

テレワークで進む「働き方改革」

動きはじめた「全員参加型経営」

(株)NTTデータ経営研究所
社会システムデザインユニット
上席研究員

小豆川 裕子



はじめに

民間企業のみならず中央官庁・自治体なども加わり、多くの組織で「ダイバーシティ経営」と「働き方改革」への取組みが活発だ。その有力な手段の1つがテレワーク。労働人口が減少するなか、人材はこれまで以上に貴重な経営資産である。在籍する優秀な人材にいかにか継続して働いてもらうか、労働市場から退出した人々（女性、高齢者、障がいを持った方々）をいかに労働力化するか、さまざまな場所で働くことが可能なテレワークは、その課題解決策として多くの可能性を持っている。

今日の推進のキーワードは 「イノベーションの創出」「生産性の向上」 「有事の際の事業継続策」

テレワーク等働き方改革に意気込みをみせる経営層の課題認識には、以下の3つのポイントがある。

- グローバル化の推進に伴い、多様なバックグラウンドを持つ従業員の価値観や思考を事業の根幹に取り込む「ダイバーシティ経営」を推進し、事業発展のためにイノベーションを創出したい。そのためには、一人一人がパフォーマンスを最大限に発揮してもらうための環境づくりが重要
- 労働力人口の減少とともに、確実に到来する労務構成の変化（若年層の減少、組織の高齢化）を見据え、今のうちから一人一人の生産性を向上させ、長く働き続けてもらう柔軟なワークスタイルを実践し、総戦力化に着手することが喫緊の課題

- あわせて、地震、台風などの自然災害、インフルエンザやパンデミックなど有事の際、BCP（事業継続計画）を速やかに実行に移すためには、平時よりICTを徹底して活用し、どこでも働ける環境整備が必須である。これらの効果は、東日本大震災とその年の夏場の電力削減対策で実証済みである。

「休む支援策」から「続ける実効策」へ

日本の労働政策はこれまで労働者保護の観点と長期的な就労継続への期待から、育児・介護休業制度、子の看護休暇制度など、結果的に女性労働者が利用する「休む支援策」に取り組んできた。

しかしながら、約6割の女性が出産・育児により退職、出産後の継続就業率は38.0%に留まるといふ状況から抜け出せていない¹。両立できない理由としては「勤務時間の問題」「両立支援の雰囲気」が上位にあがり、共働き家族の多くは、男性ではなく女性が離職を余儀なくされる。さらに管理職に占める女性の割合は先進国のなかで極端に低い。その要因としては、休業による知識・経験不足や在職年数要件の不足、さらに「女性が希望しない」という女性側の意識の未成熟があげられる。

我々は誰もが職業人生のなかで、就労継続に影響を与えるさまざまなライフイベントに遭遇する。出産・育児、配偶者の転勤、老親・配偶者の介護、さらにスキルアップをめざした大学院等への再入学等々。男女関わらず離職を余儀なくされる状況をいかに回避するか、それぞれの状況に柔軟に対応できるよう、働き続けることができる制度・環境づくりが求められている。

弊社がNTTコムリサーチと共同で、正社員1,024名を対象に実施した調査結果²によると、育児・介護に直面した場合の望ましい働き方を尋ねた設問では、育児、介護ともに、「フルタイム勤務+テレワーク制度活用」（テレワーク制度を利用して柔軟に働き、業務内容や業務量を変えないで仕事を続けたい）の支持率が最も高く、特にライフステージで、末子が未就学児・小学校低学年の層で高かった。2015年には女性活躍支援法が成立。今後は300人超の国、地方公共団体、民間事業主は、女性活躍推進に向けて数値目標を盛り込んだ行動計画の策定・公表等が求められる。「続ける実効策」としてのテレワークは今後ますます期待できよう。

さらに高齢社会を迎え、介護・看護のために離職者は16万人に及ぶという³。年代では40～50代、企業における男性の管理職層でも介護問題を抱える人は少なからず存在する。男女関わらずこの年代で離職した場合、長期に渡る経済的な困難や再就職の難しさなど、その後の人生に多大な影響を与えることとなる。こうした状況により「続ける実効策」への取り組みは切実なものとなっている。

／／／テレワーク導入の失敗例

筆者は1990年代後半頃からテレワークの国内外の動向を見る機会があり、日本においても経営環境変化や社会の要請から到来したいくつかのテレワーク・ブームをウオッチしてきた。2,000年になる少し前に上梓した『企業テレワーク入門』（W.A.スピックスと共著、日本経済新聞刊、1999年）では、「テレワークは従業員福祉策ではない」「経営戦略のツールとなるテレワーク」というテレワークの持つ本質を提示したが、外資系企業を除いてテレワークを経営戦略として位置づける企業は少なく、一時的にテレワーク（在宅勤務）制度を導入して脚光を浴びるものの定着しない企業がほとんどであった。

