助的な」業務だけをさせていたのでは、優秀な女性のリテンションは図れない。女性は仕事と育児の両立が困難だから離職したわけでは必ずしもなく、先ほどのアンケートの結果、23%が「魅力ある仕事ではなかった」ために離職したと回答している通り、「育児をしていると重要な業務に携わらせてもらえず、そこまでして仕事を続ける意味があるのか」と悩んで離れていく。業務の中身が重要であることを経営層が認識した上で、女性活躍に取り組む必要がある。

V さらなるテレワークの普及拡大に向けて

政府主導の「働き方改革」の号令で、企業

担当者はテレワークを含めたさまざまな打ち手を検討しているが、本質は生産性の向上にあり、やるかやらないかではなく、どうやるかということになる。

本稿では、仕組みや打ち手についての提言をしてきたが、一番の問題は働き手一人一人がいかに働き方を変えようと思えるかという意識改革にあり、それにはトップの強い意思と、成功体験の蓄積が不可欠である。

加えて、テレワークの普及に向けては、社会インフラとしてのサテライトオフィスの整備が有効である。人口減少トレンドの中で、住環境からアクセスのよい場所にある小規模な遊休スペースは今後増加すると思われる、その活用は社会的にも大きな意義がある。

注

- 1 総務省「平成27年通信利用動向調査の結果」2016年7月
- 2 連合総研「勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート調査」2017年4月
- 3 国土交通省「平成26年度 テレワーク人口実態調査—調査結果の概要—」2015年3月
- 4 総務省「テレワーク（在宅勤務）による電力消費量・コスト削減効果の試算について」2011年5月
- 5 Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. “Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment.” *The Quarterly Journal of Economics* (2015), pp.165-218.
- 6 国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査（結婚と出産に関する全国調査）」2016年9月
- 7 厚生労働省「平成27年度 テレワークモデル実証事業 テレワーク活用の好事例集」2015年
- 8 国土交通省「平成25年度 テレワーク人口実態調査—調査結果の概要—」2014年3月
- 9 総務省「社会課題解決のための新たなICTサー

ビス・技術への人々の意識に関する調査研究の
請負」2015年

- 10 グーグル「未来の働き方トライアル2016 #01
Work Anywhere 在宅勤務トライアル 事前・事
後アンケート結果」2017年
- 11 内閣府「ワークライフバランス 企業における
最新の試み」2007年3月
- 12 独立行政法人労働政策研究・研修機構「育児休
業制度に関する調査研究報告書」2003年
- 13 武田佳奈「企業競争力強化に直結する女性活躍
支援のあり方」『知的資産創造』2016年7月号

著者

亀井卓也（かめいたくや）

ICT・メディア産業コンサルティング部上級コンサ
ルタント

専門は情報通信分野における事業戦略、組織・制度
設計、実行支援、政策立案

大澤遼一（おおさわりょういち）

グローバルインフラコンサルティング部コンサルタ
ント

専門はインフラ・防災分野における事業戦略、政策
立案