

# テレワークで進める働き方改革 ～個人、企業、そして地域へ～

主席研究員  
宮澤 謙介



## はじめに

2019年4月施行の働き方改革は、ワークライフバランスの実現を目指すとはいえ、時間管理をして生産性を上げるという資本の論理が先行しているように感じられた。しかし、今回の新型コロナウイルスによる緊急事態宣言発令以降、営業の継続のためにも従業員の健康を維持することが最優先の命題となった。従業員の健康が優先され、次に経済。資本の論理から生存の論理にシフトしたように思われる。

本稿では、緊急事態宣言によって多くの企業がテレワークの導入に取り組んだことから浮かんできた課題を検討し、対応の方向性や地域経済への影響を考えてみたい。

## テレワークの導入状況と課題

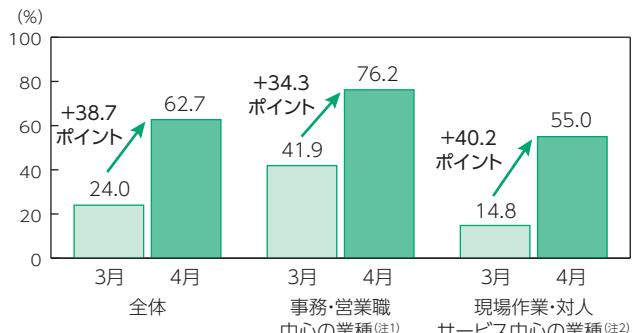
「テレワーク」とは、「在宅勤務」「モバイルワーク」「サテライトオフィス勤務」の3形態をいう。通信利用動向調査(総務省令和元年9月末調査)によると、企業のテレワーク導入率は20.2%(前年比+1.1%)で、具体的な導入予定がある企業を合わせても29.6%(前年比+3.3%)にとどまっていた。導入目的は、「業務の効率性(生産性)の向上」「勤務者のワークライフバランスの向上」「勤務者の移動時間の短縮・混雑回避」が上位にあげられるが、「障害者、高齢者、介護・育児中の社員等への対応」や「非常時の事業継続に備えて」も少なくない。

テレワークの導入促進には、「テレワーク・デイズ」(主催:総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、内閣官房、内閣府)の取り組みも貢献したと思われる。これは、東京オリンピック・パラリンピックによる交通混雑をテレワークによって回避しようとするもの

で、開会式が行われる7月24日を「テレワーク・デイ」として2017年から実施(2018年以降は期間実施)され、2019年は2,887団体、約68万人が参加した。

では、緊急事態宣言後はどう変わったのか。東京都のテレワーク導入率緊急調査によると、2020年4月の都内企業(従業員30人以上)のテレワーク導入率は62.7%(同年3月は24.0%)で、社員の実施率の平均は49.1%(前年12月は15.7%)であった。また、パーソル総合研究所が2020年4月に実施した調査によると、1都3県の就業者の53%が企業から在宅勤務やテレワークを推奨または義務づけられている。緊急事態宣言発令に伴うテレワークへの転換は、相当なインパクトがあったものと考えられる。

### ●都内企業のテレワーク導入率の変化(2020年)



資料:東京都「テレワーク導入率緊急調査結果」  
(注1)情報通信業、金融・保険業、サービス業等  
(注2)建設業、製造業、運輸・郵便業、医療・福祉、飲食・宿泊業、小売業等

テレワーク導入に関しては各機関から様々な調査結果が公表されているので、以下ではそれらを総じて見えてきた主な課題を整理する。なお、情報通信技術で対処可能であったり、幾分の投資によって解決できると考えられる問題は除き、主に仕事の取り組み方に関する問題についてまとめることにする。

