

2020年9月18日 全7頁

# 新型コロナウイルスにより加速するテレワークとデジタル化

## テレワークと業務プロセスのデジタル化

ビジネス ICT コンサルティング室 主任コンサルタント 齋藤 真一

### [要約]

- 新型コロナウイルスの流行は、日本企業のテレワーク導入を加速することとなったが、導入企業の中には「デジタル化」の不備を課題として挙げているところが多く存在している。
- 今後もテレワークの導入・利用を継続・推進していこうと考えているのであれば、導入前に十分な検討を行う必要がある。
- 恒常的にテレワークを活用するような状態がニューノーマルになりつつあるため、各企業においては、事前準備を計画的に進めておくことをお勧めする。

## 1. 新型コロナウイルスによりテレワークの導入が加速

新型コロナウイルスによる緊急事態宣言は、5月25日に全国で解除されたが、新型コロナウイルスの流行は、日本企業のテレワーク導入を加速したと言える。

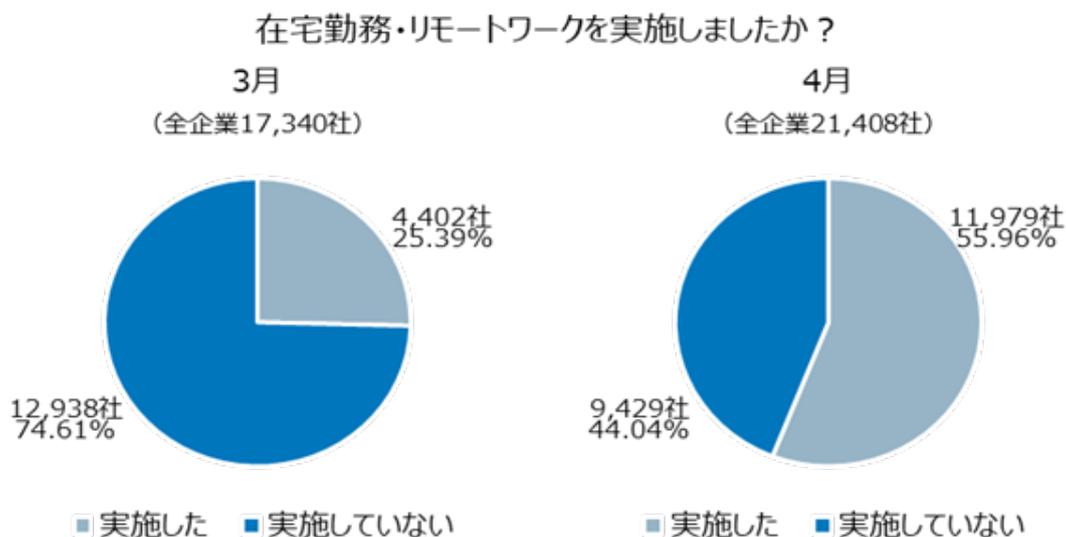
テレワークとは、「情報通信技術 (ICT=Information and Communication Technology) を活用し、時間や場所にとらわれず、有効に活用できる柔軟な働き方」のことであり、在宅勤務、リモートワーク、モバイルワーク、シェアオフィス、サテライトオフィス等様々な働き方の総称である。経営課題の解決策としても注目されており、業務プロセスの革新、事業継続等への効果もある。

政府は、「世界最先端 IT 国家創造宣言」(2013年)において、「多様で柔軟な働き方が選択できる社会を実現するとともに、テレワークを社会全体へと波及させる取組を進める」としてきたが、新型コロナウイルスの流行以前のテレワーク導入企業の割合は

19.1%<sup>1</sup>であった。米国の85%<sup>2</sup>と比較すると日本のテレワーク導入率は低かった。

ところが、新型コロナウイルスの流行に伴い、株式会社東京商工リサーチ（TSR）のアンケートによると、感染防止のための在宅勤務・リモートワークの実施率は、3月では25.39%であったのに対し、4月では55.96%と、わずか1か月の間に30.57ポイントと大幅に増加した（図表1参照）<sup>3</sup>。

