

テレワークの動向と 生産性に関する調査研究 報告書

平成22年3月

総務省 情報通信国際戦略局 情報通信経済室
(委託先:(株)志木サテライトオフィス・ビジネスセンター)

目 次

1. テレワークの動向	1
1.1. テレワークの普及状況	1
1.1.1. テレワークの概念	1
1.1.2. テレワークの種類	1
1.1.3. テレワークの経緯	2
1.1.4. その後のテレワークの状況	11
2. テレワークの現状	13
2.1. テレワークの普及	13
2.2. テレワークの阻害要因	15
2.2.1. 過去のテレワークの失敗要因	15
2.2.2. テレワークが普及しない問題点	17
2.2.3. 過去のテレワークの失敗要因	18
2.3. テレワークの導入事例	23
2.3.1. テレワーク導入のトレンドの変化	23
2.3.2. 企業によるテレワークの導入目的	23
2.3.3. ダイバーシティ施策としてのテレワークの導入ケース	25
2.3.4. ワークライフバランス目的のテレワークの導入ケース	25
2.3.5. 経営目的重視のテレワークの導入ケース	29
2.3.6. 事業継続観点のテレワークの導入ケース	31
3. テレワークの効用	32
3.1. テレワークの導入による経営目的の実現	32
3.2. テレワークの導入によるワークライフバランスの実現	35
3.3. テレワークの導入による事業の再構築	36
4. テレワーク普及に向けた課題	41
4.1. ワークライフバランスの観点からのテレワーク	41
4.2. 社会構造のメガトレンドからのテレワークの必然性	43

1. テレワークの動向

1.1. テレワークの普及状況

1.1.1. テレワークの概念

「テレワーク(telework)」という言葉が日本に登場してから、実は、まだ 15 年程度の時間しか経っていない。「離れた」「遠隔での」といった意味を示す接頭辞である『 tele 』と、「仕事」「作業」を表す『 work 』とが合わさった、いわば造語である「テレワーク(telework)」は、「遠隔勤務」などと和訳されることが多い。

従来は「テレコミュティング(telecommuting)」(遠隔通勤)という用語が用いられたり(現在でも米国などでは一般的な表現である。他方、欧州などでは eWork という表現が用いられることが多い)、「電子通勤」などという和訳が充てられたりすることがあり、情報通信技術(ICT)の発達とともに社会に出現し、普及してきた勤務形態であることを如実に示している。

と同時に、テレワークに関するわが国唯一の学術研究団体である日本テレワーク学会は、「テレワークとは、情報・通信技術の利用により時間・空間的束縛から解放された多様な就労・作業形態をいう」と定義している。

一方、テレワークを推進する公的団体である日本テレワーク協会は、「テレワークとは情報通信技術(IT)を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方」と定義していることから明らかなように、単に、ICT の活用により遠隔地で業務を行うことを「テレワーク」と呼称しているのではなく、時間的な要素も含め、従来と比べて自由な働き方を実現する勤務形態を「テレワーク」という概念で表現することが多い。

1.1.2. テレワークの類型

また、「テレワーク」は「在宅勤務」と和訳されるケースも多いが、これは「テレワーク」の一側面しか捉えておらず、むしろ誤訳に近い。

オフィスで仕事をする、自宅で仕事をする、といった、特定の場所と仕事とが密接不可分な関係にあるのではなく、オフィスや自宅での業務を含め、特定の場所にとらわれない柔軟な働き方、がテレワークの本質と言えるからである。

とはいえ、現実問題として、テレワークは図表 1 のように大きく 2 ないし 4 種程度の類型に分類されることが一般的である。

まず、「雇用型テレワーク」と「自営型テレワーク」に大別される。

「雇用型テレワーク」とは、企業・官公庁・団体などの社員・職員といった、組織に雇用される従業員(ワーカー)による柔軟な働き方の形態であり、「自営型テレワーク」とは、個人事業者や小規模事業者など(自営業者と呼ばれることが多い)が ICT を活用して行う柔軟な働き方の形態である。

図表1 テレワークの一般的な類型

分類	概要	主な実施者・職種	実施例		
			効果	課題	
雇用型	在宅型 従業員の実家で仕事を 行う働き方 	・通常雇用者 ・通勤困難者(身体障害者、育児・介護を担う者等)など	・A金融サービス会社(人事・企画などの管理部門のスタッフが週1～2日実施) ・B電気メーカー子会社(身体障害者を在宅勤務を前提に雇用)	・優秀な従業員の確保(育児退社の防止) ・業務効率の向上 ・障害者雇用率向上 ・在宅勤務による障害者の業務効率向上	・費用対効果の定量的把握 ・セキュリティレベルと使い勝手のバランス ・仕事量の確保 ・障害者のビジネスマインド向上
	モバイル型 顧客先、移動中の車内などで仕事を行う働き方 	・営業職、サービス・メンテナンス職、SE職など、顧客訪問が多い職種が中心	・C情報通信サービス会社(本社オフィスにいなくても仕事ができるよう、営業スタッフがパソコンを常に携帯)	・社内外とのコミュニケーションの活性化 ・顧客への迅速な対応 ・ワークライフバランスの向上	・ワークスタイル変革の定量的効果測定
	施設利用型 サテライトオフィスなどの施設を利用して仕事を行う働き方 	・通常雇用者 ・自宅に適切な執務環境がない者	・Dコンピューターメーカー(郊外研究所及び顧客に近接した主要駅近くに自社専用サテライトオフィスを設置)	・時間・場所の自由度が向上 ・顧客面談時間の増加 ・臨機応変な顧客対応が可能になった	・若手については、対面でのアドバイスが必要
自営型	個人事業者や小規模事業者などがITを活用して行う働き方	・SOHO事業者(Small Office Home Office)	・全国に多数(システム開発、Webデザイン、入力業務、コールセンター業務など)	・IT活用による距離にとられない働き方が実現できる ・UJターン・二地域居住にも資し、地域活性化に寄与	・営業力のあるエージェント(仕事の受発注の橋渡し役の事業者)の育成強化 ・IT機器などのコスト負担

後者は特に、自宅を拠点に事業を展開する個人事業者や、小規模な事業者が多く、SOHO(Small Office Home Office)と呼びならわされることが多い。

一方、前者(雇用型テレワーク)は、更に細かく「在宅型テレワーク」「モバイル型テレワーク」「施設利用型テレワーク」と3区分されることが多い。

「在宅型テレワーク」とは、ワーカーの自宅で業務を行う形態であり、「在宅勤務」という表現に近い。

「モバイル型テレワーク」とは、客先・移動中交通機関・飲食店などでノートパソコンや携帯情報端末などを活用して業務を行う形態であり、「モバイルワーク」と呼ばれることもある。

「施設利用型テレワーク」とは、サテライトオフィスと呼ばれる職住近接型のオフィスや、出張先の自社支店オフィスなどを使用して業務を行う形態である。

このように、「テレワーク」には、幾つもの典型的な類型があり、必ずしも在宅勤務を指すわけではない点に留意する必要がある。

1.1.3. テレワークの経緯

そもそも、「テレワーク」ないし「テレコミュニケーション」といった概念が一般的にはなかった

のは、米国の未来社会学者であるアルヴィン・トフラーが 1980 年に『第三の波』で描いた情報社会に登場する「エレクトリック・コテージ」が、その嚆矢であると考えられている。

この中で、トフラーは、情報通信技術を活用し、自宅にいながら仕事を行う生活が現実のものになる、との説を唱えており、まさに、在宅勤務型のテレワークに近い考え方を打ち出したものと言える。

わが国では、後述するように、1980 年代半ばにテレワークの黎明期を迎えた後、バブル経済期に、ブームと言える状況を記録することになるが、バブル崩壊後、急速にシュリンクしてしまっていた。

ところが、2006 年 9 月に安倍首相(当時)が所信表明演説の中で「自宅での仕事を可能にするテレワーク人口の倍増を目指すなど、世界最高水準の高速インターネット基盤を戦略的にフル活用し、生産性を大幅に向上させます」と宣言した頃から、再び、テレワークに関心が集まりだした経緯がある。

まず、この約 25 年間に亘るわが国のテレワークの流れについて概観しておきたい。

テレワークの黎明以来の 25 年間は、概ね 5 年間くらいのスパンを単位とした 5 つのフェーズに分類することが可能である。

第 1 期…… 1984 年頃～ 87 年頃

第 2 期…… 1988 年頃～ 92 年頃

第 3 期…… 1993 年頃～ 97 年頃

第 4 期…… 1998 年頃～ 2005 年頃

第 5 期…… 2006 年頃～現在

①第1期……1984年頃～87年頃

「第 1 期」は、まさにわが国のテレワークの黎明期と言える。

米国で普及し始めた新しい勤務形態を参考として、テレワークを取り入れる企業が幾つか出現した、といった状況である。

その中で最も本格的にテレワークの導入に取り組んだ企業が日本電気(NEC)であったと考えられている。

NEC は、1984 年から 90 年にかけて、東京・吉祥寺にサテライトオフィスを設置した。

東京都港区に本社を構える同社にとって、結婚や出産を機に女性社員が退職してしまう状況のもと、優秀な女性社員(特にプログラマーが中心であったと言われている)の能力を活用し続けるため、都心への通勤負担を軽減し、比較的通勤しやすいであろう吉祥寺にオフィスを設け、そこへ出勤することによって、都心の本社オフィスと同様の業務環境を実現したものであった。

図表2 1980年代半ばのNEC吉祥寺サテライトオフィス

図表 2 を見ると明らか
なように、当時としては、
非常に珍しかった、社員 1
人の 1 台のパソコンを利用
できる業務環境が実現
され、先進的なオフィスで
あったことが分かる。



但し、このサテライトオ
フィスの設置は、当時の電
電公社(現 NTT)が三鷹市
周辺で展開していた大規
模な社会実験である「INS

実験」の一環として取り組まれていた経緯もあり、企業の経営戦略としてのテレワーク導入というよりは、むしろ、INS と呼ばれていた新しいデジタル総合通信ネットワーク(のちの ISDN に相当)の活用の可能性を探るための実験的な性格の強いものであった。

②第2期……1988年頃～92年頃

1980 年代末を迎えると、テレワークを取り巻く状況は一変する。

バブル経済と呼ばれる景気過熱のもとで、東京都心のみならず、全国で地価が急激に高騰する現象が生じた。

この結果、都市部のオフィスの賃料が高騰し、多くの企業にとって、都市部で十分な規模のオフィスを維持するためのコストが経営を圧迫するようになってきた。(東京都心部では、社員 1 人あたりのオフィス維持コストが年間 300 万円に達した、との試算もある。)

企業は、都市部に巨大なオフィスを設置する負担を耐えがたく、それまで余り重視してこなかった、オフィスファシリティ戦略の構築を迫られることとなった。

と同時に地価高騰は、都市部周辺の住宅地にも波及した結果、平均的なサラリーマンが都市部近郊にマイホームを取得することはほぼ不可能な状況となり、都心への通勤に 2 時間程度を要するような地域にマイホームを購入することが一般的な社会現象となりつつあり、「通勤地獄」と呼ばれた過酷な通勤を強いられるサラリーマンが増加しつつあった。

更に言えば、バブル経済は過熱した好景気状況であったため、労働市場においては「売り手市場」となり、好況下での人手不足倒産などという不思議な現象が発生したことは極端な例としても、多くの企業が、有為な人材を確保するために、企業の魅力を高めること

に躍起となっており、その一環として、働きやすい企業であることをアピールする企業が多かった。

このような背景が相俟って、バブル経済期には、「テレワークブーム」と呼んでも過言ではないほど、テレワーク導入企業が相次いだ。

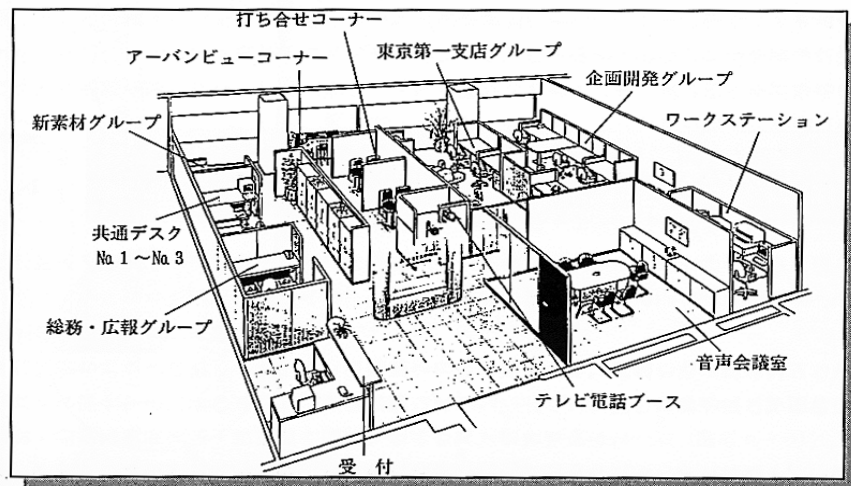
但し、この時期は、例えば、NTTのISDNサービスである「INS ネット64」「INS ネット1500」の提供開始が1988年であることから明らかなように、トフラーが思い描いていたような在宅勤務を実現できるような社会インフラが普及していた状況でもなく、また、パソコンすらまだ十分に普及していた訳ではない社会環境のもと、サラリーマンが自宅で快適・効率的に仕事をこなすことが容易な状況ではなかった。

このため、テレワークを導入する多くの企業は、「サテライトオフィス」と呼ばれる郊外立地型オフィスを設置することで、実現を図っていたことが特徴である。

その皓歯は、1988年に、鹿島建設や内田洋行など数社が埼玉県志木市に共同で設置・運用を開始した志木サテライトオフィスと考えられている。

志木ニュータウンを始めとした、東武東上線沿線の多くのニュータウンを後背地として擁する志木市の民間ビルの一画に、数社の企業の近郊在住社員が共同で利用することができる執務スペースを設置するとともに、コピー機や事務サービスといったサポート体制も整えられたサテライトオフィスであった。

