

# 「多様な働き方」実現を促すテレワークの活用

**眞崎昭彦** みずほ総合研究所 社会・公共アドバイザー一部  
政策・経営研究グループ長



時間や場所にとらわれない「多様な働き方」の実現へ向け、情報通信技術（ICT）を活用した「テレワーク」という働き方が注目を集めている。導入・活用により、雇用創出や生産性向上、ワークライフバランス実現といった効果が期待される。他方で、働き方改革のツールとして、情報セキュリティや労務管理など課題も少なくない。

## 社会的課題の解決策としての「テレワーク」という働き方

—— ホワイトカラーエグゼンプションの導入や派遣労働者の期間制限見直しなど、2015年は働き方に関する議論が活発に行われました。こうしたなか、テレワークという働き方に関心が集まっています。

**眞崎** テレワークとは、「テレ（離れたところ）」と「ワーク（働く）」を組み合わせた造語で、ICTを活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を指します。いくつかの類型があり、まず雇用形態によって企業などの勤務者を対象にした雇用型と、自営業者やフリーランスを対象にした自営型に分けられます。また、働く場所によって、在宅勤務、サテライトオフィスなどを就業場所とする施設利用型勤務、施設に依存しないモバイルワークに分けられます。最も典型的なのは、パソコンや電話会議システムなどを使って自宅で仕事をする在宅勤務でしょう。

—— テレワークはこれまでも国内外で議論され、また実際に導入もされてきました。

**眞崎** 初めてテレワークが導入されたのは1970年代

のアメリカです。カリフォルニア州ロサンゼルスなどで、マイカー通勤による渋滞や大気汚染などの社会問題を緩和するための施策でした。2000年代には、高失業率に悩む欧州諸国で、成長と雇用の両立を目的に導入されています。

他方、日本では1980年代に、当時の日本電信電話公社（現NTT）のデジタル通信網であるINS実験の一環として遠隔地勤務の取り組みが行われたことや、首都圏一極集中を是正するために勤務地を分散させることが提唱されたのが始まりです。バブル期には、都心のオフィス賃料高騰によって、郊外型サテライトオフィスが設置されました。その後、1990年代後半にはパソコンやインターネット、携帯電話の普及が急速に進み、モバイルワークが容易になりました。さらに、少子高齢化による労働力不足が問題となり始めた2000年代には、仕事と育児・介護の両立や、ワークライフバランスの実現といった課題がテレワーク導入を後押しすることになったのです。

—— 最近では、大災害や感染症などの世界的な流行（パンデミック）に対応したBCP（Business Continuity Plan、事業継続計画）の観点からも重

視されています。

**眞崎** パンデミックが発生した場合、感染リスクがある間は長期間にわたって通勤できなくなることが想定され、従来型の災害対策とは異なる対応が必要です。自宅から出ずに仕事をするにはテレワークしかありません。また、東日本大震災の際には、電力不足への対応という点でも注目されました。このようにテレワークは、その時々社会的要請に対応する形で議論されたり、導入されたりしているのです。

企業や自治体、官公庁の間では、自然災害やテロ、パンデミックなどの異常事態が発生した場合でも、中核となる業務を可能な限り継続し、できるだけ短時間で通常に近い状態に回復させるための計画を策定する取り組みが広がっている。労働者の安全や健康を確保しつつ、業務をできるだけ継続することで、経済への打撃を最低限に抑えることができる。2012年に国際標準化機構による国際規格ISO 22301が発行されている。

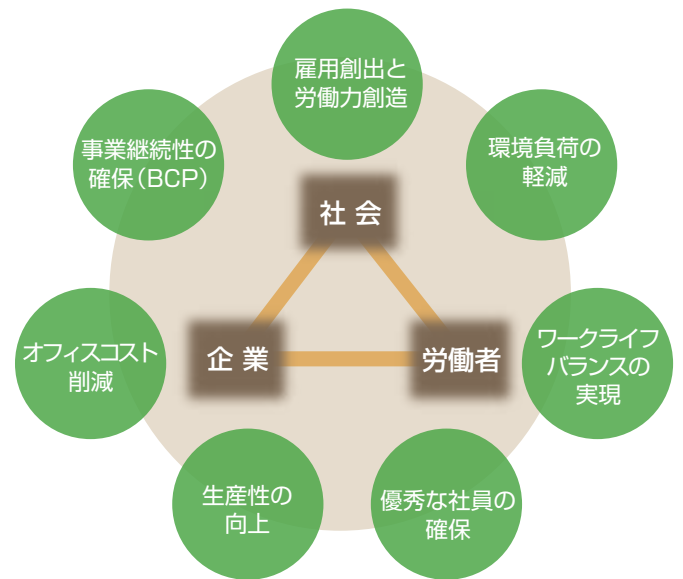
### 生産性向上、ワークライフバランス実現……期待される7つのメリット

—— テレワークの導入には、どのようなメリットがあるのでしょうか。

**眞崎** オフィスで長期間拘束されず、必要に応じて在宅で勤務できるようになれば、ワークライフバランスの実現や優秀な人材の確保などが期待できます(図1)。これまで女性は、出産や育児を理由に離職するケースが多く、労働力確保の観点から課題となっていました。また、2025年には団塊の世代が全員、後期高齢者になることから、その子世代の介護離職を防ぐことも重要になっています。テレワークは、こうした時間的制約のある人たちの就業を可能にすることから、少子高齢化や人口減少という構造的な課題を抱える日本にとって、その意義は大きいといえます。

