

|| 第33回公開シンポジウム講演録
講演2

コロナ禍を経て、これからのテレワーク

Future Telework after COVID-19

村田 瑞枝

Mizue Murata

日本テレワーク協会 事務局長

本講演では、本来の意味でのテレワークやその効果、成果に結びつけるためのポイントや留意点、よく利用されているツールや労務管理上の注意点、さらにはワーケーションも含めテレワークがさらに進むとどのような可能性が広がるのかなどについて、ご講演いただいた。講演内容は以下のとおりである。

なお、日本テレワーク協会は、1991年に、日本サテライトオフィス協会として設立された団体で、情報通信技術を活用した、場所と時間にとらわれない柔軟な働き方である「テレワーク」を、広く社会に普及・啓発することにより、個人に活力とゆとりをもたらし、企業・地域の活性化による調和のとれた日本社会の持続的な発展に寄与することを理念として、活動している。

1. ほんとうの意味の「テレワーク」とは

テレワークとは、「情報通信技術を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方」のことをいう。緊急事態宣言下で、在宅勤務をテレワークと思われがちだが、テレワークは、働く場所や就業形態によって、次のとおり5種類に区分される。

| | |
|------|---|
| 働く場所 | ①自宅利用型テレワーク (在宅勤務の形態) ②モバイルワーク (顧客先や喫茶店などで仕事を行う形態) ③サテライトテレワーク (自社専用のサテライトオフィスや共同利用型のコワーキングスペースで仕事を行う形態) |
| 就業形態 | ①雇用型テレワーク ②自営型テレワーク |

テレワークの実施率は、緊急事態宣言の前まで(一昨年まで)は、20%程度であったが、緊急事態宣言によって伸びてきており、特に企業規模が大きいほどその割合は高くなってきている。

また、一方で、テレワーク実施時において支障を感じたこととして、「コミュニケーションを取りにくい」「社内システムにアクセスしにくい」「社内でのファイルの共有がしにくい」「セキュリティが確保されたネットワークが利用しにくい」などの課題も認められている。

テレワークは就業者、企業、社会の三者にとって、次のようなプラス効果をもたらす。

| | |
|-----|--|
| 就業者 | ①ライフ・ワーク・バランスの向上 ②育児・介護中の仕事（就業）の継続 ③通勤時間削減による時間の有効活用 ④多様な働き方の確保 |
| 企業 | ①働き方改革による経営改善 ②生産性の向上・ダイバーシティ経営 ③優秀な人材確保・流出防止 ④事業継続性の確保（BCP 対策） |
| 社会 | ①労働力人口減少の緩和 ②高齢者・障がい者・地方居住者の雇用創出 ③地域活性化 |

2. テレワーク導入時のキホン「検討のポイント」

テレワークに必要な要素として、大きく「ルール」「ツール」そして「マインド」（カルチャーともいう）の3つがある。従来は、これらを準備して始めることになっていたが、緊急事態宣言下ではツールを入れてまずやってみようというところも多かった。本来であれば、テレワークは次のプロセスに基づいて導入されることになるが、コロナ禍でいきなり「本格導入」に至ったところも多かったのではないと思われる。

導入の検討と経営判断 → 推進体制の構築
→ 現状把握（業務分析）→ 導入に向けた具体的推進 → 試行導入 → 効果測定 → 本格導入

この結果、たとえば、「新規の案件がとれない」「若手になぜ評判がいいのかわからない」「成果が見えない」などのネガティブな声がある一方、「従業員や会社を守るためにやれてよかった」「（緊急事態宣言が解除され）テレワークを止めると言われ困っている」との声もあった。また、就業年限が長い人や役職の高い人の方がテレワークを苦手とする意見が多い。

テレワークにおける課題として次のようなことがあげられる。

- ①コミュニケーション：コミュニケーションが図りにくい、ちょっとした会話ができない など
- ②時間管理：長時間労働になりやすい、プライベートとの境目がなくなる など
- ③心理的不安：帰属意識が持てないことによる不安など
- ④役割分担：できる人に仕事が偏る、不公平感

が出てくる

また、次のようなプロセスで、PDCA を回しながら成果に結びつけることが重要である。

良かったこと、課題の洗い出し → 洗い出した課題のグルーピングと優先順位付け → 緊急性と重要性でポジショニング分析 → 改善プラン作成 → 実行 → 見直し（繰り返し）