図表3 三菱マテリアル大宮サテライトオフィス



同じ年には、三菱マテリアルが、埼玉県大宮市(当時:現さいたま市)の高層ビルである大宮ソニックシティビルに自社単独でのサテライトオフィスを設置している。

このサテライトオフィスには、東京本社並みの執務環境が整えられており、本来は本社勤務である十数名の埼玉県在住社員(一部は東京第一支店勤務)が、本社オフィスに出社しなくても、本社と同様の業務を行うことができるように配慮されていた。

特に、図表3を見ると明らかなように、音声会議(電話会議)室や、テレビ電話ブースが設

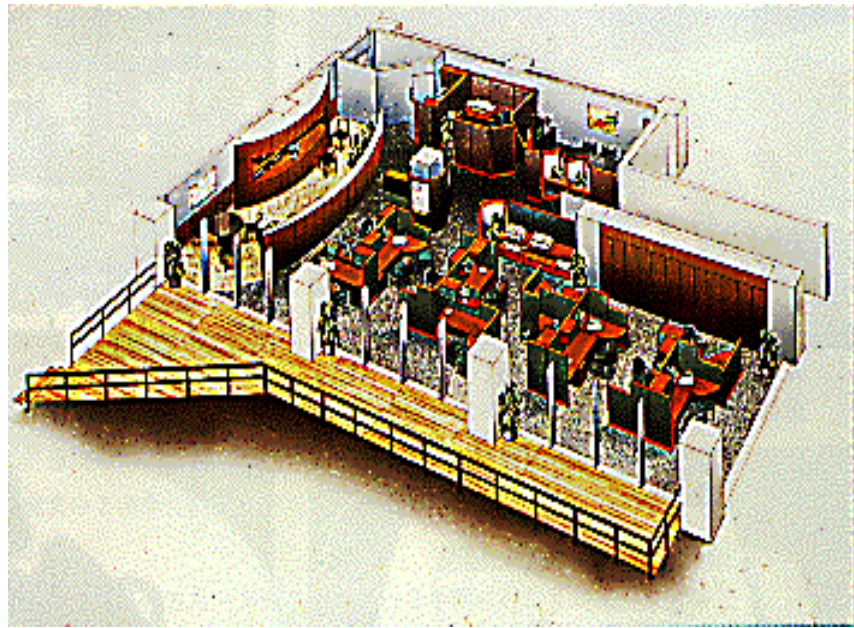
けられ、本社オフィスで勤務している同僚・上司らとのコミュニケーションが行えるようになっていた。

同時期に、より大規模なサテライトオフィスを構築・展開した企業が NTT である。

1991 年、NTT は埼玉県上尾市・神奈川県鎌倉市・千葉県船橋市の 3 ヶ所に、旧電話局舎を改造することによって、本格的なサテライトオフィスを構築した。

図表4 NTT鎌倉サテライトオフィス

本来は、本社(東京都千代田区)・東京支社(東京都港区)・関東支社(東京都千代田区)に所属する社員のうち、それぞれ埼玉県在住・神奈川県在住・千葉県在住の社員について、本社



・支社オフィスに本社に出社しなくても、サテライトオフィスに出勤すれば、本社・支社と同様の業務を行うことができるとされていた。

中でも特徴的だったことは、電気通信事業者である同社の特性を活かした、情報通信システムが整備されていたことである。

図表5 NTTサテライトオフィスの大画面・高精細テレビ会議システム

例えば、図表5のような大画面・高精細テレビ会議システムを導入し、本社・支社オフィスの同僚・上司らとの業務上のコミュニケーションをサポートすると



同時に、既にこの頃には、サテライトオフィスのようなテレワークにおいては、社員の感じる疎外感が、課題と認識されていたことから、本社・支社オフィスにカメラを設置し、サテライトオフィス側から本社・支社オフィスの様子を観察することができるシステムも導入されていた。

このほか、1989年の武蔵野コミュニティオフィスの設置、1991年のKSPサテライトオフィスの設置、住友生命浦和ホログンオフィスの設置、など、単独企業によるもの・共同利用型のもの、など、形態は様々であるものの、サテライトオフィスの設置が相次いだ。

また、1990年に八ヶ岳リゾートオフィスが設置されるなど、休暇中でも仕事を行うことを可能にするリゾートオフィスという派生型のサテライトオフィスも出現するなど、バブル経済期はテレワークブーム、特にサテライトオフィスブーム、と呼んでも過言ではない時期であった。

しかしながら、これら多くのサテライトオフィスは、バブル経済の崩壊とともに閉鎖・撤退を余儀なくされることとなる。

一つには、バブル経済の崩壊とともに、地価が急落し、賃料を始めとするオフィスの維持コストが低下し、都市部でのオフィス維持のハードルが低下したことや、不況下での労働市場の「買い手市場」への転換に伴い、働きやすい企業である必要以上にアピールし、社員をアトラクトする動機に乏しくなってしまったことが、その要因と考えられる。(さすがに、バブル経済が崩壊し地価が急落したからと言って、平均的なサラリーマンが都心部のマイホームを容易に購入できるような状況になった訳ではないので、通勤負荷の問題は解消されていないことに留意が必要である。)

もう一つの要因としては、サテライトオフィス勤務に代表されるテレワークが定着しなかったことが挙げられる。

先述したように、まだパソコンもきちんと普及していた訳ではない情報環境のもと、当時は、日常的な業務をパソコンで行い、インターネット・イントラネットによる情報収集・情報共有、電子メールによるコミュニケーション、などといった業務環境が一般的だった訳ではなかった。(ちなみに、インターネットの商用利用が開始されたのは 1994 年であり、バブル経済期にはインターネットは大学・研究機関でしか利用されていなかった。)

このため、サテライトオフィスでの勤務は、業務効率の観点や、同僚・上司らとの情報共有・意思疎通の観点などにおいて、本社オフィス勤務を代替できるものではなく、企業にとっては、積極的な導入・展開を図るものとはなり得なかったと考えられている。

サテライトオフィスの象徴でもあったテレビ会議システムにしても、サテライトオフィスの側では、利用しようと思えば気軽に利用できるツールであったが、対向である本社オフィスでは、テレビ会議室を予約しないと利用できない企業が多く、結局は、最新鋭の情報通信システムも埃をかぶってしまったケースが多かったと言われている。

③第3期……1993年頃～97年頃

バブル崩壊後数年間、テレワークは「冬の時代」に入る。

先に述べたように、バブル経済の崩壊に伴い、ブームとさえ言えるテレワーク(サテライトオフィス)の背景にある地価問題や労働市場環境に激変が生じ、従来の観点からのテレワークへの取り組みは、インセンティブを失ってしまったと言える。

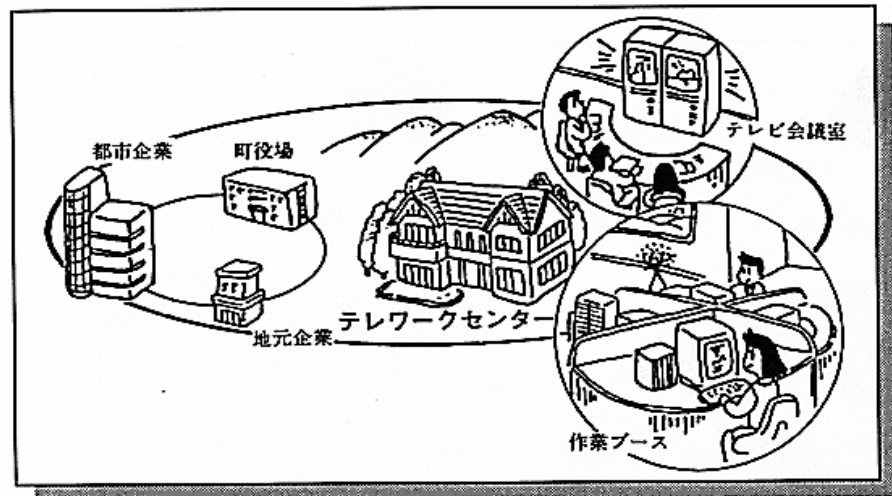
それでも、弱々しい動きながらも、新たなスタイルのテレワークの模索は続けられていた。

例えば、1994 年のいわきテレワークセンターの開設や、1996 年の白鷹町テレワークセンターの開設など、このころから、地域での事業創出・雇用創出を通じた地域活性化を目的とした地方立地のテレワークセンターが開設されるようになった。また、これらの中には、身体障害者用サテライトオフィスも出現するなど、新たな働き方を探る動きも認められた。

これらテレワークセンターの開設を後押ししたのが、郵政省(当時:現総務省)の支援するテレワークプロジェクトといえる地域生活情報基盤高度化事業である。

1994 年から開始された同事業は、地方立地型サテライトオフィスの普及促進を図るもので、図表 6 のようにテレワークセンターは、ビジネス需要地との間をテレビ会議システムで結んで仕事を行う施設と想定されていた。

図表6 テレワークセンターのイメージ



また、この頃から、自宅等を拠点として、事業を展開する SOHO(Small Office Home Office)が出現するようになってきている。

④第4期……1998年頃～2005年頃

このような経緯ののち、例えば仕事でパソコンを利用したり、インターネットを利用したり、といった業務形態・業務環境が一般的になってくると(概ね 1998 年頃以降)、テレワークに対する再評価の動きが見られるようになってきた。

バブル経済期のテレワークブームが、地価高騰や労働市場対策の性格が強く、ワークをアトラクトする施策、ないし、フリンジベネフィット的な観点からテレワークが導入されたケースが多かったのに対し、この時期のテレワークへの取り組みは、どちらかと言えば、企業の BPR(Business Process Re-engineering)の一環として、テレワークなど、より効率的な働き方を模索する中で発生している点に特徴がある。

バブル崩壊後の「失われた 10 年」の過程で、金融機関の倒産などが相次ぎ、日本企業の国際競争力が低下し、“Japan Nothing”とさえ揶揄されるような状況下、生産性向上の必要性に迫られていた時代である。

と同時に、「マルチメディアブーム」と呼ばれる社会現象が生じ、電子メールやインターネット、モバイルコンピュータ、携帯電話、などといった種々の情報メディア・アプリケーションが一般的な職場に普及している最中でもあった。

例えば、この時期、NEC は「フレオ」と呼ぶサテライトオフィスを各地に開設し、社員が自宅に近いサテライトオフィスを利用して、本社等のオフィスに出勤せずとも仕事を進めることができるようにしている。(図表 7)

図表7 NECフレオ大宮

このサテライト
オフィスは、パソ
コン、電子メール、
DTC(卓上型テレ
ビ会議システム)
などといった、日
常的に利用して
いる情報通信メ
ディアをそのまま活
用するオフィスで
あり、バブル経済
期のサテライトオ



フィスに散見されたような、高価で大規模なテレビ会議システムをベースとしたものではなく、
なっている点に特徴がある。

と同時に、このような形態のサテライトオフィスだけでなく、「ビジネスセンター」と呼ぶ、
立ち寄り型オフィスも開設・運用している。(図表 8)

これは、社内の他事業所への出張者や、外勤の営業担当者が、立ち寄って業務を進め
ることができる、いわばモバイルワーク支援施設であった。

図表8 NEC本社ビジネスセンター

このように、バブ
ル経済期に見られ
たような大艦巨砲
主義的なサテライト
オフィスではなく、
日常的に利用して
いる情報通信メ
ディアを活用して本
来の所属オフィス
以外でも効率的に
業務を行うことが
できるテレワークが
現実のものとなって
きた。



更に言えば、不幸な出来事ではあったが、1994年に米国カリフォルニアで発生した大
地震(ノースリッジ地震)の際に、出社できなくなったワーカー達が、在宅で仕事を進めた、
という逸話があり、情報通信メディアの発達・普及により、トフラーの予言にあるような在宅

勤務が現実のものとなりつつあることが認識された時期でもあった。

1.1.4. その後のテレワークの状況

このようなテレワークについて、新たな 1 ページを開いたのが、先述した 2006 年 9 月に安倍首相(当時)が所信表明演説の中で「テレワーク人口の倍増」を掲げたことである。

21 世紀に入って、「少子化・高齢化問題」「地域格差・地方の疲弊」「地球温暖化問題」などといった大きな課題が顕在化し、市場の縮小・労働力の減少を招来してしまう「少子化・高齢化問題」に対しては、例えば、女性・高齢者・障がい者等の社会参画やワークライフバランスの向上が、「地域格差・地方の疲弊」に対しては、例えば、地方での雇用創出による地域活性化が、「地球温暖化問題」に対しては、例えば、モーダルシフトが、解決策の一案として取り組まれているところであるが、これらを総合的に解決できる手段として、テレワークに再び注目が集まりつつはあった。

しかしながら、安倍内閣が注目したテレワークは、これらの課題解決型のテレワークではなかった。

所信表明演説の表現を正確に再現すると、“成長に貢献するイノベーションの創造に向け、医薬、工学、情報技術などの分野ごとに、2025 年までを視野に入れた、長期の戦略指針「イノベーション 25」を取りまとめ、実行します。自宅での仕事を可能にするテレワーク人口の倍増を目指すなど、世界最高水準の高速インターネット基盤を戦略的にフル活用し、生産性を大幅に向上させます”と掲げており、社会課題解決のためにテレワークを活用する、という位置づけではなく、社会・国家の成長戦略のため、ICT を始めとした科学技術の活用を目指す一環として、情報通信インフラを活用した生産性向上戦略のため、テレワークを普及させる、と宣言しているのである。

安倍内閣は、翌 2007 年 5 月に「テレワーク人口倍増アクションプラン」(テレワーク推進に関する関係省庁連絡会議)を決定し、より具体的な目標・施策・工程表をとりまとめた。

政府がベースとしているテレワーク普及状況のデータは、図表 9 に示すように、2005 年時点で、1 週間の 8 時間以上テレワークを行っているワーカーが約 674 万人おり、全就業者に対する比率は 10.4%である。

政府は、この比率を 2010 年度に 20%まで向上させることを目標として掲げている訳である。

尤も、これらの数値が実感に乏しい、との批判もある。674 万人の大半は、会社の仕事を自宅に持ち帰ってこなしている、昔風に言えば「風呂敷残業」の IT 版、といった実態が多いのではないだろうか、と。(最近では、「メール残業」「添付ファイル残業」という表現も登場している。)