加えて、過去の実験では、仕事に集中ができて能率が上がったとの結果が出ており、生産性の向上も期待できます。このほかにも、オフィススペースの縮小な

■図1 テレワーク導入によって期待される効果



(資料) 一般社団法人日本テレワーク協会より、みずほ総合研究所作成

どによるコスト削減効果もあります。

—— 地域活性化や地方創生につながるといった指摘もあります。

**眞崎** テレワークによって雇用を創出している自治体はすでにあります。高知県では、県庁の仕事をテレワークを活用してアウトソーシングしていますし、沖縄市は、中心市街地の活性化にも貢献する共同利用型のテレワークセンターを整備しています。

今後は、ネットを介して不特定の人に仕事を発注する「クラウドソーシング」が普及することで、どこにいてもICTを活用して仕事を請け負うことが可能になります。例えば、東京の企業の仕事を地方居住者が受注すれば、地方の雇用の活性化につながり、地域経済を底上げすることが期待されます。政府は日本再興戦略で、こうした観点から、テレワークの導入促進を掲げ、普及啓発や情報提供、導入企業への助成金などの支援を行っています。

企業や自治体だけでなく、官公庁でも取り組みが進んでいます。例えば、総務省は2006年度に、育児や介護に携わる人向けに在宅勤務制度を導入し、2014年度には対象を全職員に広げました。

総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、学識者、企業などで構成する「テレワーク推進フォーラム」の提唱により、2015年11月は「テレワーク推進月間」(<http://teleworkgekkan.org/>)に制定された。テレワークに賛同する自治体や企業が、クラウドなどを利用した新たな働き方の提案を行うなど、普及に向けたイベントなどを集中的に行った。

## 普及・導入を阻む 「情報セキュリティ」と「労務管理」

—— しかし、メリットが大きいにもかかわらず、あまり活用が進んでいるようにはみえません。

**眞崎** 確かに、総務省の「通信利用動向調査」によると、企業のテレワーク制度導入率は10%前後で推移しており、必ずしも普及は進んでいません。また、国土交通省の「テレワーク人口実態調査」では、雇用型在宅勤務者数は2013年以降、2年連続で減少しています。

—— 企業や官公庁で導入・活用が進まない原因はどこにあるのでしょうか。

**眞崎** まず、テレワークの性質上、常に対面で行う必要のある業務や生産現場では導入しにくい部分があるのは確かです。そのほか、未実施企業を中心にテレワークに対する「誤解」が広がっていることもあると思います。

厚生労働省が全国の企業1万3,000社を対象に行ったアンケートでは、テレワークを実施している企業とそうでない企業の意識の違いが明らかとなっています(図2)。テレワークを実施していない企業では、半数以上が、勤怠管理や情報セキュリティ、スケジュール管理の面で何らかの懸念を抱いていますが、実施企業では3割程度にとどまっています。