#### 課題(ア) 仕事がテレワークに適さない

そもそも仕事が適していないという意見は少なか

らざる。先入観を疑う必要もあるだろう。在宅と職場で仕事を分類する、仕事のやり方を変えるなどの工夫も必要である。

#### 課題(イ) 労務管理が困難

目前で部下の執務状況を確認できないなかで、管理者として指示や管理をいかに行うか。会議や報告の頻発、モニタリングの実施などは弊害も生まれやすい。

#### 課題(ウ) オフィスでしかできない仕事

ライセンス契約のある業務ソフトや持ち出しきれない機材・資料を使う等、職場から外部に持ち出せないものを使わなければならない場合。

#### 課題(エ) 家庭環境による制約

自宅に書斎がないなど仕事に適する環境がない、幼い子どもがいて仕事に集中できない、など。

#### 課題(オ) コミュニケーションがとりにくい

連絡や意思疎通に苦労する、気軽に相談できない、ビデオ会議などのツールは実際に会って話すことによく比較してコミュニケーションの度合いが低い、など。

#### 課題(カ) 運動不足や孤独感を感じる

自宅に閉じこもっていることによる肉体的・精神的弊害、仕事の進め方やコミュニケーションの取り方の違いによる職場と異なる緊張感等から在宅勤務に疲れを感じる、など。

### テレワークに適する仕事とは

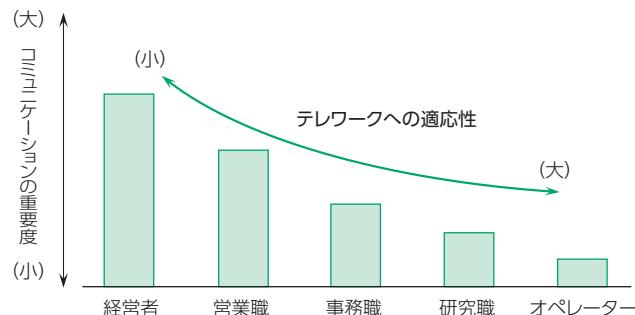
では、テレワークに適する仕事とはどのようなものなのか。ここでは、テレワークへの適応性を評価する視点として、①コミュニケーションの重要度、②場所の自由度、③相互連携性をあげる。

#### 評価軸① コミュニケーションの重要度

仕事におけるコミュニケーションの重要度が高ければ、実際に会うことが制限されるテレワークへの適応性は低くなると考えられる。経営者は、社内外との情報交換、経営判断のためのディスカッション、重要な取引先との交渉や社員への指示等、コミュニケーションの重要度が高い。営業職は顧客とのコミュニ

ケーションの重要度が高く、研究職は個別の研究テーマによる自己完結性があるので事務職よりもコミュニケーションの重要度が低い。入力作業などのオペレーション業務はさらにコミュニケーションの重要度が低いと考えられる。

#### ●コミュニケーションの重要度によるテレワークへの適応性の概念図



#### 評価軸② 場所の自由度

顧客との交渉が不可欠な営業職は、場所の自由度が高い。日報も外出先で作成することができる、従来からモバイルワークの導入率が高かったと思われる。その他の仕事についてはケースバイケースだが、必要なものさえあればどこでもできるという仕事であればテレワークへの適応性は高い。

#### 評価軸③ 相互連携性

例えば、上流段階の仕事を受けて処理してから下流段階に流すような仕事では、上流・下流との円滑な連携が求められる。常にチームで活動し、お互いの意思疎通が活動のベースとなっている場合なども含め、コミュニケーションと重複する部分があるものの、体制的な視点からも適応性が評価できる。

ここで、経理等の事務職はコミュニケーション量が比較的多く相互連携性も高いが、定型業務が多いなら機械化やAIによる代替も検討すべきで、テレワーク転換とは異なる視点が必要になる。

なお、職種の観点だけで適・不適を振り分けられるわけではないと思われる。例えば、大規模な不動産開発であれば、資料作成や企画の素案(あるいは要素となる部分)を練ることは個人でもできるが、それを持ち寄って皆で検討することでさまざまな気づき

きやアイデアを創発し、プロジェクトとしてより総合的で優れた企画を立案することができるだろう。仕事が自己完結する研究者であっても、仲間との会話から重要な気づきが生まれることもある。目的やケースにあった環境が必要ということができよう。

## 生産性を向上させるには

テレワークへの移行に際しての最大の課題は労務管理かもしれない。今までの管理手法をそのまま移し替えるだけでは不適応が生じやすい。生産性を向上させる労務管理とはいかなるものなのだろうか。