図表9 わが国のテレワーク人口(2005年・国土交通省調べ)

	テレワーク人口			テレワーカー比率		
	雇用型	自営型	合計	雇用者に 占める割 合	自営業者 に占める 割合	全体
週8時間以上	506	168	674	9.2	16.5	10.4
週8時間未満	1,466	381	1,847	26.8	37.5	28.5
合計	1,972	549	2,521	36.0	54.0	38.9

(単位：万人、%)

政府のIT戦略本部は、と同時に、「重点計画-2007」の最重点課題の位置づけで『ワークライフバランスの実現のためのテレワークの推進』を掲げ、政府をあげてテレワーク推進に臨む姿勢を示している。

しかしながら、ここで留意しておかなくてはならないのは、2006年秋の時点でのテレワーク推進目的と、2007年夏の時点でのテレワーク推進目的とが、微妙にすり替わっている点である。

2006年秋の所信表明演説の際のテレワークの推進目的は、情報通信インフラを活用した生産性向上戦略の一環であった。

それに対して、2007年夏の「重点計画-2007」でのテレワーク推進目的は「ワークライフバランス」(仕事と生活の調和)の実現となっている。

わが国初のIT戦略である「e-Japan戦略」(2001年)がIT基盤整備を、続く「e-Japan戦略Ⅱ」(2003年)がIT利用・活用重視を、第3弾の「IT新改革戦略」(2006年)ではITの構造改革力の追求を、それぞれ掲げており、「IT新改革戦略」策定後、間もなく打ち出された所信表明演説では、「IT新改革戦略」の趣旨に則り、テレワークを通じた社会構造・企業構造の改革が企図されていたと考えられる。

これに対して、「ワークライフバランス」の実現とは、国民一人ひとりが、やりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会を目指すことであり、テレワークの普及を通じて、これを実現しようという考えである。

これら2つの目的は、テレワークの普及という施策では共通するものの、考え方としては非常に大きな隔たりがあり、ここにも小泉構造改革路線と、その修正主義路線、との間での路線対立の影響が反映されている。

このような状況の中、政府は2009年7月に策定した「i-Japan戦略2015」の中で、2015年に在宅型テレワーカーを700万人に増やす、という新たな国家目標を掲げて推進に努めている。

2. テレワークの現状

2.1. テレワークの普及

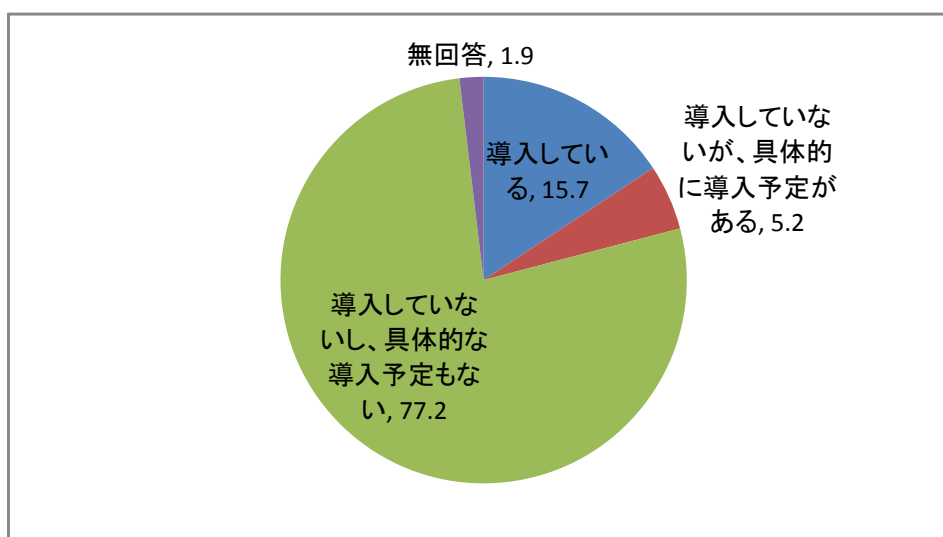
現在、わが国において、テレワークがどの程度普及しているか、を推し量る指標に 2 つの公的統計がある。

一つは総務省の「通信利動向調査」であり、もう一つは国土交通省の「テレワーク人口実態調査」である。

「通信利用動向調査」では、従業員 100 人以上の規模の企業を対象に、情報通信の利用動向を経年的に調査するものであるが、平成 20 年度調査において、テレワークの導入の有無を把握している。

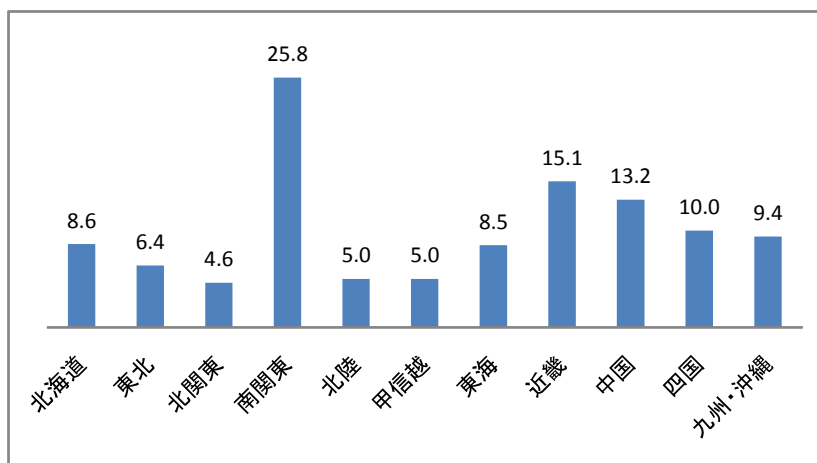
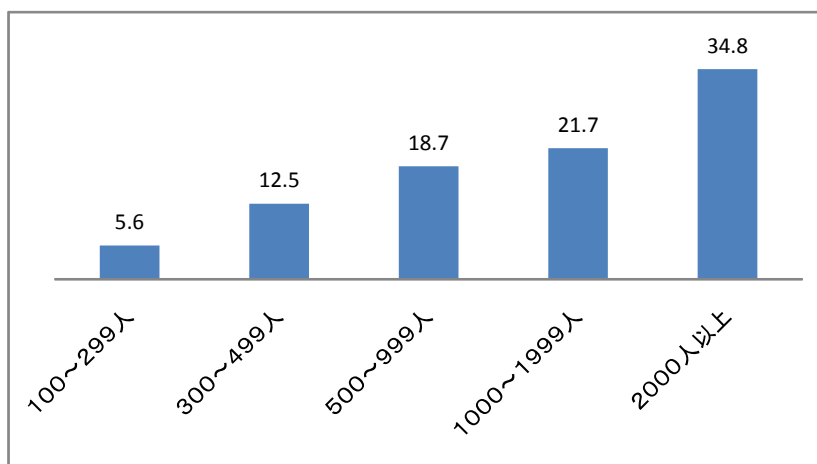
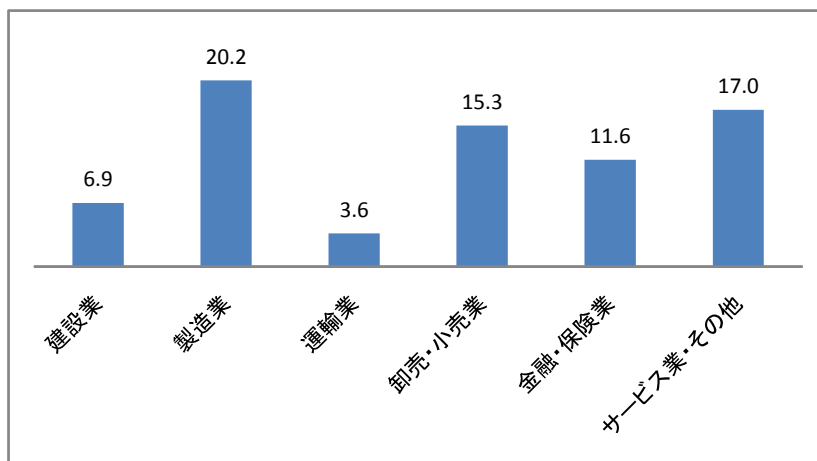
それによれば、図表 10 にあるように、テレワークを導入している企業が 15.7%、となっている。

図表10 テレワーク導入企業



しかしながら、企業の業種によって、導入率に大きな差異が生じていたり、企業の規模（従業員数）が大きくなるほど導入率が高い、あるいは、首都圏(南関東)の企業において突出して導入率が高い、などといった傾向を示しており、普遍的な普及過程にあるとは言えない。(図表 11)

図表11 テレワーク導入企業の傾向



「テレワーク人口実態調査」では、全国の就業者を対象とした調査を経年的に実施するものである。この調査では、“ふだん収入を伴う仕事を行っている人の中で、仕事でITを利用している人かつ、自分の所属する部署のある場所以外で、ITを利用できる環境において仕事を行う時間が1週間あたり8時間以上である人”を、「(狭義の)テレワーカー」とみな

している。

平成 20 年度調査では、「(狭義の)テレワーカー」が就業者に占める割合が 15.2%となっている。(図表 12)

図表12 わが国のテレワーク人口(2008年・国土交通省調べ)

	2002年	2005年	2008年
雇用型	5.7%	9.2%	14.3%
自営型	8.2%	16.5%	21.0%
全体	6.1%	10.4%	15.2%

(注)テレワーカー率とは、15歳以上の就業者に占めるテレワーカーの割合である。
テレワーカー率は、実態調査に基づくサンプルベースのテレワーカー比率を、通信利用動向調査によるインターネット利用率や就業構造基本調査による雇用者と自営業者の比率で補正して算出している。

このように、総務省調査では、テレワークを実施している企業の比率を、国土交通省調査では、テレワークを実施している就業者の比率を、それぞれ、推計しているが、平成 20 年度調査においては、いずれも 15% 台の数値を示しており、企業の側・就業者の側、いずれの側から見ても、テレワークは、ある程度、普及しつつあるものの、まだ全体的には一般的にはなっていない働き方である、とすることができる。

2.2. テレワークの阻害要因

2.2.1. 過去のテレワークの失敗要因

わが国において、テレワークは 25 年の取り組みの歴史があるが、それでもなお、この程度の普及に留まっている理由については、様々な理由があるが、特に、過去のテレワーク導入の試みがなかなか功を奏しなかった理由については、

- テレワークの導入目的との関係
- ICT、特にインターネットの普及との関係

から考える必要がある。

まず、テレワークの導入目的について見てみると、例えば、「サテライトオフィスブーム」と呼ばれるテレワーク導入機運が盛り上がったバブル経済期には、地価高騰に端を発して、

- ・ オフィスコスト(賃料等)の削減
- ・ 弛緩した労働市場における人材確保策

(長距離通勤を余儀なくされる従業員への福利厚生的施策)

という明確な目的に裏付けられたテレワークの導入が図られてきたため、テレワークを導入する/導入を検討する企業にとっては、B/C をかなり明確に評価することが可能であった。であるがゆえに、バブル経済の崩壊とともに、企業にとって、テレワーク導入のインセンティブが消失してしまい、テレワークが広まることがなくなってしまった。

その後のテレワークに対する取り組みでは、例えば、地域活性化を主眼として、官公庁・地方公共団体主導でテレワーク推進が図られたり、生産性の向上を目的としてテレワーク推進が語られたり、(主として少子化対策の観点から)ワークライフバランスの充実のためのテレワークが謳われたり、と、様々な目的を達成するための手段としてテレワークの導入が検討されたり、試みられたりしてきたが、いずれも、テレワークを導入する側(企業)にとっては、B/C が不明確であり、食指の動く施策ではなかったことを指摘できる。

また、ICT、特にインターネットの普及との関係で見れば、「サテライトオフィスブーム」のバブル経済期は、1988年頃～91年頃である。

わが国においては、ようやく1988年にデジタル通信サービスであるISDNの商用化が開始されたばかりであり、インターネットの商用化が図られた1994年よりも前の時期であった。

このため、日常業務で電子メールやWebなどが利用されることはなく、専ら紙媒体の書類・資料による業務が一般的な時代であり、そのような環境下で、自宅なりサテライトオフィスで業務を行うことは、著しく業務効率を低下させる懸念のある働き方と考えられていた。このような不都合を克服するため、パソコンやワープロのファイルを転送する装置や、ヘッドオフィスとサテライトオフィスの間でコミュニケーションを図るためのテレビ会議装置などの活用も試みられたが、これらのICT機器が、むしろヘッドオフィス側で日常的に活用されていない機器であったため、余り活用されることはなかった。

このように、ICT、特にインターネットが普及していない時期のテレワークは、完全にヘッドオフィスとはセパレートされて進められる特殊な業務の「作業部屋」といった位置づけにならざるを得なかった。

時代が進んで、インターネットの普及が進んだ後でも、電子メールやWebといったアプリケーションの利用のみが進展し、グループウェア・電子決裁・ERPのようなマネジメントツールの普及は企業によって区々であり、依然として紙媒体の書類・資料に依存した業務の進め方が一般的な企業では、テレワークの導入は困難であった。