テレワークの導入については、生産性を上げるために、担当者であれば「自分の仕事」、チームリーダーであれば「チーム全体（同じ職種）」、そして、経営者であれば「組織全体（職種が複数）」で考えることで、最適解を探し続けることが大切である。またテレワークをきっかけに、仕事のやり方を見直し、形式知化することなどにより、テレワーク可能な業務を切り出していくことも重要である。

3. 導入にあたって「ツール」について

コミュニケーションツールとして、ビジネスチャット、インスタントメッセージ、Web 会議ツールが代表的であるが、重要なのは、接続時の安定性の高さを使いやすさである。

ファイル共有ツールとして、DropBox、Googleドライブなどがあり、これらはビジネスには欠かせないが、重要なのは使いやすさ、容量、操作上の安全性である。

また、テレワークのシステム方式としては、「ファイル持出し」方式、遠隔でデスクトップを操作する「画面転送」方式、「リモートデスクトップ」方式、クラウド上のアプリにアクセスする「クラウドアプリ」方式がある。クラウドサービスについては、メジャーなものを選択することが重要である。

4. 導入にあたって「注意すべき事項」

労働時間の管理は、労働基準法においても定められている事項であり、どんな方法であっても実施することが求められている。

また、テレワーク実施の際に利用する IT 機器等についてのルールを明確にするとともに、通信費・水道光熱費をテレワーク勤務手当等により支払う場合や労働者に負担させる場合は、就業規則での規定が必要である。

また、自宅等でテレワークを行う際の作業環境の整備や労働安全衛生法上の対応や労働災害の補償などの対応も必要である。

テレワーク時代において、離れた場所で働く部下をまとめてチームの成果を出すためには、「部下の力を引き出し、育てるマネジメント」や「自らの行動を客観的に振り返り、新たな技術を学び続ける姿勢」といったマネジメント改革が必要である。

また、テレワークに必要な項目には、①労務管理、②執務環境、③情報通信システム、④業務プロセスがあるが、それらに加え「コミュニケーション」が必要である。コミュニケーションをとるにあたっては、労働契約5原則（労使対等、均衡考慮、仕事と生活の調和への配慮、労働契約遵守・信義誠実、権利乱用の禁止）を意識した取組みが求められる。

5. テレワーク導入事例

<【製造業】石川県 株式会社白山の例>

2019年に経済産業省IT導入補助金でOffice365を全社に導入したが3割程度しか使われていなかった。しかし、紙に固執している社員を説得するなどして、「どうしても工場を守らねば・・・」という社長自らの旗振りもあり、テレワークを推進したところ、情報をクラウドで共有するメリットも感じられるなど、社員の意識も変わってきた。また業務分担の見直しや人材交流も実現できたとしている。

<【製造業】東京都株式会社折原製作所の例>

実施にあたって、テレワークへ落とし込む業務を選定することからスタートした。その上で、業務量の公平化や心的抵抗をなくすことへの取組みや、ツールについても使ってみて繰り返し比較検討し、選定するとともに、メンバーのITスキルの向上にも取り組んだ。その結果、「離職率が低下した」「求人40倍の応募が来るようになった」「作業時間が短縮した」「チャットの利用やWeb会議で子どもさんに声をかけるなどコミュニケーションが活性化した」との効果があつたとしている。

6. ワークーションについて

ワークーションの利点は、テレワークのメリットに加え、「休みの品質が向上」することによって、「仕事の品質が向上」することである。「楽しく生きる」「自分らしく生きる」ことにしたり、ライフプランやキャリアプランを考えて個人でワークーションに取り組んでいる人もいるが、会社として、生産性向上を図ったり優秀な人材を確保するために、ワークーションを導入しているところも出始めている。

テレワーク社会の就業は、何が自分の幸せか、

自分に何ができるかを考え、やってみて、キャリアアップする、仕事の仕方を考えてみるといった方向に変わり、また会社との関係も1:1から1:Nの関係に変化していく。

今後は、テレワークの普及だけでなく、IT化・DXの加速、AIの発展、本当の意味での成果主義、さらには「できないことの克服ではなくてできることを伸ばす」というような考え方がどんどん大きくなっていて、就業が変革していくことになる。

(片岡 学 記)

(2021年2月26日開催)