日本生産性本部によると、**労働生産性=産出(output)÷投入(input)**で表されるが、これまでの生産性管理はoutput(生産量・販売額あるいは価値創出)よりinput(労働・時間投入)を偏重してきた感が強い。テレワーク化に際して“Pay for Time”=どれだけ時間や労力を費やしたかを重視するのであれば、執務状況を確認する手立てが必要になる。他方、“Pay for Performance”=成果主義であれば、結果が評価できる単位として仕事をまとめ、ゴールを明確化する必要がある。

日本企業の多くはメンバーシップ型だと言われる。会社というチームのメンバーになる資格を与え、メンバーとして組織のために働き、年功やポジションに応じて昇給する。チームのためにできることは何でもする信頼関係が前提だが、メンバーシップ型特性が強いと役割や責任の所在が不明確になりやすく、成果のばらつきがある程度許容されるため、全体の生産性はなかなか高まらない。他方、米国のようなジョブ型では、個人個人の役割は明確だが、給料を上げるにはジョブを変えねばならない。ジョブ型特性が強いと、レイオフの発生や業務のアウトソーシング(外注)も視野に入る。テレワークの拡大はジョブ型への関心を高めたが、それが生産性を向上させるという保証はない。即戦力に傾く余り、人材の育成や個人の知力を総合した組織力の向上を怠れば、かえって企業の競争力を損なう懸念さえある。

それでは、テレワーク対応の働き方として、チームワークと生産性の双方を向上することはできないのだろうか。以下に2つの事例を示す。

### 【事例1】クラウドクリニック(医療事務代行)

同社では全員をメンバーと呼ぶ。42人のメンバーのうち40人が女性で、子育てママも多い。月130時間でも正社員になれるなど、仕組みや制度はユニーク。すべてメンバーから出てきた意見を全員で話し合って構築した。管理者や一般職という概念もない。メンバー全員が経営視点を持ち、フラットな立場で事業にコミットする。「どう思う?」と聞くと皆さんとした答えを持っているもの。いいと思った方法で進めればいいと背中を押す。安心できる職場環境、チームや社会との一体感があると、メンバーは自主的に伸びる。出社か在宅かは各自が朝に判断する。どこでも仕事ができ、子どもの急病などで急に抜けることがあってもチームのメンバーがすぐフォローできるよう、コミュニケーションツールを活用している。(日経 DUAL2019.7.11)

### 【事例2】メルカリ(フリマアプリ・サービス)

同社は、従業員同士が成果を評価し合い、報酬を与える「ピアボーナス」と呼ぶユニボス(東京・港)のサービスを利用する。社内SNSで同僚にメッセージを送る際にポイントを付与する仕組みで、第三者から見て高い成果やよいコミュニケーションと賛同した場合は拍手ボタンを押し、最低で10円程度の報酬をメッセージの送受信の双方に与える。原資は会社が負担する。(日本経済新聞 2020.4.20)

両事例とも社員の横のつながりを重視し、コミュニケーションツールを活用することで、社員の自主性と協調性を引き出している。事例1は、メンバーシップ型だがジョブ型のように役割や目標は明確で、テレワークと通常勤務を柔軟に選べる体制は働きやすさを高めている。事例2からは、仕事の円滑化に誰が貢献しているか“見える化”できる可能性を感じられ、それは縦型から横型への組織転換の中で、労務管理の方法や管理者のあり方にも大きな影響を及ぼすだろう。

## 埼玉県の潜在的なテレワーク人口

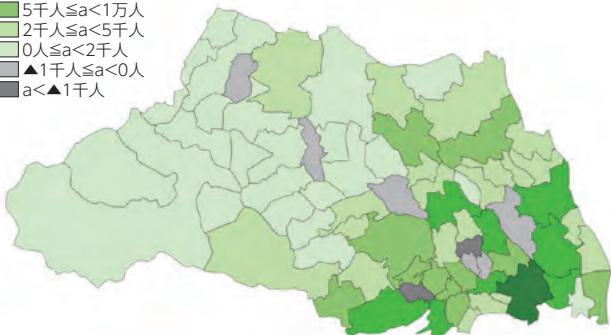
働き方に大きな変化をもたらすテレワークだが、埼玉県の昼間人口をどの程度変化させるのか、国勢調査をもとに試算した。就業者全体の4割がテレワークに移行すると仮定した場合、埼玉県全体で30.4万人の昼間人口が増加すると見込まれる。これは、所沢市の人口(34万人・県内5位)には及ばないものの、草加市(25万人・同6位)、春日部市(23万人・同7位)を上回っており、地域の中心都市がひとつ増えるような規模である。