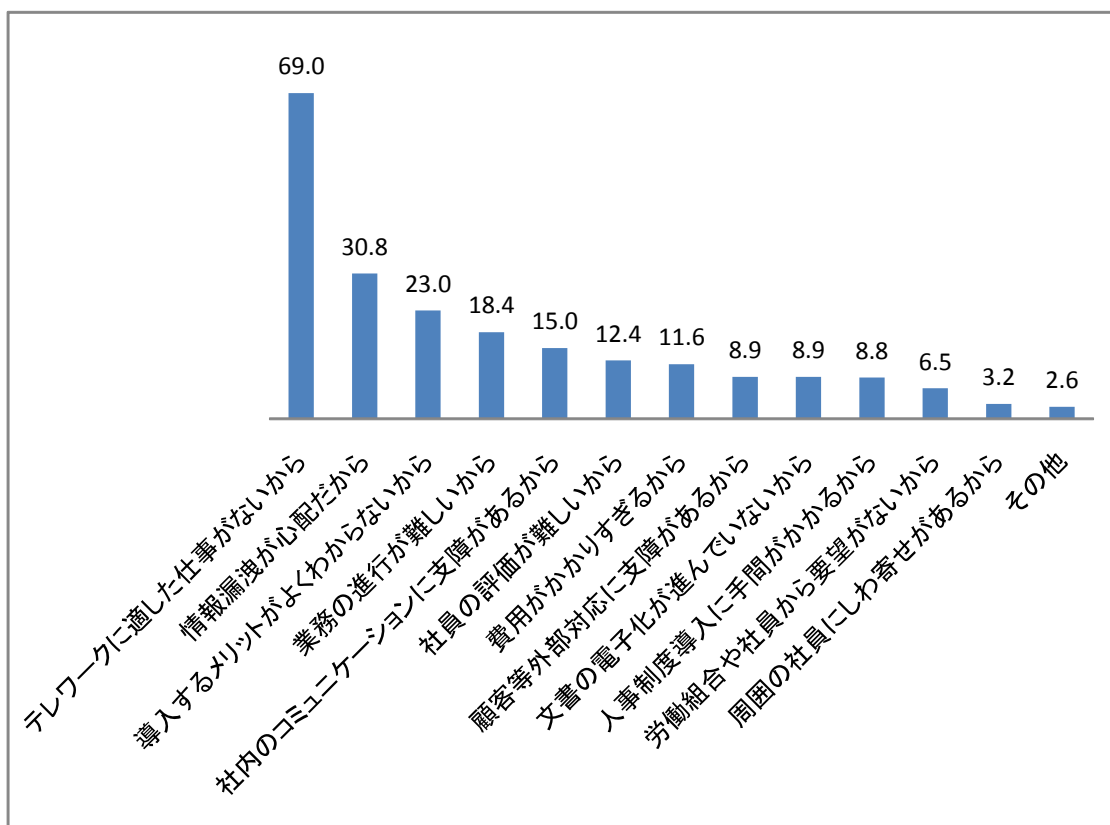
また、ICT、特にインターネットの活用が進んだ企業の場合は、逆に、2006年頃から社会的な課題としてクローズアップされた情報漏洩・情報流出などの情報セキュリティの懸念の高まりとともに、テレワークを実施しづらい外的環境もあり、テレワークの普及にとっては、アゲインストの風と言えた。

このような背景により、過去 25 年の取り組みの中で、テレワークの普及に弾みがついてこなかったものと考えられる。

2.2.2. テレワークが普及しない問題点

上述のような背景のもとに、なかなかブレイクしてこなかったテレワークであるが、今日においてもなお、テレワークが大きく普及しない理由として、例えば、「通信利用動向調査」において 77.2%を占める“テレワーク未導入で導入予定もない企業”は図表 13 のような「テレワークを導入しない理由」を列挙している。

図表13 企業がテレワークを導入しない理由



この傾向は、同種の調査の多くで軌を一にしている。

テレワークの普及・促進のための課題として指摘されることが多いネガティブ要因は、概ね、下記のようなものが多い。

■ 情報セキュリティの問題

「テレワークでは情報漏洩が起きやすい」などの指摘が多い

■社員の労務管理の問題

「テレワークの労務管理が難しい」「テレワークが働きすぎてしまう」などの指摘が多い

■社員の業績管理の問題

「テレワークの仕事の生産性が低下する」「テレワークの業績の評価が難しい」「テレワークがサボってしまう」などの指摘が多い

■コミュニケーションの問題

「テレワークはチームワークに支障がある」「テレワークはコミュニケーションに支障がある」「テレワークは上司・部下間の指示・命令に支障が生じる」「テレワークが孤独感・孤立感に苛まれる」「テレワークは情報共有が難しい」などの指摘が多い

■その他の問題

「テレワークに適した業務は少ない」「会社にとってテレワークはコスト負担が大きい」などの指摘が多い

2.2.3. 過去のテレワークの失敗要因

①情報セキュリティの問題

情報セキュリティの問題については、近年、テレワークを導入した企業の多くが、懸念点としつつも、余り大きなハードルとしては認識していないことが共通的な特徴と言える。

テレワーク導入企業の多くで、

- ・一定水準の認証システム
- ・データをクライアント端末に保存したりプリントアウトしたりできない仕組み
- ・紙ベース資料持ち帰りの原則禁止

といった共通的なルールを制定し、運用することによって、情報漏洩の懸念を回避しており、これ以上の情報セキュリティ対策を極端に追求する企業はない。

これは、一連の情報漏洩事件の多発などを承け、多くの大企業において、情報セキュリティポリシーや情報セキュリティマネジメントシステムが確立・運用されるようになったことにより、オフィスと同等の情報セキュリティ水準を担保することにより、テレワークにおいて要求される情報セキュリティ水準と対策が明確になり、現実的にクリア可能なテーマとなりつつあることを意味している。

情報セキュリティの課題は、むしろ、テレワークを導入しないための“言い訳”的な位置づけに近いかも知れない。

②労務管理の問題

労務管理の問題については、近年、テレワークを導入した企業の多くが、比較的簡便な方法による労務管理を行って課題をクリアしている。

テレワーク導入企業の多くは、オフィスで勤務している際と同様の勤務形態(時間管理、フレックスタイム、裁量労働制、みなし労働時間制、など)を、在宅勤務においてもそのまま適用している。

そして、始業時・終業時に(場合によっては業務中断時に)、電子メールまたは電話により上司と連絡をとり、勤務の開始・終了の時点を明確にしている。

そのため、就業規則を大幅に改変するケースは少なく、運用ベースでテレワークを導入している企業が大半であり、事業場外みなし労働時間制を適用している企業はレアケースと言える。

また、労務管理の問題には、「働き過ぎ」という側面もあるが、テレワーク導入企業の多くでは、制度の趣旨にそぐわない、との観点から、在宅勤務時には時間外勤務を原則として認めておらず、働き過ぎを抑制する効果が働いているのが実態と言える。

③業績管理の問題

業績管理の問題については、近年、テレワークを導入した企業の多くが、短期・中期の業績の評価を組み合わせることで対処している。

テレワークを行う特定の一日の業績については、事前に上司・部下間で業務内容の摺り合わせを行い、テレワーク終了後に簡単なレポートを行うことが一般的な方法となっている。

ただし、これは、業績管理というよりは進捗管理の性格が強く、業績管理としては、3ヶ月なり半年なり1年なりの期間において、設定目標に照らした業績の把握・評価がなされることが一般的であり、この方法はテレワーカーやテレワーク導入企業に限ったことではなく、多くの大企業で一般的に行われている業績管理・評価の方法と言える。

テレワークを導入したからと言って、特定の1日の業績を云々するよりは、在宅勤務の実施に伴う業務の段取りの向上や生産性の向上といった、一定期間の業績全体を把握し評価する考え方が強い。

さはさりながら、テレワークという人事制度が業績ないし生産性にどのような影響を与えるか、という観点については、在宅勤務制度導入企業を含めて、多くの企業が悩んでいるテーマと言える。

テレワーク導入企業の多くは、在宅勤務者やその周辺(上司・同僚等)に対するアンケート調査を実施することにより、その評価を行っており、多くは「生産性が向上した」「生産性

は維持されている」と判断しているものの、定量的に計量・評価されていないケースが多い。

テレワークの導入を検討する多くの企業にとって、重要なテーマとなっているだけに、残された最大の課題とすることができる。

④コミュニケーションの問題

近年、テレワークを導入した企業の多くでは、テレワーカーとヘッドオフィスの間で、電子メール以外のコミュニケーションツールを利用しているケースはほとんどなく、コミュニケーションの問題は残されたままとなっている。

このことから、多くの企業では、

- ・部分テレワーク(週に1日程度のテレワーク)
- ・独立して進められる業務を実施

という現実解による対処がなされており、テレワークが制約の大きなイレギュラーな働き方であるという位置づけとなってしまう、テレワークが大きく普及しない阻害要因の一つとなっている。

この問題を解決するために、チャットや DTC といったツールを導入する企業も散見されるが、日常的に利用していない ICT をテレワークのために利用することは本末転倒であり、大きな効果を望むことは難しい。

情報共有の問題も、情報共有のルールが未整備な職場であったり、日常的に紙ベースの資料に埋もれているような職場では、テレワークが容易ではないことは当然であり、コミュニケーションの問題も、日常的なコミュニケーションのあり方や業務プロセス・マネジメントプロセスの組み立て方の工夫が必要とされている。(上司が場当たり的で曖昧な業務の指示を出したり、上司の意思の付度を求められるような環境では、コミュニケーションの問題は容易には解決しないと考えられよう。)

⑤その他の問題

○テレワークに適した業務

テレワークに適した業務は少ない、と指摘されることは、実はテレワークに関する情報収集を行ったり、導入可否の検討を進めているような企業では、むしろ少ない。これは、業務上のコミュニケーションの多くが、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションからメディアを媒介したものに移行したり、パソコンを利用した業務の遂行が一般的になったり、といった背景によるものと考えられる。

近年のテレワーク導入企業では、導入目的の一端に、業務の棚卸し・業務の可視化、と

いったテーマを掲げることが多く、テレワーク導入を契機に業務プロセスやマネジメントプロセスの見直しを迫っている。

その際、図表 14 の企業のように、多くの導入企業では、業務をブレイクダウンし、分析を加えている。

図表14 U社での業務の棚卸しの例

●●課●●グループ	場所	時期	比率	テレワークの可否		比率		比率	
				在宅	サテライト	○	×	○	×
○○戦略策定				○	○				
基礎データの収集	自席	通年	10%	○	○	50%	50%	5%	5%
妥当性の検討	会議室	1Q		×	○				
○○目標の設定	会議室	1Q		×	×				
○○計画アナウンス	自席	2Q		○	○				
○○推進活動				○	○				
Webサイト構築・運用	自席	通年	80%	◎	◎	80%	20%	64%	16%
年間計画検討	会議室	1Q		×	×				
マニュアル作成	自席	1Q		○	○				
計画フェーズ支援	自席	2~4Q		○	○				
運用フェーズ支援	自席	2~4Q		○	○				
統計データ集計	自席	2~4Q		◎	◎				
内部監査	会議室	3Q		×	○				
外部審査	会議室	4Q		×	×				
○○認証登録手続き	自席	1Q	○	○					
○○研修				×	×	10%	90%	1%	9%
部門別管理責任者研修	会議室	1Q	×	×					
○○推進者研修	会議室	1Q	×	×					

業務の70%をテレワークに移行可

近年では、帝人グループのように、工場労働者に対しても在宅勤務制度を適用する企業もあるほどで、観念的にテレワークに適した業務が少ない、と主張する企業は、業務プロセスやマネジメントプロセスに問題を抱えた企業と言えるかも知れない。

○コスト負担

テレワーク未導入企業からはコスト負担の問題も強く指摘されるが、導入企業の多くは、それほど大きな投資を伴った在宅勤務制度導入を行ってはいない。

かつてのサテライトオフィスブームの際には、オフィスファシリティや通信機器に多額を投資する大艦巨砲的なサテライトオフィスが中心であったが、近年のテレワーク導入企業の多くは、特段の投資などは行わず、“身の丈にあったテレワーク”を導入していることが多い。

また、頻度や実施比率の低いテレワークの場合は、ヘッドオフィス側のコスト削減を伴う

ことはないが、頻度や実施比率の高いテレワークでは、ヘッドオフィスを縮小したり、諸経費を削減するケースがあり、中途半端なテレワーク導入がコスト負担に繋がる側面もある。

近年のテレワーク導入企業の中には、テレワークの導入とともに、支店やオフィスそのものを廃止してしまった事例も散見され、そのような BPR 的な動きと連動したテレワークの導入は、むしろ、コスト負担を軽減する可能性もあると考えられる。

このように、テレワークの普及・促進に関する課題等を整理してみると、フェータルな課題は少ないことが明らかになる。

少なくとも、テレワーク導入企業の多くは、クリアないしネグレクトしてきた課題と言える。

そのような状況の下、最も大きな残された課題は、生産性に代表される「テレワークの効用」の明確化である、とすることができる。

先行企業の多くは、例えば、テレワークの導入により、生産性は向上した、または、生産性は維持されている、と説明するが、多くの場合、定性的な分析・評価の域を出ておらず、テレワーク導入の意義や効果を後進企業や社会に訴求できるだけの説得力には乏しい。今後、テレワークの普及・促進のためには、生産性に代表されるテレワークの効用についての分析・評価とアピールが必須であると考えられる。

2.3. テレワークの導入事例

2.3.1. テレワーク導入のトレンドの変化

このような流れの中で進展してきたわが国のテレワークは、先述のように、初期においては、NEC や NTT などが、近年においてはパナソニックなどが、牽引してきている。ほかには、日本 IBM、富士ゼロックス、NTT データ、などの各社のテレワーク導入事例も、注目を浴びている。

これらのテレワーク導入企業を見てみると、多くの企業が IT ソリューション系業界に属する企業であることが分かる。すなわち、テレワーク導入に必要と考えられる IT 機器やシステムを商材として扱っている企業であり、自社システムを活用したテレワークを導入することによる市場創出の意図を持っていた、ないしは、自社システムを活用できることによってテレワーク導入のハードルが相当程度低い、企業であったと考えることができる。

あるいは、比較的テレワークの普及率の高い欧米の企業文化を受け継ぐ、外資系企業も少なからず含まれており、やはり、テレワーク導入のハードルが相対的に低い企業であった、と考えることができる。

しかしながら、2008 年頃から相次ぐテレワークの導入企業には、「非 IT ソリューション系企業」「非外資系企業」が多く、明らかに従来とは異なった性格を持つ企業において、テレワークの導入が進んでいる。

2015 年に 700 万人の在宅型テレワーカーを目指すという大目標の実現は、「IT ソリューション系企業」「外資系企業」といった、特定の性格を持つ企業群による取り組みだけでは、到底不可能であり、その意味で、こういった“普通の企業”にテレワークが普及し始めていることは、社会全体のトレンドとして、より、テレワークの裾野が広がることを意味するものと考えられる。