（図表1）在宅勤務・リモートワークの実施率



出所：株式会社東京商工リサーチ 第3回・4回「新型コロナウイルスに関するアンケート調査」（2020年4月、5月公開）より大和総研作成

## 2. テレワークを導入した際の課題

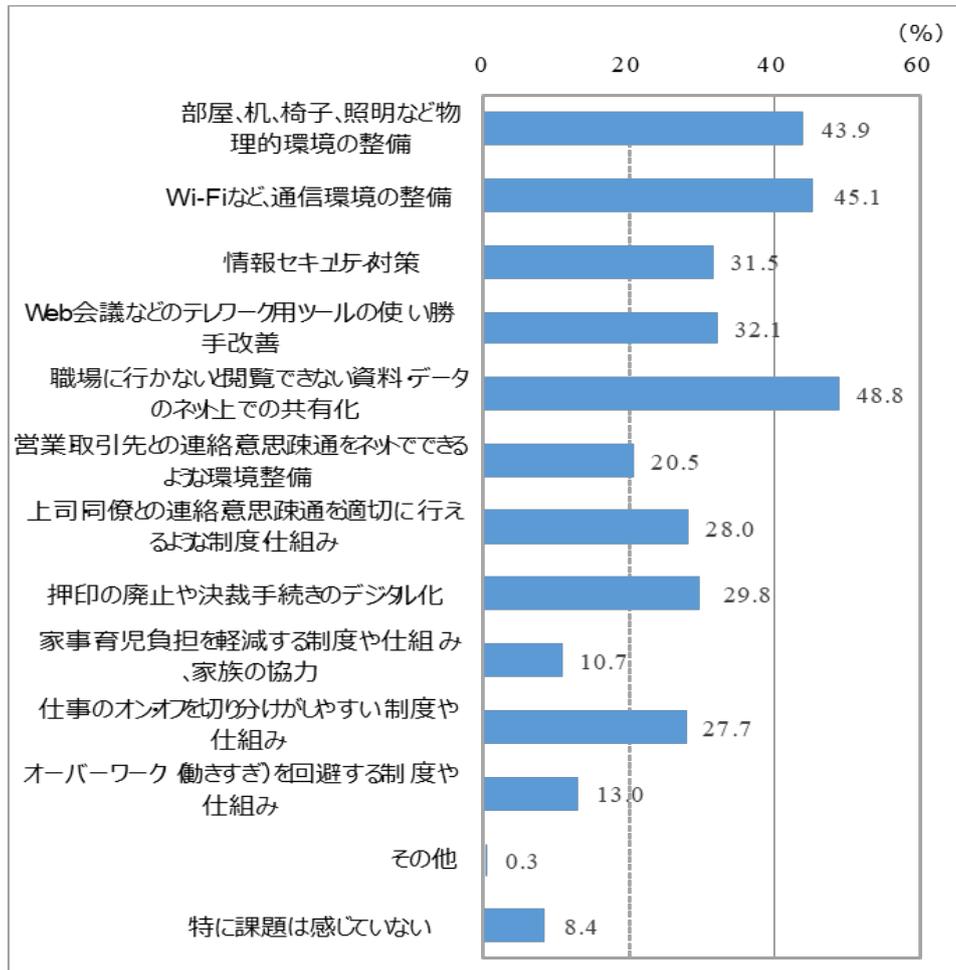
テレワークを実施した際の課題にはどのようなものがあるだろうか。公益財団法人日本生産性本部が2020年5月に公表した調査結果によれば、図表2のとおりであり、大きく分けると「デジタル化」「職場環境」「コミュニケーション」「社内制度等」「セキュリティ」の5つの課題に分類できる。