背景要因としては以下のような状況が指摘できる。

- 職場における在宅勤務制度の対象者は限定的。本人は上司や職場の同僚に遠慮しながら利用し、組織効果も限定的で、たとえば、育児期が過ぎると実施者がいなくなる。

- 男女関わらず利用できる制度であっても、トップのコミットメントやメッセージ発信がないため、組織全体でのビジョンの共有や理解が進まず、子育て期の女性のみが利用できる特別な働き方だと思われて普及が進まない。
- テレワークは就業の一つの形態であるが、休暇と同じような目でみられる。集中して仕事をしていても「楽な働き方」、もしくは「職務責任が軽い人」が利用できる制度というようなイメージがもたれ、人事評価への影響を懸念して積極的に活用しない傾向にある。
- 常に目の前に部下がいないと安心できない管理職、対面コミュニケーションに最大の価値を置く組織文化の場合、離れているとさぼっているのではないかと疑われるので利用しづらい。
- 個人情報保護法施行後、企業の情報管理に対するルールは厳しく、オフィスから離れた環境整備が整備されないまま、テレワーク制度も形骸化した。

しかしながら、現在の民間・公的機関で効果をあげるテレワーク推進の取り組みには、明らかにこれまでの状況とは異なる特徴がある。

以下にテレワークを「ダイバーシティ経営」「働き方改革」の1つと位置づけて効果をあげている3つの好事例を紹介する。

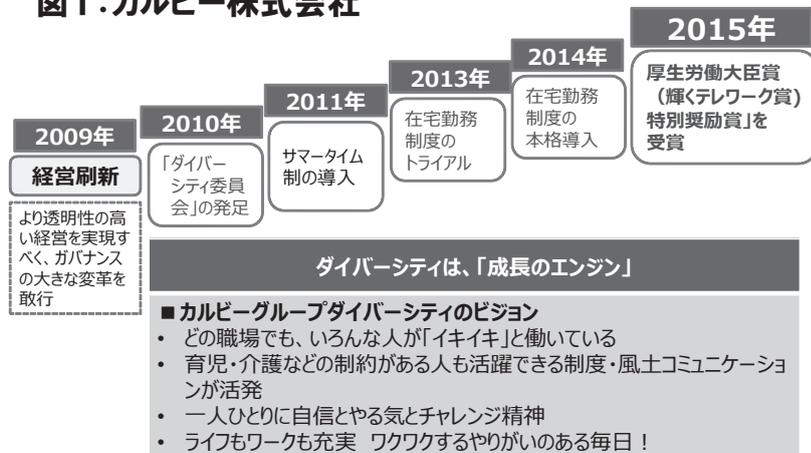
／／／経営戦略としてのテレワーク： テレワーク最前線の3つの好事例

カルビー(株)：徹底したトップダウン、ビジョンの共有と風土づくりで活きた制度に

同社は、2009年の経営刷新から始まり、2010年には「ダイバーシティ委員会」を発足させた。育児・介護などの制約がある人も活躍できる制度・風土づくりに取り組み、2014年にはなでしこ銘柄に選定されている。営業職の残業の多さ等への改善策としてモバイルワークを開始。東日本大震災を機に、2011年以降残業時間削減のため本社でサマータイムを導入。2013年6月～9月にはサマータイムの実施に合わせて在宅勤務のトライアルと長期休暇の取得促進を行った。2014年4月からは、全国の事務間接部門の従業員を対象

企業戦略としての「テレワーク」

図1: カルビー株式会社



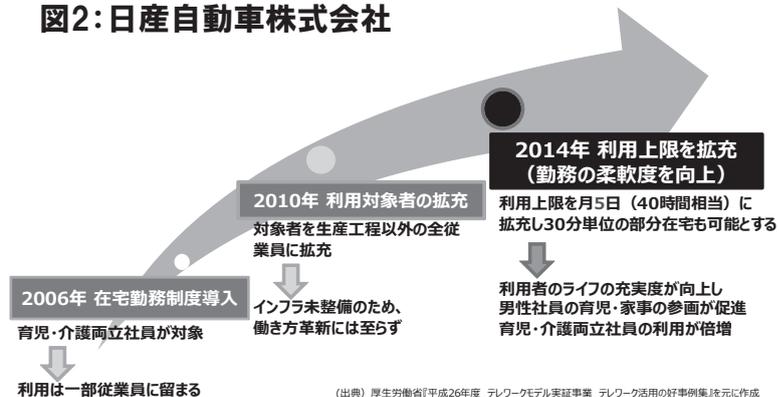
(出典) 厚生労働省「平成26年度 テレワークモデル実証事業 テレワーク活用の好事例集」平成27年度テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰「輝くテレワーク賞～事例集」を元に作成