2.3.2. 企業によるテレワークの導入目的

わが国において、企業がテレワークを導入する場合、当初はいわゆる女性社員の活用・離職防止、などといった、女性社員活用施策としての性格が強い場合が多かった。従来、結婚や出産を機に退職することの多かった女性社員の能力を活用するため、あるいは、職場復帰をスムーズにするため、にテレワークを導入し、優秀な女性社員の採用や離職防止などに効果を発揮させよう、というものであった。その後、女性社員における育児問題だけでなく、家族を介護する必要のある社員が多くなったり、身体障がい者の採用が進むなど、の背景の中で、何らかの支援を必要とする社員を対象に、テレワークという方法で支援を行うことによって、社員が勤務を継続し、その能力を発揮することができる環境を整備しよう、という、動きと言え、狭義の「ダイバーシティ」施策と考えることができる。

図表15 テレワークの導入目的のイメージ



また、近年では、上述のように、特に支援を必要とする社員のみならず、多くの社員が仕事と私生活の調和を図ることによって、生活にゆとりを持たせ、仕事への好影響も期待する考え方に立ったテレワークの導入例が目立ってきている。これは、狭義の「ワークライフバランス」目的施策と考えることができ、現時点でのテレワーク導入の動きの主流となっている。

さらに、上述の狭義のダイバーシティ施策の性格を持つテレワーク導入企業においても、ワークライフバランスを目的としたテレワーク導入企業においても、人材確保やある程度の業務効率向上を期待してテレワークが導入されるケースが多いが、より直裁的に、業務効率ないし生産性を向上させるためにテレワークを導入する、事業の再構築(BPR)を行うためのテレワークを導入する、といった、経営目的を重視したタイプのテレワークの導入ケースも散見されている。

加えて、2009年に入ってからの特徴的な現象として、上記いずれの目的でもなく、テレワークの導入を模索する企業が急増していることが指摘されている。これは、新型インフルエンザ(H1N1 亜型)の世界的流行に伴い、社員が出社できなくなってしまう、などといった事態が現実のものとなってしまう状況のもと、万一の場合でも、社員が自宅から業務を行うことによって、会社の重要な業務を継続することを目指すものであり、事業継続性(BCP)の観点からみた「パンデミック対策ツールとしてのテレワーク」がにわかに脚光を浴びている。

先述したように、1994年の米国ノースリッジ大地震の際に、テレワーク(在宅勤務)によって急場をしのいだ企業が多かったことから分かるように、テレワークは、オフィスに出社できない状況下でも業務を行うための方策として非常に有効であると考えられるためである。しかしながら、実際にはわが国の企業では、BCPの観点からテレワーク導入を検討している企業は多いものの、実際に制度として導入しているケースは稀少と言える。

2.3.3. ダイバーシティ施策としてのテレワークの導入ケース

コニカミノルタホールディングス、新日鐵化学、リクルート、アステラス製薬などのテレワーク制度は、主として、従来型の「女性活用」施策に近い位置づけとなっている。

これらのタイプのテレワークを導入している企業の場合、対象者を限定した在宅勤務制度となっている点に特徴がある。

必ずしも女性社員に限定して制度を適用している企業ばかりではないが、育児中の社員や、介護の要のある社員、あるいは怪我をしている状態、など、に対する支援策としての色彩が濃く、福利厚生的な認識を持っている企業もある。

これらの企業では、対象を限定するがゆえに、実施者数が数名から十数名程度に留まり、社内外へのインパクトが限定的なことが多い。

2.3.4. ワークライフバランス目的のテレワークの導入ケース

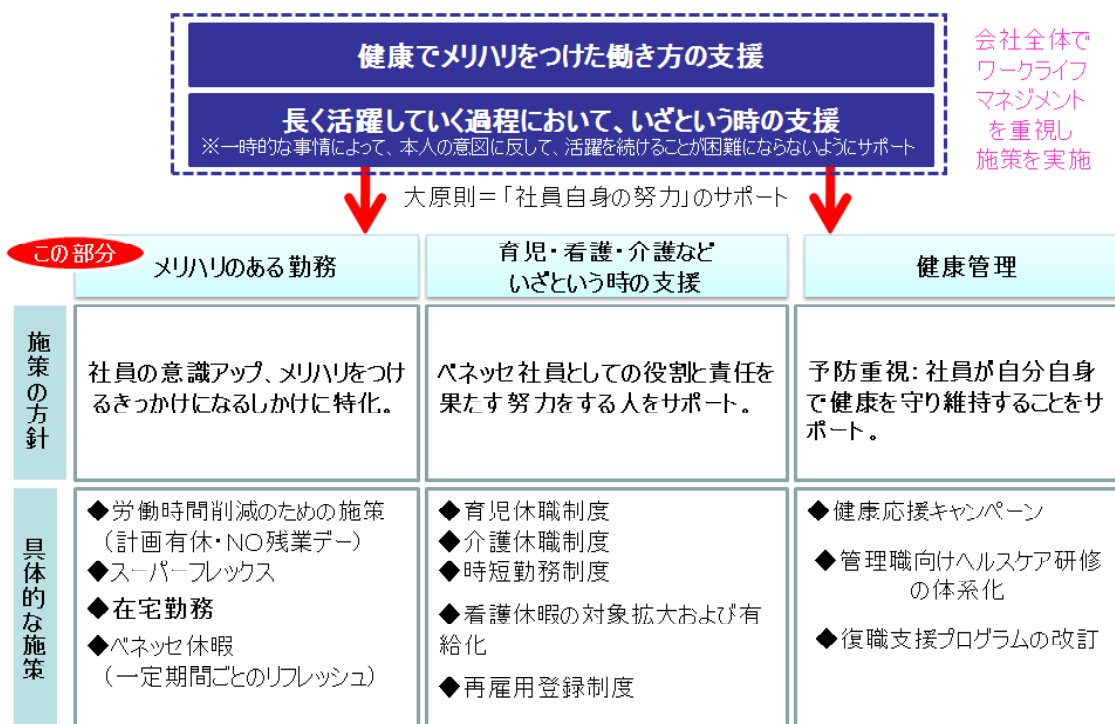
ワークライフバランスの実現・向上を目的としてテレワークを導入している企業には、従業員数万人規模の大企業が多い。

これらの企業の特徴は、「入社〇年目以上」などといった線引きをしたうえで、大多数の社員が対象となる在宅勤務制度を導入する傾向にある。また、育児・介護など目的を特に定めず、比較的緩やかな条件を設定したうえで、週に 1 日程度の在宅勤務を認めることが多い。

これらの企業では、もともと企業規模が非常に大きいことが多く、適用条件が緩やかなため、少なくとも数百人単位の在宅型テレワーカーを生み出すことになる。

代表的な企業の例に、ベネッセコーポレーションを挙げることができる。(図表 16)

図表16 ベネッセコーポレーションのテレワーク(在宅勤務)



2009年度在宅勤務実施方法

在宅勤務の方法

- ・在宅勤務日は **月4日**までとする。
- ・在宅勤務日は **終日在宅勤務(所定労働時間※7時間内、残業不可)**を原則とし、
部分時間在宅は認めない。
- ※在宅勤務日は **出社時と同様の時間管理方法**とする。
- ※フレックス勤務は所定勤務時間帯(7時～22時まで)の間であれば事前申請の上可。
- ・在宅勤務日は事前申請とし、当日の申請は認めない。

要件

- 在宅勤務を申請できるのは次の条件を全て満たす場合。
- ・アドバンス以上の正社員
 - ・従業員の自宅で業務遂行することにより、作業効率または生産性の維持が見込まれる者
(仕事に対する自立度に加え、適性があるかどうかも確認)
 - ・在宅勤務に適した業務内容をもつ者
(月4回程度、自宅で一人で自律してする個人情報扱わない仕事がある。)
- ※在宅勤務を希望する場合、「**在宅勤務適性チェックリスト**」により、業務内容、適性、自宅の作業環境などが会社の定めた基準をクリアできるかどうか確認の上可否を判断します。
- ・事前に在宅勤務研修に参加したもの

100名以上の社員が在宅勤務を行っているベネッセコーポレーションの在宅勤務制度は、通常の状態にある社員が、メリハリをきかせて生産性の高い仕事ができることを目的と

しており、育児・看護・介護などの状況下の社員向けの育児休職・介護休職・短時間勤務等とは一線を画している。

同社は従前より、特に女性社員が働きやすい会社として高い評価を得てきたが、在宅勤務制度の導入については、育児・看護・介護など女性社員に負荷のかかりやすい状況へのサポートという観点ではなく、そのようなサポートが必要な状態にはないより多くの社員の業務のあり方を変えるための取り組みである点が特徴的と言える。

また、そのため、在宅勤務制度の導入の可否、および、在宅勤務の実施の認否、をすべて部門長の責任において判断させることにより、業務内容や業績が目に見える範囲での在宅勤務となり、本来の目的である生産性の向上の達成状況の判断がしやすい制度と行うことができると同時に、部門長に業績・人事など組織運営の大きな責任を負わせる厳しい制度と評することができる。

また、同様に代表的な企業の例に、ノバルティスファーマを挙げることができる。
(図表 17)

図表17 ノバルティスファーマのテレワーク(在宅勤務)

テレワーク 導入の目的と位置づけ

導入の目的

- 通勤時間の短縮などによる疲労軽減
- ワークライフバランスの向上(家庭・自己啓発の時間)
- 社員の満足度向上 → 優秀・多様な人材の確保

福利厚生制度の一環という位置づけではない
適用対象は育児・介護中の社員に限らない

テレワークの位置づけ

- ・ 会社で働いた場合と同等、あるいはそれ以上のパフォーマンスを発揮すること
- ・ チームとしての業績が担保できること

テレワーク
(選択肢の一つ)

会社業績の達成

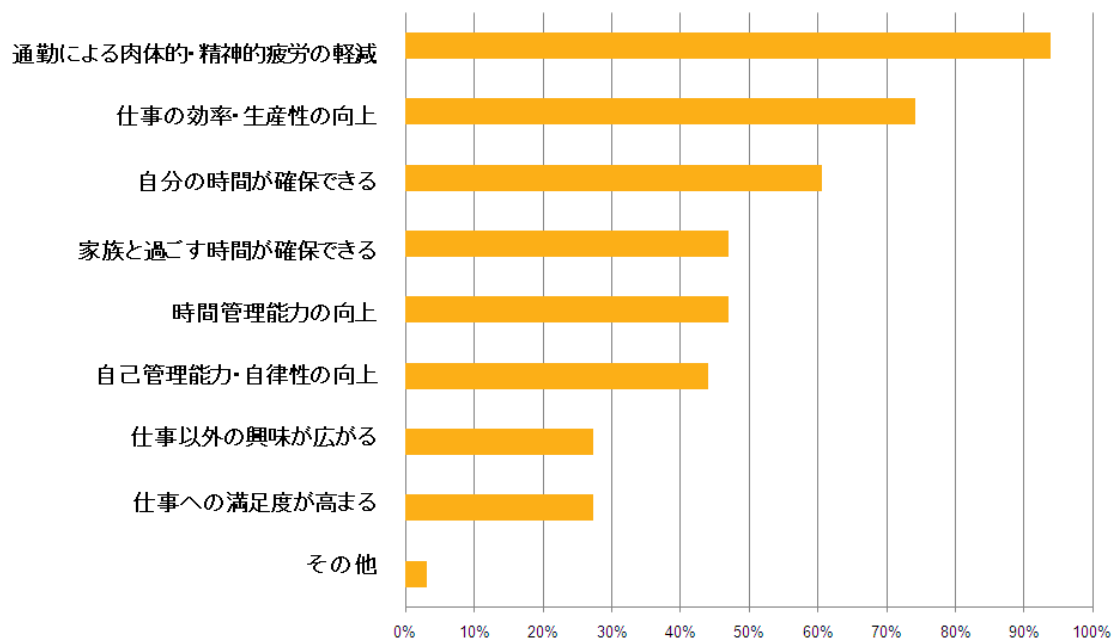
やはり 100 名規模の社員が在宅勤務を行っているノバルティスファーマの在宅勤務制度の目的は、会社で働いた場合と同等、あるいはそれ以上のパフォーマンスを発揮することであり、福利厚生制度の一環という位置づけではない、と明言している点に特徴がある。

同社もベネッセコーポレーションと同様に、在宅勤務制度の導入については、育児・看護・介護など女性社員に負荷のかかりやすい状況に対処した福利厚生制度の一環という位置づけを明確に排除し、社員のワークライフバランスの観点からのES(従業員満足度)向上のための取り組みである点が特徴的と言える。

また、その大前提として、パフォーマンスの維持・向上を旨としており、単なる管理職にも社員にも結果責任が求められる、やはり厳しい制度と評することができる。

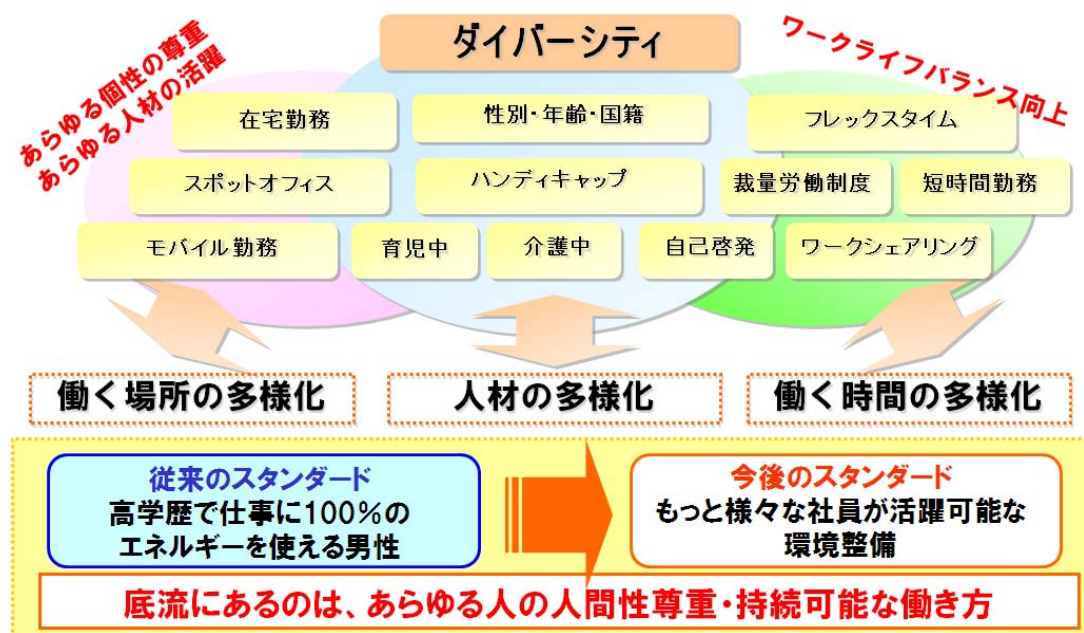
更に、同社の場合は、社内での推進のために、「テレワーカーの会」と称する在宅勤務社員の会合を開催しており、在宅勤務の課題・解決策の共有を図っている点にも特徴がある。