—— 情報セキュリティと労務管理が障害となっている、と。

**眞崎** 情報セキュリティについては、個人情報の取り扱いに対する社会の意識の高まりもあり、企業は対応に苦慮しています。実際に、モバイルワークを活用し

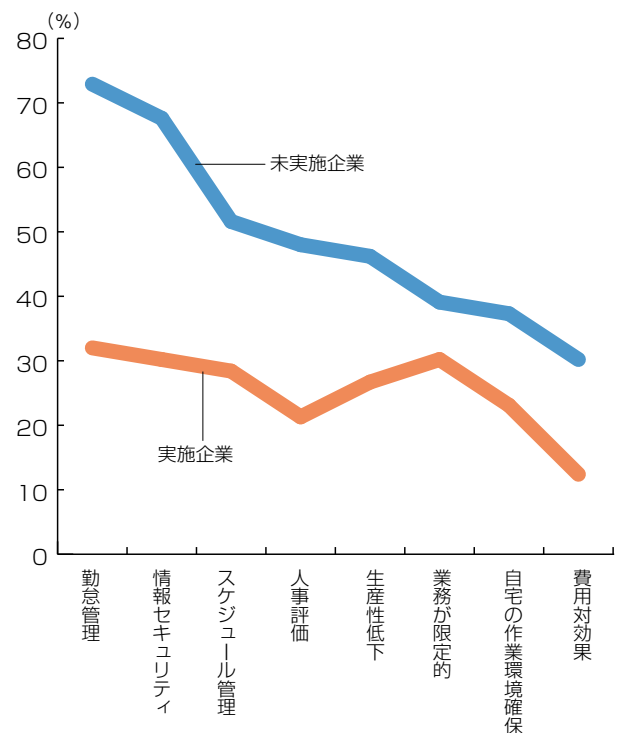
ていた企業で、個人情報保護法の施行を機に、活用範囲を縮小した例もあります。

セキュリティを確保したICT環境の整備には、コストがかかります。これまでは、パソコン本体にデータを保存できないシンクライアントパソコンを使ったり、公衆回線を経由した組織内ネットワークを構築するVPN(Virtual Private Network)システムが主流で、対応には多額の費用がかかりました。最近では、認証用USBキーを使って端末を安全・簡単にリモート操作できる仮想クライアント環境を構築したり、データを端末ではなくインターネット上に保存する「クラウド」というサービスが普及したりと、比較的lowコストで対応できるようになっています。

他方で、テレワーク、特に在宅勤務については「労務管理」が難しいと思われがちで、抵抗感が解消できていない職場も少なくないのは事実です。

—— 確かに、部下が目の前にいないと、仕事に支障があるのではないかと、といった不安があります。

■図2 テレワーク導入にあたっての懸念点・課題



(注) テレワーク未実施企業(139社)、実施企業(117社)のうち、当該項目を懸念点・課題として回答した企業の割合。複数回答。

(資料) 厚生労働省「テレワーク活用の好事例集」より、みずほ総合研究所作成

**眞崎** 管理者としては、部下が目の前にいたほうが楽ですが、仕事の分担と納期を明確にすれば、テレワークでも問題なくできる仕事も多いはずです。

そのためには、業務の棚卸しをして、チームで集まる必要がある仕事と、各人が1人で行う仕事をうまく切り分けることが有効です。これはテレワーク導入の有無にかかわらず、組織の生産性を高めるために必要なマネジメントといえます。

## 「一億総活躍社会」の実現に求められる テレワーク権の確立

——「組織」のあり様も大きく変わりそうです。

**眞崎** 大きな視点で考えると、テレワークは人々の働き方という点で、2度目の大変革にあたるといえます。最初の大変革は、18世紀半ばから19世紀にかけて起こった「産業革命」です。それまでは、人々が家で働くことはごく普通のことでしたが、大勢の労働者が工場で働くようになり、一定の場所に長時間拘束される労働形態が登場しました。現代のオフィスワーカーもその延長線上にあるといえますが、決して人類の普遍的な働き方というわけではないのです。

続く20世紀は、組織が巨大化して企業のメリットを極限まで高めた時代だったといえます。組織効率が向上し、経済は大きな発展を遂げましたが、働き方の自由度という点では大きな制約が課せられるようになりました。しかし、インターネットの登場やICTの進展で、組織の利点を生かしながら、個人が自由な働き方を実現することが可能になり始めています。

そもそも個人のライフスタイルと組織の効率性は別の話です。もちろん、職場の全員がともに働くという従来の仕事のスタイルを否定するものではありません。組織に属する連帯感や一体感は重要ですし、組織に属することで大きな仕事を成し遂げられるというメリットもあります。しかし一方で、働き方の選択肢を増やして、従来は働けなかった人も働く機会を得るこ

とができるようにすることも重要です。

テレワークは「組織のメリット」と「働き方の自由度」を両立させる有力な解決方法といえます。働き方において、まさに産業革命に次ぐ2度目の大変革といえるべき地殻変動が起きており、テレワークはその象徴といえるのです。

——安倍政権が掲げる「一億総活躍社会」の実現にテレワークは貢献できますか。

**眞崎** 一億総活躍社会とは、働き方の面では「誰もが自分の望むような働き方ができる社会」と言い換えることができるでしょう。働く人のさまざまな事情に応じて、複数の選択肢から、自分に合った働き方を選べるということが非常に重要になります。

——一億総活躍社会の実現においては、とりわけ育児・介護の支援が重要視されています。

**眞崎** 少子化の流れを食い止め、仕事と育児・介護の両立を実現するためには、働き方の相当な変革が必要で、とりわけ働き方に対する通念や意識を根本的に変える必要があります。そこで、「テレワーク権」という考え方を提唱したいと思います。これは、誰もがテレワークなどの「柔軟な働き方」を選択できる権利のことです。

育児・介護支援のためにテレワークを認めている企業も少なくありませんが、試行レベルにとどまるものも多く、定着できていないのが実態です。これは、メリット・デメリットともに、企業の視点で判断されているからです。今後は、「個人の働き方の自由を保障する」という、働き手個人の視点に立った、一歩踏み込んだ政策が必要です。例えば、テレワークやフレックスタイム制度などの柔軟な働き方の導入を義務化するといった政策が考えられます。

テレワーク権、すなわち柔軟な働き方は働き手の権利であるという意識が高まれば、テレワークの制度化や各種促進政策もやりやすくなるのではないかと見ています。