市区町村別では、川口市の3.7万人弱を筆頭に、所沢市、越谷市、春日部市、草加市、上尾市、さいたま市南区で1.4~1.7万人、見沼区、新座市、富士見市でも1万人前後の増加が見込まれる。また、南区、緑区、富士見市、志木市、白岡市、宮代町、松伏町、越生町では昼夜間人口比率が7ポイント以上上昇する。

### ●昼間人口変化の試算

【凡例】昼間人口増加数(a)

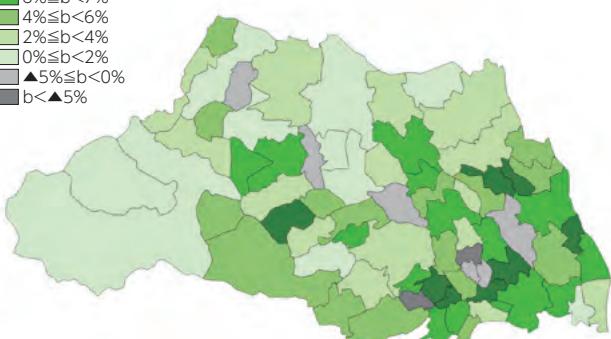
2万人≤a
1万人≤a<2万人
5千人≤a<1万人
2千人≤a<5千人
0人≤a<2千人
▲1千人≤a<0人
a<▲1千人



### ●昼夜間人口比率変化の試算

【凡例】昼夜間人口比率の変化(b)

7%≤b
6%≤b<7%
4%≤b<6%
2%≤b<4%
0%≤b<2%
▲5%≤b<0%
b<▲5%



2015年国勢調査をもとに算出

## 働く場所はどう変わるか

試算では、東京都千代田区、中央区、新宿区、渋谷区の昼間人口は、それぞれ30万人以上の減少となった。余剰となるオフィス空間の活用が求められるところだ。上述のテレワーク導入の課題から空間活用の切り口を求めるなら、①コミュニケーションをベースに創造的な発想や成果を生み出す(創発)、②集中して密度の濃い仕事ができる(集中)、③高度な機材やサービス等を利用してそこでしかできない仕事ができる(専門化)、④組織としての一体感や業務上の円滑な連携のベースをつくる(メンバーシップ)、⑤在宅勤務による精神的な疲労や孤独感から解放される(リフレッシュ)の5つがあげられよう。本社機能が集積する都心部では、対面型コミュニケーションや専門的機能・サービスの活用を主軸としたオフィス空間の再整備が進むのではないだろうか。

他方、在宅での仕事環境を考えると、多くの住宅は仕事を前提とした間取りではない。家族がいる中での仕事は皆に気遣いを強いるし、家に籠もっていては息が詰まる。自宅に近い場所に、気遣いなく仕事に集中できる環境があるとよいだろう。移動が制限されても地域での交流の大切さは変わらないのだから、自由に使えるシェアオフィスが身边にあれば、テレワーク人口の増加を地域の活性化に結びつけることができると思われる。自治体がシェアオフィスを設置する事例もあるが、余剰となったオフィス空間の再活用が必要なことから、民間ベースでの整備を誘導する施策が求められるのではないだろうか。

## おわりに

テレワークは、通勤等のストレスを軽減するが、同時に生産性の向上を就業者に求める。また、企業にとっては、先送りしてきた課題に取り組む動機となっている。さらに、テレワークの拡大が昼間人口に影響するため、地域に大きな変化をもたらす可能性がある。個人、企業、地域の3方面からの変革が「働き方改革」として結実することを期待したい。