テレワーカーの感じるメリット



帝人グループも代表的な企業の例に挙げられる(図表 18)

図表18 帝人グループのテレワーク(在宅勤務)



わが国の歴史あるコングロマリットである帝人グループの在宅勤務制度は、多様性を前提に、従来以上または同じ成果を出すために、今よりラクな方法があれば認めよう、という考え方に立脚して設計・運用されており、旧来の均質的な社風への改革の意図が感じられる。

家庭事情や通勤負荷を軽減することによって、あえて多様な社員が能力を発揮できる場を用意する、という考え方に立って、ステレオタイプな社員によって会社が運営されることを防ごうとしており、一般的には在宅勤務の対象と見なされにくい工場勤務社員も対象に含めている点に特徴がある。

ノバルティスファーマと同様に、パフォーマンスの維持・向上を前提としながら、週に 2 回の頻度の在宅勤務を制度化しており、対象者が育児・介護中の社員に限定されているとはいえ、いわゆる福利厚生的な制度ではない点が明確になっている。

2.3.5. 経営目的重視のテレワークの導入ケース

生産性・業務効率など経営目的が重視されたテレワークを導入している企業には、ワークライフバランスの実現と併せて経営目的を達成しようとするケースが多い。

これらの企業の特徴は、マネジメントのあり方が重要視されていることが多い。

これらの企業では、比較的多くの社員が在宅勤務を行い、また、その比率も高い、すなわち、比較的、定着度が高く、社内外へのインパクトが大きいことが多い。

例えば、内勤社員の 30%が在宅勤務を行う万有製薬の在宅勤務制度は、図表 19 に掲げるように、ダイバーシティ目的、ワークライフバランス目的、パンデミック対策目的、の 3 種類の目的ごとの制度設計がなされている点に特徴がある。

同社の場合、非常時と言えるパンデミック対策目的の在宅勤務を別として、平常時には、ダイバーシティ目的に週 5 日の完全在宅勤務を、ワークライフバランス目的に週 1 日の部分在宅勤務を、導入・運用している。が、いずれの目的の制度についても、勤務時間の長さではなく、成果を重視した評価(業績主義)を徹底する一環として運用されている点は特筆に値する。

図表19 万有製薬のテレワーク(在宅勤務)

	適用対象	承認	資格	適用可能な日数
A	自宅での作業が可能で上長が遠隔で管理できる業務に従事する社員	社員が申請し 上長が承認	管理職、または裁量労働制度が適用されているM06以下の社員	週1日
B	特別な事情(育児、長期療養など)のある社員で、在宅勤務により業務従事することを会社から依頼された社員	会社が依頼し 社員が受諾する	特別な事情が認められた社員全員	週5日 必要に応じて適用可能
C	会社が特定の社員に在宅での勤務を要請する場合(新型コロナウイルス感染症など)	HRと会社のサポートを受けてディビジョンヘッドが承認する	影響を受ける社員全員	必要日数

ほかに、社員十数名の中小企業ではあるが、ほぼ全社員が完全在宅勤務を行う解析会社 SiM24 も貴重な事例であり、同社の場合、在宅でしか働けない優秀な人材の確保を目的に在宅勤務を実施している。

在宅でしか働くことのできない女性社員を組織化することによりベンチャー企業を起業し、会社を成長させている同社の場合、受注業務のワークフローを明確にして、細分化された作業を分担することにより、完全在宅社員のみで業務を遂行することを可能にしている。

2.3.6. 事業継続観点のテレワークの導入ケース

新型インフルエンザ感染拡大のパンデミック時を想定した BCP 観点からのテレワークを導入するケースとして、ネスレ日本、リンク、城南電機工業などがある。

これらの企業は、パンデミック時に継続すべき業務と、そうでない業務などを予め選別したうえで、それぞれの対象社員にリモートアクセス環境を提供するだけでなく、パンデミック時を想定した在宅勤務の実証実験を行っている点に特徴がある。

単にシステム環境が整備されただけでは、非常時に業務を遂行し続けることは困難であり、日常的な在宅勤務の経験・ノウハウの蓄積が必要になると考えられるためである。

3. テレワークの効用

先に、わが国における、テレワーク導入目的は、

- ・狭義の「ダイバーシティ」
- ・狭義の「ワークライフバランス」
- ・経営目的重視
- ・BCP 観点

の4つの目的に分類される、と記述した。

実際には、これら4つの目的は、相互に深い関係があり、決して特定の目的のみが独立して追求されている訳ではないが、強いて言うならば、従前は、育児中の女性社員・介護中の社員などを対象とした「狭義の『ダイバーシティ』」の比重が高かったが、近年では、通勤負荷の軽減や長時間勤務の是正、などといった観点も含め、「狭義の『ワークライフバランス』」の比重が高くなってきており、近年のテレワーク導入企業の大半が、この目的の観点からテレワークを導入している。

他方、生産性の向上や事業再構築などといった経営目的を重視したテレワーク導入ケースも多いが、そのほとんどのケースで「ワークライフバランス＋経営目的」といったように、2つの目的を並列的に掲げている。

BCPの観点からのテレワークの導入を検討している企業は多いが、実際に導入しているケースは少ない。

このことから、近年のテレワーク導入ケースの大半はワークライフバランス and/or 経営目的を重視したテレワークの導入を図っていると言うことができる。

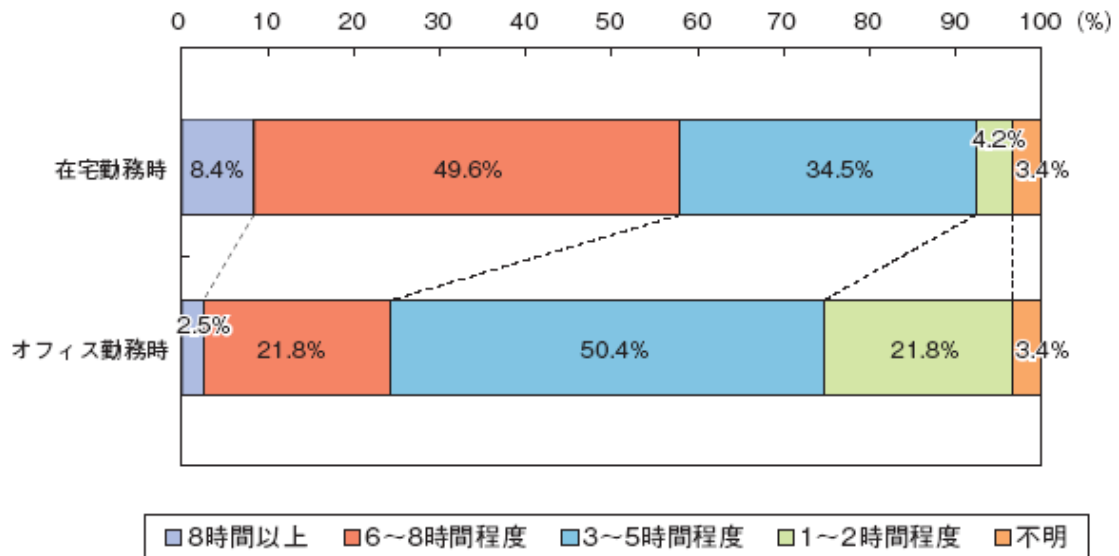
3.1. テレワークの導入による経営目的の実現

テレワーク導入企業が経営目的を謳う場合、多くのケースでは、直接的には、生産性や業務効率の向上を指すことが多い。

テレワークでは、移動や通勤に伴う、無駄な時間を節減できることは当然であるのに加えて、通常のおフィスでの業務に比べ、自宅などで業務を行う場合には、同僚・上司・部下等との会話や、社内外からの電話などに業務を妨げられることが少なく、一つの業務に集中的に没頭できると言われている。

例えば図表20のように、在宅勤務の場合は、おフィスでの業務よりも集中力が持続する時間が長い、とする実証実験データもある。

図表20 集中力持続時間の差異



平成17年度在宅勤務実証実験(日本テレワーク協会)

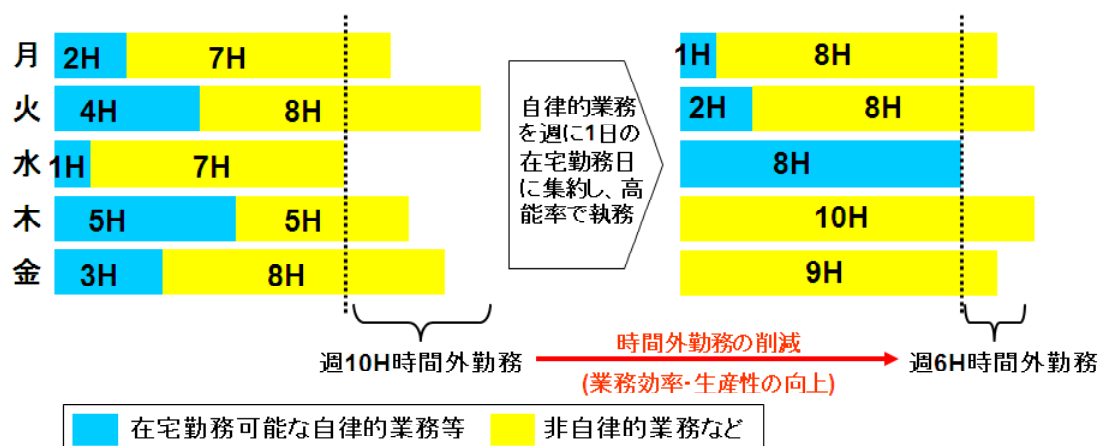
しかしながら、通常のオフィスワーカーの業務には、同僚との会話や上司・部下間の指示などが必要・有用な業務も多く、必ずしも、単純に全ての業務をテレワークで行うことが業務効率の向上に役立つわけではない。

とすると、ワーカーとしては、自らの担当業務について、テレワークに適した(テレワークの方が業務効率が高まる)業務と、テレワークに適さない(オフィスワークの方が業務効率が高まる)業務に分類し、効率的な「段取り」を図りながら業務を遂行する必要が生じ、また、マネージャーには、そのような観点からの業務のワークフローの見直しなどのマネジメントの改善などが求められる。

その結果、例えば図表 21 のように、テレワークに適した業務(自律的業務)を特定の勤務日に集中させることによって業務効率を向上させ、オフィス勤務日の勤務時間を減らし、全体的な時間外勤務時間を減少させた企業もある。

図表21 NE社における時間外勤務短縮の例

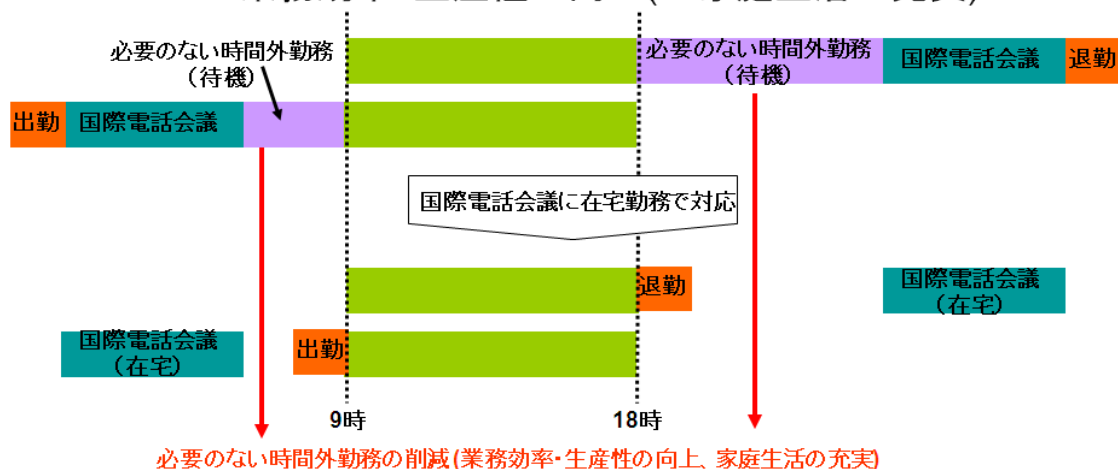
- 在宅勤務可能な業務を集約することで時間外勤務を削減
⇒業務の効率化・生産性の向上に寄与
※社員・上司による業務内容・プロセスの抜本的見直しの好機



また、別な企業の事例では、深夜・早朝に行われることの多い国際電話会議のために、業務終了後も必要のない時間外勤務(待機)を行うケースなどが多かったものを、国際電話会議には自宅から参加することとし、結果として、必要性のない⇒業務効率を低減させる事案外勤務を削減したケースもある。

図表22 T社における時間外勤務短縮の例

- 欧米との電話会議(深夜・早朝)に自宅から出席
⇒無駄な時間外勤務(待機)の削減
⇒業務効率・生産性の向上(+家庭生活の充実)