(上司が認めた者は誰でも)に、本格的な在宅勤務制度を導入し、2015年には厚生労働大臣賞（輝くテレワーク賞）特別奨励賞を受賞。2015年3月期の売上高は2,221億円、営業利益率10.9%と6期連続で最高益を更新。食品業界の営業利益率が平均5%といわれるなか、突出した成果を出している。

日産自動車株：生産工程以外の全社員対象により男性社員の活用が増加。30分単位の部分在宅勤務も可能に

2006年、同社は育児期・介護期の従業員のみを対象として在宅勤務制度を導入したが、利用は一部の従業員に留まっていた。2010年には対象を生産工程以外の間接従業員全員に拡大。上限月1回の在宅勤務を可能としたが、インフラ未整備のため、働き方革新には至らなかった。制度運営からトライアルを経て、2014年1月より利用上限を月5日（40時間相当）に拡充し、30

図2: 日産自動車株式会社



(出典) 厚生労働省「平成26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」を元に作成

分単位の部分在宅勤務も可能として、働き方の柔軟性を一層向上させた。本格導入前には業務の可視化や切り分けを実施、在宅勤務ガイドラインも策定した。普及時には全従業員を対象とすることで、組織やチーム全体の働き方を見直す機会となるようなITツールの活用方法と合わせ、在宅勤務の好事例を共有化している。その結果、利用者のライフの充実度が向上し、男性社員の在宅勤務者が大幅に増加、育児・家事の参画が促進され、育児・介護両立社員においても利用が倍増するという、好循環を生んでいる。

佐賀県庁：全職員 4000人がタブレット、スマートフォン、PCを徹底活用し、さまざまな場所でコラボレーションが可能

図3: 佐賀県庁

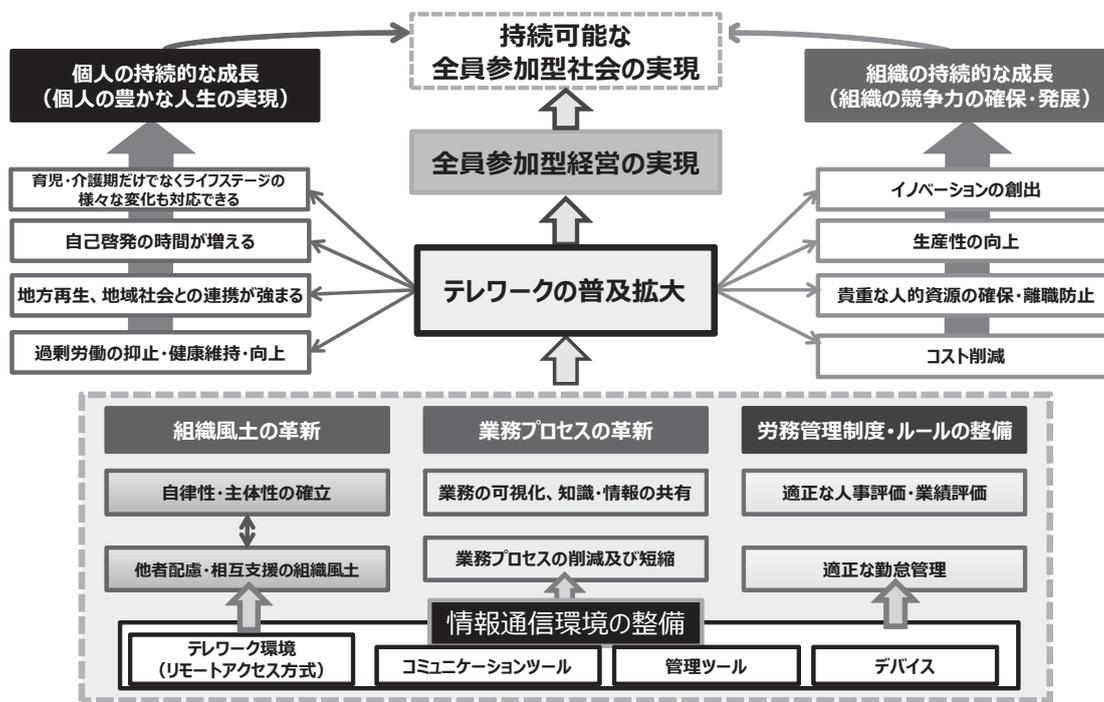
全体的特徴	自治体で初めて全庁にテレワークを導入。在宅勤務、サテライト勤務、モバイルワークを柔軟に実施できる。サテライトオフィスは県内13カ所、東京、大阪の1カ所に設置。出張時あるいは自宅に執務環境がない場合に利用されている。意思決定、業務効率で効果をあげ、県民へのわかりやすい説明や迅速な対応など「行政サービスの向上・業務効率化」「災害時の業務継続性の確保」「多様な働き方によるワーク・ライフ・バランスの確立」を実現。
普及の経緯	2008年：育児、介護中の職員を対象に在宅勤務制度のトライアルを開始。 2010年：対象を全職員に拡大し、全庁でテレワークを実施できる環境を整備。 2013年8月：在宅勤務に限定していたテレワークにサテライトオフィス勤務を追加導入。これに併せて所属長自ら1週間に2日以上在宅勤務かサテライトオフィス勤務を義務化、通常の期間についても1週間に1度以上のテレワークを実施することとした。 一般職員には利用手続きを不要として、所属長の承認だけで利用可能とした。 2013年12月：管理職に加えて本庁知事部局職員と現地機関の希望者全員を対象に拡大している。
効果	台風、鳥インフルエンザ等出勤困難場合に業務継続ができた。 「仕事を○時まで完了させる」というタイムマネジメント意識が高まり、業務効率向上に成果をあげた。職員の直帰率が75%増。現場で問題解決が可能（持ち帰り件数49%減）ペーパーレス化による紙経費の削減（H26年度はH24年度対比で14.4%減）。 育児、介護との両立が可能となり離職を回避できた。