<sup>1</sup> 総務省「平成30（2018）年通信利用動向調査（従業員数100人以上の企業）」（2019年5月）

<sup>2</sup> WorldatWork “Survey on workplace flexibility 2015”（Oct. 2015）

<sup>3</sup> 緊急事態宣言解除と経済活動規制の段階的な緩和から、TSR第6回調査（6月29日～7月8日実施）やその他調査では、実施率は若干低下していることが報告されている。

(図表 2) テレワークを実施した際の課題



出所：公益財団法人日本生産性本部「第1回働く人の意識調査」(2020年5月)

「デジタル化」とは、「アナログデータのデジタル化」と、「プロセスのデジタル化」の2つを指している。ひとつは「紙」などのアナログデータをデジタル化する事であり、もうひとつはRPAなどのデジタル技術を利用して、プロセスを効率化することである。しかし、企業においては多くの書類と、それを基にした職場での手作業の存在が足かせになっている。アンケート項目では、「職場に行かないと閲覧できない資料・データのネット上での共有化」「押印の廃止や決裁手続きのデジタル化」がこれに該当する。

「職場環境」は、主にテレワーク利用者が業務を行うためのファシリティマネジメント(施設、設備、柔軟性、利便性等)の課題を指しており、アンケート項目では「Wi-Fiなど通信環境の整備」「部屋、机、椅子、照明など物理的環境の整備」「営業取引先との連絡

---

意思疎通をネットのできるような環境整備」がこれに該当する。

「コミュニケーション」の課題としては、Web 会議システム・チャット等のツールの未導入、もしくはツールは導入しているもののツールを活用しきれていない等が想定される。アンケート項目では「Web 会議などのテレワーク用ツールの使い勝手改善」「上司・同僚との連絡意思疎通を適切に行えるような制度仕組み」などがこれに該当する。

「社内制度等」は、社外で仕事をするテレワーク利用者の労務管理・ワークライフバランス等に係る課題であり、アンケート項目では「仕事のオン・オフを切り分けがしやすい制度・仕組み」「オーバーワーク（働きすぎ）を回避する制度や仕組み」「家事育児負担を軽減する制度や仕組み」などがこれに該当する。

「セキュリティ」とは、いわゆる「セキュリティポリシー」の設定の有無、「情報資産を脅威から守る」ための基本方針、セキュリティを確保するための体制、運用規定、対策基準、実施手順、セキュリティツール等の有無などに関する課題を指す。

### 3. デジタル化に向けた業務フロー作成手順

テレワークを実施するためには「デジタル化」が必須であるにも関わらず、先の調査結果では、調査対象者の多くが「デジタル化」の不備を課題として挙げている。

これは、新型コロナウイルスの流行による緊急事態宣言のため、テレワークが半強制的かつ急速に導入されたことが一因であり、「やむを得ず実施」せざるを得ない状況であったからだともいえる。ただし、今後もテレワークの導入・利用を継続・推進していこうと考えているのであれば、十分な検討を行う必要がある。

そのためには、現状の業務プロセス毎に業務フローを作成（見える化）することが、非常に有効である。業務フローを作成する過程において、個別の作業が明らかになり、課題が抽出され、「デジタル化」すべきところが明らかになる。これにより「デジタル化」した後の将来の業務フロー（あるべき姿）を作成（見える化）することができようになるからだ。

そこで、業務フローを作成（見える化）する手順を整理してみる。主な手順は以下のとおり。

- ① テレワークの対象範囲を決める。
- ② 対象範囲の業務を個別の作業に分解（機能分解）すると共に標準化する。
- ③ 分解した作業（機能）を可視化（現状の業務フローを作成（見える化））する。

- 
- ④ デジタル化可能な作業（機能）と不可能な作業（機能）を明らかにすると共にデジタル技術や導入ツール等を選定し、将来の業務フロー（あるべき姿）を作成する。
  - ⑤ デジタル化の優先順位付けとロードマップを作成する。
  - ⑥ 試行し、評価したうえで実行する。