3.2. テレワークの導入によるワークライフバランスの実現

前述の T 社のケース(自宅での国際電話会議対応)は、業務効率・生産性を高める施策であると同時に、ワーカーのワークライフバランスを実現・向上させる手段でもある。

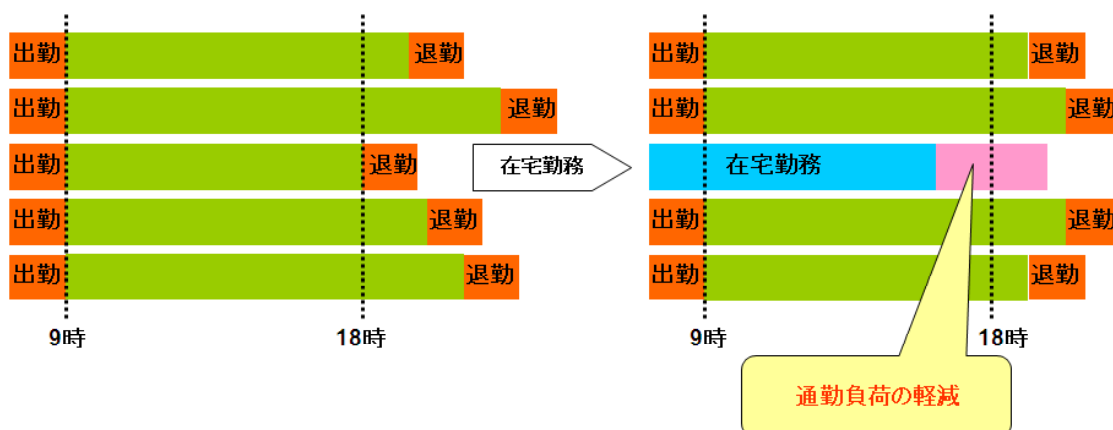
従来、オフィスにおいて、必要性のない時間外勤務を行って待機に時間を費やしていたところ、その時間を自宅で仕事から解放されて過ごすことができるため、家族との団欒、自己啓発、地域活動への参加、などといった、社員個々人の私生活を豊かにするために使われることとなり、企業にとって、業務効率・生産性を高めると同時に、社員のワークライフバランスの向上に寄与していると言うことができる。

また、別な企業の例では、先述の NE 社のように、業務の効率化による時間外勤務の削減、といった考え方に加えて、業務の始業・終業時刻を柔軟に設定することにより、在宅勤務によって不要となる通勤時間の軽減も加え、余裕の生じた時間帯が、T 社と同様に、家族との団欒、自己啓発、地域活動への参加、などといった、社員個々人の私生活を豊かにするために使われることを目的としたテレワークを導入している。

同社の場合は、英語学習などの自己啓発に余裕時間を充てる社員が多く、結果として、社員のスキルアップに繋がり、企業の競争力強化に貢献している。

図表23 NO社における通勤負荷軽減の例

●在宅勤務日の通勤負荷(平均3~4時間)の軽減



このように、テレワークによるワークライフバランスの実現・向上は、企業の業務効率・生産性向上と表裏一体をなし、企業・社員が Win-Win の関係を構築できることが重要と考えることができる。

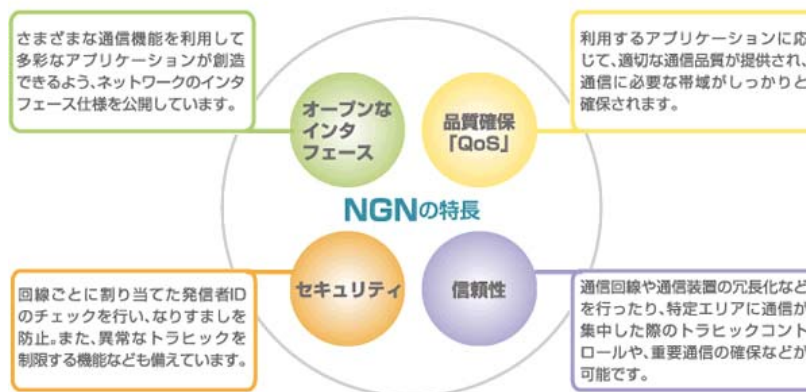
3.3. テレワークの導入による事業の再構築

テレワーク導入により、業務効率・生産性の向上を図るに留まらず、組織再編や事業の再構築に乗り出す企業も少なくない。

全国の支店・営業所を廃止し、営業社員が自宅を拠点に営業活動を展開するようになった製菓企業の例や、工場やオフィスを廃止し、社員が自宅で業務を行うことで社員数を大幅に削減した電機メーカーの事例などがある。

また、まだ事例には乏しいが、最近では、NGN の普及とともに、NGN とテレワークを組み合わせた事業再構築を検討する企業も増えてきている。

図表24 NGNの特長(NTTの場合)



NGN は、図表 24 に示すように、

- ・品質の確保されたネットワーク
- ・セキュアなネットワーク
- ・信頼性の高いネットワーク
- ・オープンインタフェースのネットワーク

などの特長を持っており、特に、品質の確保された(リッチな)ネットワーク、セキュアなネットワーク、といった特長が、テレワークの新たな可能性を拓くものと考えられる。

これは例えば、従来、テレワークにおいて活用が企図されてきながら、なかなか能力を発揮できずにいたテレビ会議のような ICT を活用した新たな業務形態を実現することができると思われる。

品質の確保された(リッチな)ネットワークである NGN では、100Mbps といった高速広帯域通信を担保することによって、多くのユーザが高品質・高精細なテレビ会議システムを利用することができるようになる。

図表25 テレプレゼンスのイメージ

従来のテレビ電話ないしテレビ会議システムでは、画質の粗さやフレーム数の少なさ・不安定さなどの理由により、必ずしも



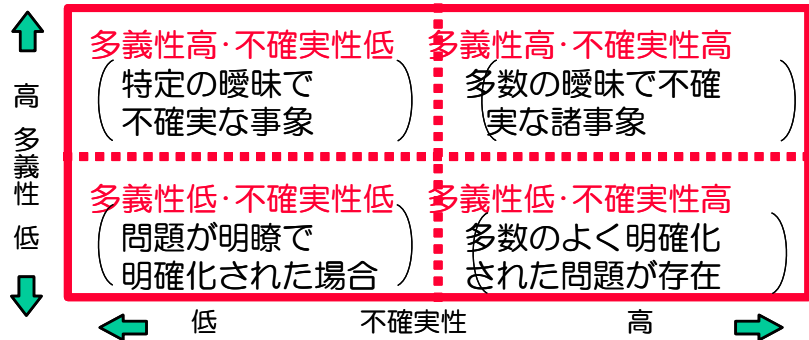
円滑なコミュニケーションを実現することは容易ではなかったが、NGN を利用したテレビ会議システムでは、よりフェイス・トゥ・フェイス・コミュニケーションに近い環境を利用することができる。(例:テレプレゼンス(図表 25))

テレワークの遂行には、テレワーカーと同僚・上司との円滑なコラボレーションが必要不可欠であるが、メモ(文書)・電子メール・インスタントメッセンジャーなどといったテキストベースの情報通信メディアはもちろん、DTC など従来型のテレビ会議システム・テレビ電話装置の場合でも、ノンバーバルコミュニケーションを含めたメッセージの伝達・コラボレーション関係の構築には難があったのが事実である。

図表 26 のように、組織の情報処理活動の本質が、uncertainty(不確実性)やequivocality(多義性)を縮減することにあることは論を待たないが、1960 年代以降の「OA化」の進展のもと、従来の企業は、いかに大量の情報を収集・処理することによって、組織としての uncertainty(不確実性)を最小化するか、という観点に力を注いできたと考えることができる。

図表26 組織の情報処理活動

これに対し、NGN をベースとしたテレプレゼンスや高精細テレビ会議システムなどを活用することにより、遠隔地間でも、



equivocality(多義性)を縮減することがようやく可能になってきたと言えよう。

例えば上司からの指示や経営トップからのメッセージなどを、明確に伝え、理解・共有する、など、遠隔地間のコラボレーションの質をより高めることができると言える。

テレワークの普及・拡大のためには、よりリッチなコラボレーションツールの一般化が大いに望まれるところである。

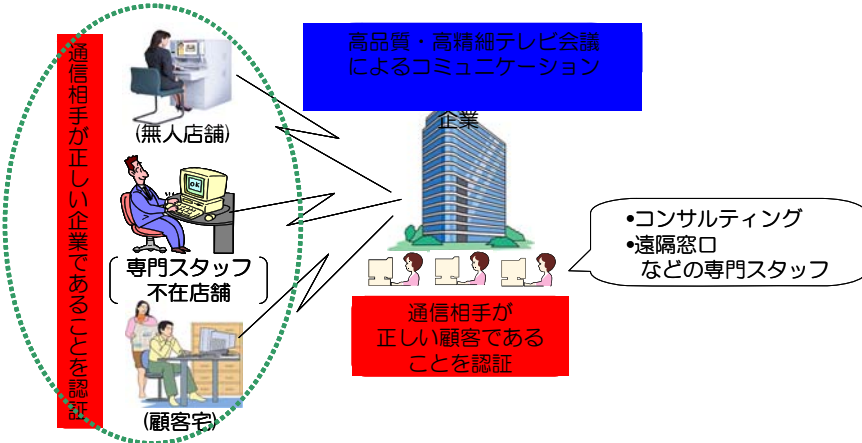
また、例えば、従来の IP ネットワークにおいては、第三者が“なりすまし”て通信を行うこ

とが可能であり、ネットワークを介して商取引といった重要な業務を行うことにはリスクが伴っていたが、NGNでは、回線ベースでの利用者認証が可能となるため、第三者による“なりすまし”の可能性は極めて小さくなることが想定されている。

このようなリッチでセキュアなネットワークである NGN を活用することによって、テレワークの新たな利用形態、ないし企業にとって新たな経営戦略の実現が可能となるものと考えられる。

図表27 NGNを活用した柔軟なチャネル戦略実現イメージ

例えば、図表 27 に示すように、一般の消費者を顧客として取引を行う企業が、高品質・高精細なテレビ会議を用い

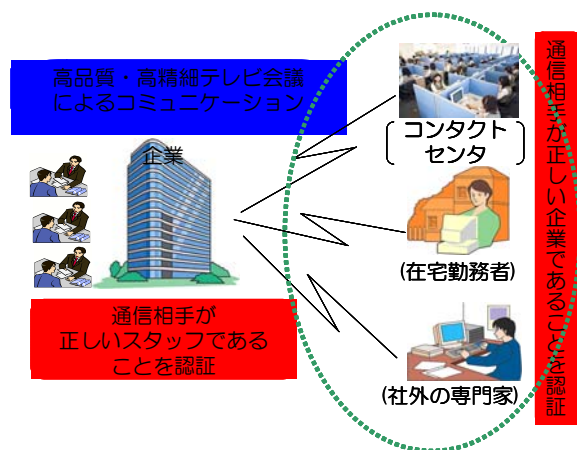


て、遠隔地の顧客と、直接、コミュニケーションや取引を行うことが可能となれば、無人店舗や専門スタッフを配置しない店舗、あるいは在宅の顧客に対して、コンサルティングなどの高度な専門サービスを提供することができ、かつ、顧客からはサービス提供企業が適正な通信相手であることが担保され、企業からは当該顧客が適正な通信相手であることが担保されることから、機密性の高い情報や取引を取り扱うことが可能となり、企業にとっては、顧客サービス水準を高めつつ、柔軟なチャネル戦略を実現することができよう。

この事業形態は、高度なサービスを提供することが求められる金融機関で検討が進められている。

図表28 NGNを活用した柔軟なHRM戦略実現イメージ

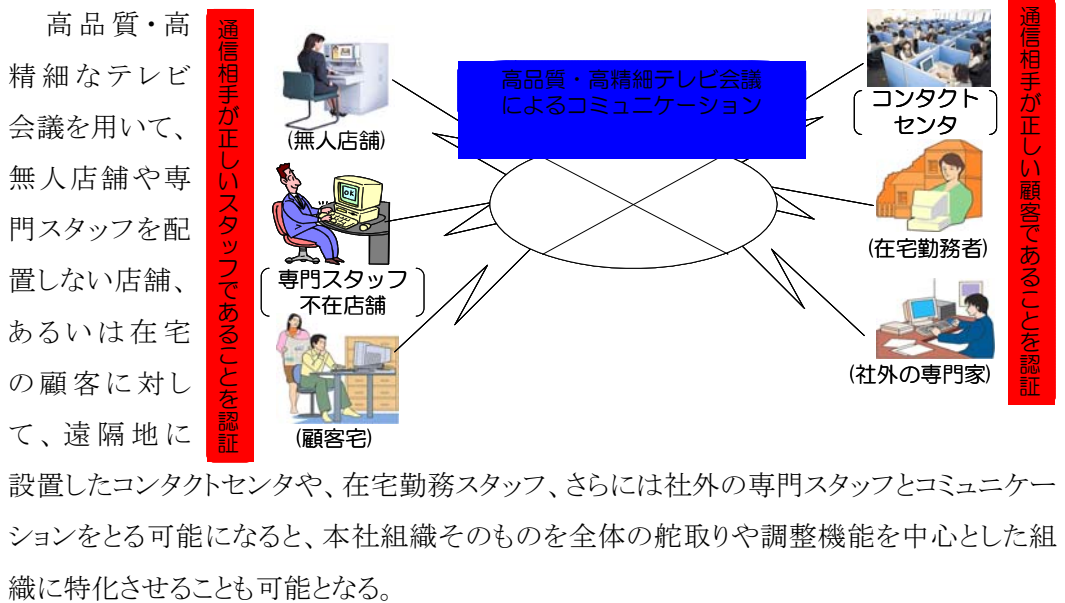
また、企業が、高品質・高精細なテレビ会議を用いて、遠隔地に設置したコンタクトセンターや、在宅勤務スタッフ、さらには社外の