(出典) 一般社団法人日本テレワーク協会編「テレワークで働き方が変わったテレワーク白書2016」、国土交通省「平成27年度テレワーク人口実態調査-調査結果の概要」を元に作成

自治体で初めて全庁にテレワークを導入。在宅勤務、サテライト勤務、モバイルワークを柔軟に実施し、意思決定、業務効率で効果をあげ、行政サービスの向上、ワーク・ライフ・バランスを実現している。

2008年1月より、在宅勤務制度のトライアルを開始した当初は育児・介護中の職員が対象であったが、「新型インフルエンザ業務継続計画」の策定を機に、2010年10月よりその要件を撤廃し、現在では誰でも制度の利用ができるようになっている。在宅勤務、サテライトオフィス勤務、モバイルワークをいずれも柔軟に実施できる。

図4:テレワークの普及拡大がめざすイメージ



(出典) 株式会社NTTデータ経営研究所

現在は全職員 4,000 名がタブレット・スマートフォン、PC を活用し、ビデオ会議やプレゼンス確認、チャットや資料共有等ができるなツールを徹底活用して庁舎の勤務者とコミュニケーションをとっている。人事労務管理制度、ICT 環境、職場意識改革に加え、普及推進策など、民間企業の先進企業にひけをとらない取り組みで注目される。

おわりに

テレワークは、実践する人・組織によって、響くメリット、体験から得た気づきは多様である。取り組む組織は、それらの効用を包括的に理解した上で、個別の効果を相乗効果につなげ、組織全体のパフォーマンス向上を設計することが重要である。

一方、テレワーク実施者のみならず、その上司、職場の同僚が実感するデメリット・課題も存在する。プロジェクトの進捗・成果の管理、不在の連絡方法や情報共有、コミュニケーションのルール化など、職場の合意形成を行うとともに、職場のメンバーそれぞれを相互尊重・相互配慮をこころがける組織文化の醸成も求められる。

組織のテレワークの実践・普及にあたっては、大きくビジョン共有、意識改革による「組織風土

の革新」、無駄な業務を廃し、効率性をツールとしくみで解決する「業務プロセスの革新」、時間管理や人事評価、マネジメント革新を伴う「労務管理制度・ルールを整備」、そして、ICT ツールの整備と徹底活用による「情報通信環境の整備」の4つが重要である。

これらが有効に機能することによって、『個人の持続的な成長』および『組織の持続的な成長』にさまざまな効果をもたらし、『全員参加型経営』ひいては『全員参加型社会の実現』につながるものと考えられる。いち早く着手した組織が競争優位を築いていくことは間違いない。

- 1 (出典) 国立社会保障・人口問題研究所「第 14 回出生動向基本調査 (夫婦調査)」
- 2 「仕事の生産性とワークスタイル」(2014 年調査、NTT データ経営研究所 / NTT コムリサーチ、2015 年) 従業員規模 30 名以上のホワイトカラーを対象とする。
- 3 総務省「労働力調査」2014

しょうがわ・ゆうこ ■(株)NTTデータ経営研究所 上席研究員。金融、ITサービスのシンクタンク等を経て現職。日本テレワーク学会副会長。博士(学術、東京大学)。情報技術・社会相関分野、ワークスタイル&ワークプレイスの実証(特にテレワーク)および政策研究に従事。著書■日本テレワーク学会編『テレワークが未来を創る』、一般社団法人日本テレワーク協会編『テレワークで働き方が変わる:テレワーク白書2016』(共著、インプレスR&D、2015、2016)、「スマートワークスタイル~テレワークで全員参加型社会を」NTTデータ経営研究所機関誌「情報未来」No.45 December 2014等著書論文多数。