テレワークの対象範囲を決める（①）際に、対象範囲が曖昧なまま作業が開始される場合も考えられるが、②③④の作業時に図表3の「5W1H」を意識することで精査され、明確になるだろう。

②の「個別の作業に分解（機能分解）する」とは、例えば商品を受注する場合、「商品受注登録」として、ひとつの作業に括るのではなく、「受注入力開始」→「価格表確認」→「与信限度確認」→「商品在庫確認」→「注文請書出力」→「上長の承認」→「注文請書送付」→「注文書等保管」というように作業単位に分解することである。さらに、「標準化」とは、拠点により分解した作業順序が異なっている場合に統一する等のことを指す。

③では、社内で共有化できるように、②で分析した作業順序を意識しながら、現状の業務フローを作成する。

④でデジタル技術や導入ツールを検討するにあたっては、RPA、電子契約システム、コミュニケーションツール、Web会議システム等を複数比較検討したうえで、コストを含めた自社に最適なものを選択し、③から将来の業務フロー（あるべき姿）を作成する。

⑤では、④で洗い出された項目を一度に実施できない場合も多いことを想定し、優先順位付けしたうえでロードマップを作成しておくことが望まれる。

⑥では試行と評価を実施する。机上での検討と実際の作業では異なることが多いため、PDCAサイクルを回し継続的にプロセス改善・改革を進めていく。

業務フローを作成（見える化）することは、現状業務の棚卸や無駄な作業の見直しなどにも有効である。また、いきなり大きな業務効率化やコスト削減等を求めて、大掛かりな業務プロセスを対象とするのではなく、小さな業務プロセスから初めて、成功体験を積み上げながら拡大させていくことが望ましい。

(図表3) 5W1H

Why	:対象業務内容を明確にする
Who	:各作業の担当者(各役割)
When	:スケジュール、締め切り等、実行タイミング、順序
Where	:職場(自席・会議室)、客先、自宅等
What	:Input、Output(紙、電話、メール、データ等)
How	:手作業、Tool、PC、スマホ、タブレット等

出所: 大和総研作成

#### 4. テレワークの推進が「働き方改革」も加速

安倍前首相を議長とした働き方改革実現会議で2017年3月28日に決定された「働き方改革実行計画」では、働き方改革の「働く人の視点に立った課題」は、図表4のように「制約の克服(時間・場所など)」「処遇の改善(賃金など)」「キャリアの構築」の3つに分類されている。

(図表4) 働く人の視点に立った課題



出所: 働き方改革実現会議 「働き方改革実行計画」(2017年3月)より大和総研作成

---

テレワークの導入は、その3つの分類のうちの「制約の克服（時間・場所など）」の解消に寄与する（親和性がある）。ワークライフバランスを確保して、健康かつ柔軟に働くことを可能とし、通勤時間や勤務地に制約されない働き方が実現できる上、病気の治療、子育て・介護等と仕事の両立にも有効である。

厚生労働省は「働き方改革」の実現に向けた取り組みの中で、テレワーク普及促進に向けて「テレワーク総合ポータルサイトの開設」「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドラインの作成」「シンポジウム・セミナーのご案内」「テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰」など、様々な施策を行っている。各企業においては、このような体系立てた考え方、先進事例を参考に自社に最適なテレワークの在り方を検討することも一案である。

新型コロナウイルスの「第2波」とも言われる現在の流行は、7月末がピークであったとみられている。新規感染者数は穏やかに減少していると言われているが、ハーバード大学公衆衛生大学院のレポートでは、集団免疫の獲得が想定される2022年まで、継続的に外出自粛とその解除を繰り返す必要があるとしている。秋口や感染症のシーズンの冬場に向けて、インフルエンザと新型コロナウイルスが同時流行する懸念は残っており、このような状態がニューノーマルになりつつあるといえる。各企業においては、恒常的にテレワークを活用するために本稿に上げたような事前準備を計画的に進めておくことをお勧めする。

—以上—