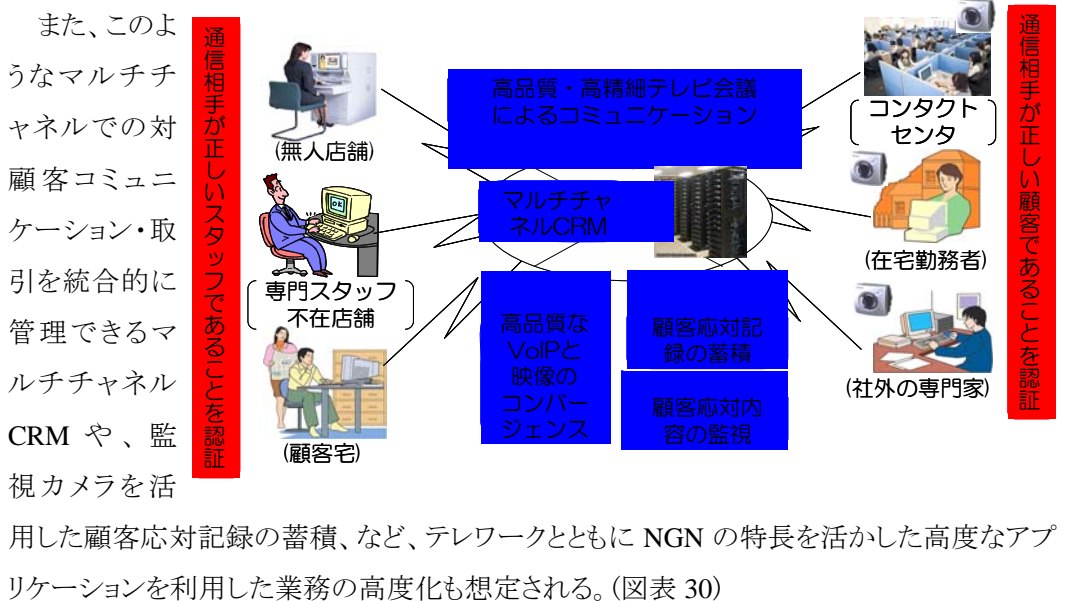
専門スタッフとコミュニケーションをとる可能になり、かつ、そのような様々な勤務形態・雇用形態を採るスタッフらが適正な通信相手であることが担保され、スタッフ側からは当該企業が適正な通信相手であることが担保されることから、機密性の高い情報や取引を取り扱うことが可能となり、企業にとっては、スタッフを無理に社内に抱え込む必要もなくなるため、柔軟な HRM 戦略を実現することができよう。(図表 28)

このような、柔軟なチャンネル戦略を実現した高度な顧客サービスの提供や、柔軟な HRM 戦略を実現したスタッフ配置などを組み合わせることができると、実は、企業の本社組織の機能も変容することが想定される。(図表 29)

図表29 NGNを活用したリーンな組織戦略実現イメージ



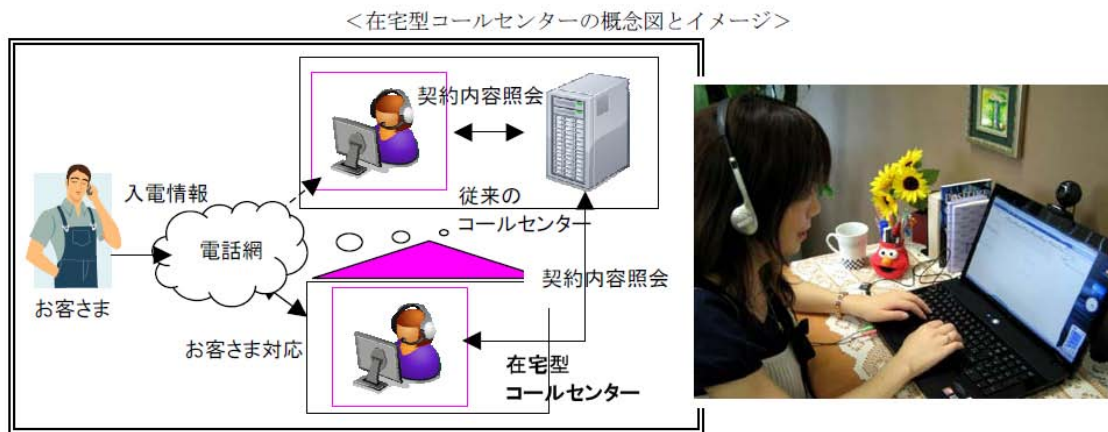
図表30 高度なアプリケーション利用イメージ



最近では、「在宅コールセンター」と呼ばれる業務形態が注目されている。

コールセンターのオペレータが、在宅で顧客対応を行う形態であり、例えば、深夜に注文電話が殺到するテレビショッピング大手のジュピターショップチャンネルでは、約 50 人の在宅オペレータを活用してピークトラフィックに対応している。また、図表 31 に示すように、昨年より AIG エジソン生命保険が顧客対応窓口の在宅化を図っている例もある。

図表31 AIGエジソン生命保険の在宅コールセンター



最近では、このような在宅コールセンター業務を請け負う事業者も現れており、NTTコムチェオでは、約 850 人の在宅オペレーターを擁して ISP の顧客サポート業務を請け負うニュービジネスを展開しており、約 500 人の在宅オペレータのいわきテレワークセンター、約 150 人の在宅オペレータの秘書センターなど、が大手アウトソーサーとして活躍している。

4. テレワーク普及に向けた課題

日本企業において、なかなかテレワークの普及が進まなかった理由として、職場でのコミュニケーション(を通じた情報交換・情報共有)の重要性を指摘する意見が多い。また、テレワーカーの感じる疎外感や労務管理の困難さを障壁と考える人も多い。

勿論、コミュニケーションの重要性は論を待たないが、仕事の進め方そのものが、テレワークに適していなければ、どのように贅沢な情報通信システムを構築してもテレワークが定着しないこともまた事実である。

例えば、米国の企業のように、社員一人一人の Job description(職務分掌)が明確になっていない日本企業の場合、良くも悪くもチームワークが生産性に直結することは不可避だからである。

同様に、上司から部下への指揮命令が曖昧な内容であったり、監督・評価方法が単純に勤務時間に依っていたりするのであれば、効率的なテレワークを行うことができる環境ではないこと。

こういった組織文化とも言える部分の改革を伴って、テレワークを導入しようという企業は少なかったのである。

しかしながら、わが国の置かれている状態は、もはや、そのような本質的な部分の改革を回避し続けることができるほど余裕のある状態とは言えなくなっていると考えられる。

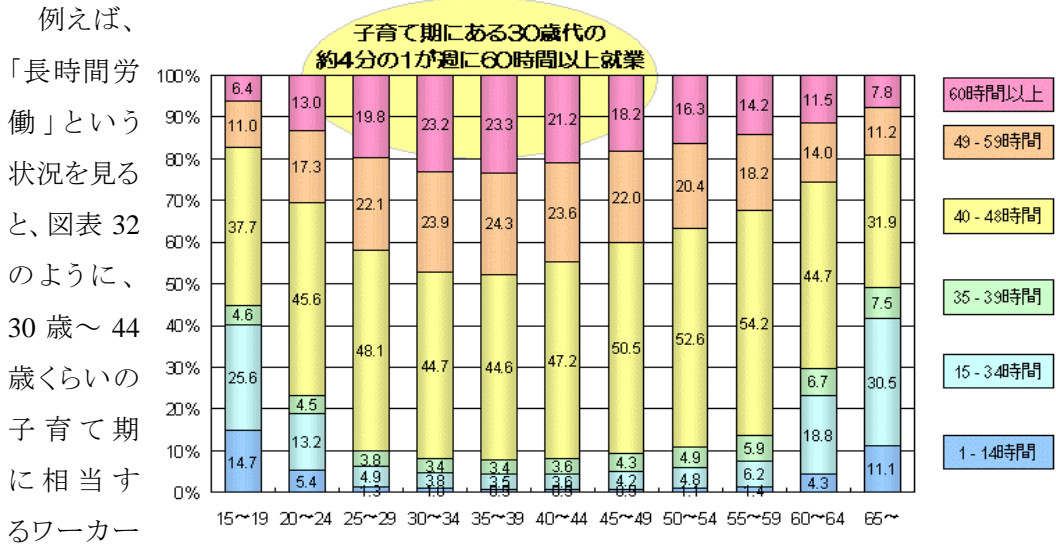
4.1. ワークライフバランスの観点からのテレワーク

政府によるより詳細な「ワークライフバランス」の説明によれば、“仕事は、暮らしを支え、生きがいや喜びをもたらすものですが、同時に、家事・育児、近隣との付き合いなどの生活も暮らしに欠かすことができないものであり、その充実があつてこそ、人生の生きがい、喜びは倍増します。しかしながら、現実の社会には、安定した仕事に就けず、経済的に自立することができない、仕事に追われ、心身の疲労から健康を害しかねない、仕事と子育てや老親の介護との両立に悩むなど、仕事と生活の間で問題を抱える人が多く見られます。これらが、働く人々の将来への不安や豊かさが実感できない大きな要因となっており、社会の活力の低下や少子化・人口減少という現象にまで繋がっているとと言えます。それを解決する取組が、仕事と生活の調和(ワークライフバランス)の実現です”とある。

女性の社会参加等により、勤労者世帯の過半数が共働き世帯となった現代社会にもかかわらず、働き方や子育て支援などの社会的基盤は従来のものであり、職場や家庭・地域では、旧来の男女の固定的な役割分担意識が残存してしまっている現状のなか、「正社員以外の働き方の増加」「長時間労働」「働き方の選択肢の制約」などのために、結婚や子育てに関する人々の希望を実現しにくいものにし、急速な少子化の要因となってしまう

ていたり、働き方の選択肢が限定、女性や高齢者等の多様な人材を活かすことができない、などの状況を創り出してしまっていることから、個人の生き方や人生の段階に応じて多様な働き方の選択を可能にする必要がある、という考え方である。

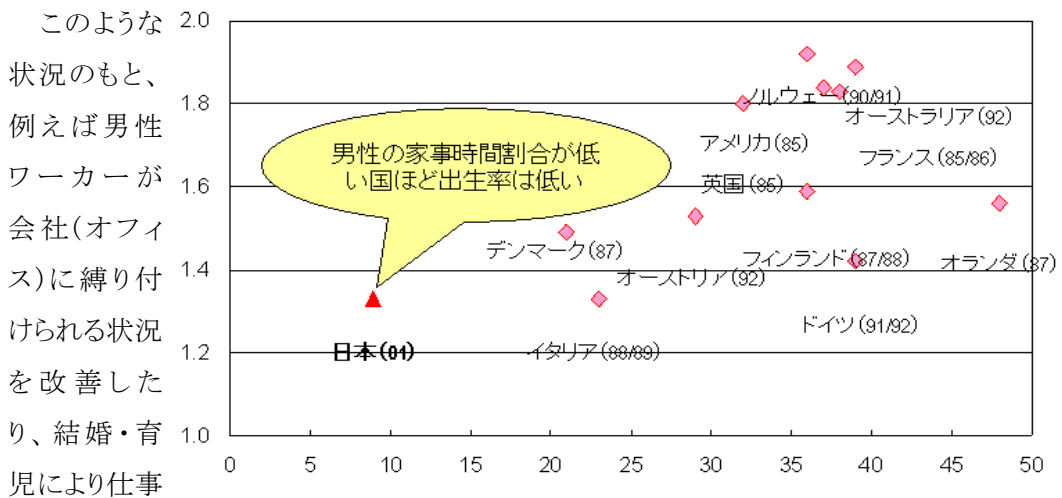
図表32 年代別の週あたり就業時間



の20%以上が、週60時間以上の長時間労働状況下にある。

また、些か古いデータではあるが、図表33に見られるように、先進諸国における男性の家事時間割合と、その国の出生率の関係をみると、明らかに、男性の家事時間割合が低い国ほど出生率が高い。男性=仕事、女性=家事、といった旧来の男女の固定的な役割分担意識が残存してしまっている社会で、なおかつ子育て期の男性ワーカーの長時間労働が顕著な社会が、少子高齢化の一因となってしまっている側面は否定できない。

図表33 国別の男性の家事時間割合と出生率の関係



を辞める女性を減らしたり、介護や障害のために仕事を獲得の機会が得られない状況を改

善したり、といった目的のために、多様な働き方・生き方が選択できる社会を実現することが求められており、テレワークが、その一方策として評価されている訳である。

4.2. 社会構造のメガトレンドからのテレワークの必然性

他方、テレワークを通じた社会構造・企業構造改革は、このような「ヒト」レベルの視点から、「カイシャ」レベルの視点でテレワークを捉えることとなる。

ワークライフバランス論も含め、バブル経済期以降の社会の変化をメガトレンドと捉えると、メガトレンドは、①財政赤字・②労働力の減少・③貯蓄率の低下・④地方の疲弊、の諸点に特徴づけることができる。

すなわち、①政府・地方公共団体の債務残高が 1,000 兆円を超え社会保障制度が破綻の危機に瀕し、②少子高齢化が進行し労働力の減少と生産性の低下が危惧され、③貯蓄率が低下して企業の資金調達が間接金融から直接金融にシフトすると共に外資の対日投資が増加し、④地方の活力が失われ人口も減少し都会との格差が拡大する一方、というメガトレンドの中、高齢者となっても働き続けられる社会、地方に居住していても能力を発揮して働くことのできる社会、となることが要請される一方、企業組織の側でも、いかに生産性の高い組織となるか、が最大の課題となっていく。

そこには最早、女性や高齢者などの能力を活用しない余裕はなく、また、従業員をオフィスにいた時間で評価したり給与を支給したりするのではなく、業務のアウトプットで評価する組織への転換が求められることは当然の成り行きと考えられている。

2007 年 4 月には、生産性向上を最重要課題とする松下電器産業(当時:現パナソニック)が、すべてのホワイトカラー従業員を対象に在宅勤務制度を導入したが、3 万人を対象とした本格導入が、わが国のテレワークの取り組みとしては史上最大のものであること以上に、社会的インパクトの大きな「事件」と言える。

このように、IT を活用した場所と時間にとらわれない柔軟な働き方が普及し、仕事がアウトプットで評価されるとすると、企業組織と従業員の関係も劇的に変化すると考えられる。

アウトプットを定量的に評価し易い定型業務・サポート業務は、企業組織内に抱え込む必要はないので、企業にとってアウトソースすることが合理的な判断となるし、逆にアウトプットを質的にしか評価できないプロフェッショナル業務は、より生産性の高い人材を求めて社外にアウトソースしつつ、いかに企業に専属的に抱え込むか、に知恵を絞ることになるだろう。(図表 34)

そして、これらの業務の形態は企業から見るとテレワークの形態を採ることが多くなるはずだ。

そうすると、企業組織にとって、本当にコアとして存続し続けるのは、組織の舵取りをしたり、対外的な責任を負ったり、アウトソースされるリソース間の調整をする、といった機能

だけ、ということになる。

そこには、既に従来のがわが国に一般的な企業組織の姿はない。

図表34 テレワークによる企業構造改革のイメージ

