

2017年10月27日 全8頁

# テレワークの普及で期待される柔軟な働き方

## 仕事の範囲と目標の明確化が普及促進の課題

政策調査部 研究員 菅原 佑香

### [要約]

- 働く人が育児や介護などを両立できるワーク・ライフ・バランスを実現するためには、長時間労働の是正や多様な働き方の実現に加えて、働く場所についても柔軟性が求められる。その一つがテレワークの普及である。
- 雇用型在宅型テレワーカーは2014年時点で約220万人であり、全労働者の3.9%である。テレワーク制度を導入している企業の割合は2016年で13.3%にとどまっている。
- テレワークの導入企業はいまだ少ないが、仕事の範囲や目標が明確である仕事や、自分のペースで手順を変えられる仕事などはテレワークに適した職務であり、テレワークには仕事の生産性・効率性が向上する効果があるとテレワーク従事者は考えている。育児や介護との両立を図る上でもテレワークは労使双方から肯定的に評価されている。
- テレワーク導入の課題は、情報セキュリティの確保や適正な評価、労務管理の徹底などである。各企業に適した情報セキュリティ対策や労務管理のルールを構築する必要があり、現状の労務環境を的確に把握することや従業員の仕事の範囲や目標を明確化することが求められる。

## 1. はじめに

政府が進める「働き方改革」は、個人のライフスタイルに合わせた働き方を可能にするものである。働く人一人ひとりが育児や介護といった個々の事情に応じたワーク・ライフ・バランスを実現するためには、長時間労働の是正や多様な働き方の実現に加えて、働き方の柔軟性が求められる。働き方の柔軟性には、フレックスタイム制度や短時間勤務制度といった労働時間の柔軟性だけでなく、働く場所の柔軟性も必要である。その一つとして、政府は、テレワークの普及を図ろうとしている。テレワークとは、「ICT（情報通信技術）を活用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」とされている<sup>1</sup>。

政府がまとめた「世界最先端 IT 国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」（2017年5月30日閣議決定）では、「テレワークは、働き方改革を推進するに当たっての強力なツールの一つ

<sup>1</sup> 厚生労働省「[テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック](#)」参照。

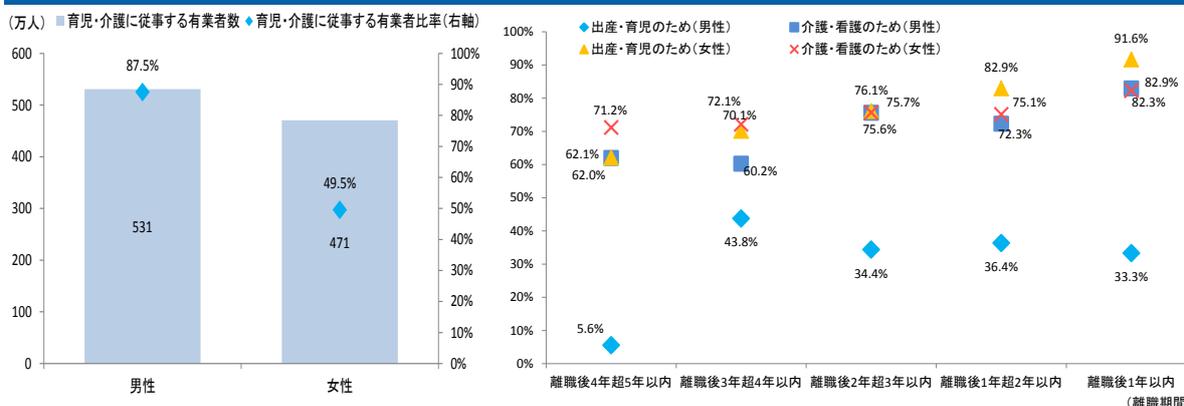
であり、より具体的かつ効果的な形で普及が進むようにすることが課題」であるとされている。同計画では、2020年には、テレワーク導入企業を2012年度比で3倍にし、テレワーク制度等に基づく雇用型テレワーカーの割合を2016年度比で倍増させるというKPIが設定されている。雇用型テレワークとは、働き方改革実現会議「働き方改革実行計画」（2017年3月28日）によれば、「事業者と雇用契約を結んだ労働者が自宅等で働くテレワーク」である。テレワークの普及にあたっては、総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、内閣官房、内閣府といった関係府省が連携して進めることになっている<sup>2</sup>。

本レポートでは、政府が推進するテレワークの導入について、雇用型テレワーカーに焦点を置き、その導入の実態を整理した上で、その効果や懸念される課題について明らかにしたい。

## 2. 柔軟な働き方が求められる背景

5年に1度の調査である就業構造基本調査（2012年）によれば、育児・介護に従事する有業者は、男性が531万人、女性が471万人である（図表1左図）。育児・介護に従事している有業者と無業者の合計に占める割合で見ると、男性は87.5%、女性は49.5%である。育児・介護の負担は女性に偏っており、育児や介護の必要性に直面した場合に無業を選択せざるをえない女性はいまだに多い。

**図表1 左図：育児・介護に従事する有業者数と有業者比率（2012年）**  
右図：前職を育児・介護を理由に離職した者に占める無業者の割合（離職期間別、2012年）



(注1) 「育児」とは、未就学児（小学校入学前の幼児）を対象とした育児のこと（孫やおい・めい、弟妹の世話などは含まない）。1年間に30日以上育児をしている場合は「育児をしている」とされる。「介護」とは、日常生活における入浴・着替え・トイレ・移動・食事などの際に何らかの手助けをする場合をいい、介護保険制度で要介護認定を受けていない人や、自宅外にいる家族の介護も含まれる（病気などで一時的に寝ている人に対する介護はこれに含まない）。1年間に30日以上介護をしている場合を「介護をしている」とされる。

(注2) 2012年の就業構造基本調査は2012年10月1日午前零時現在の調査であり、右図の離職期間は、そこを起点としている。

(出所) 厚生労働省「平成24年就業構造基本調査」より大和総研作成

<sup>2</sup> 関係府省の役割分担は、[総務省・厚生労働省・経済産業省・国土交通省「テレワークに関する府省連携について」](#)（テレワーク関係府省連絡会議（第一回）2016年6月10日 参考資料1-3）を参照。

また、年間（調査時点前の1年間である2011年10月～2012年9月）で育児・介護を理由に離職した者は、男女合わせて361,000人にも上る。このうち女性は339,300人（出産・育児のため：258,100人、介護・看護のため：81,200人）であり、男性と比べると女性の方が育児・介護によって離職する人が圧倒的に多いが、男性でも主に介護・看護を理由に21,700人の離職者が存在する。

離職期間別に無業者の割合を見ると、離職後1年以内では、「出産・育児のため」が離職理由だった女性は91.6%と非常に高い（図表1右図）。「介護・看護のため」が理由だった場合も女性は82.3%が、男性は82.9%が無業である。離職期間が長くなるほど、その間に再就職する人が増えるため、統計上では無業者の割合は離職時期が前になるほど低下する傾向にあるが、「出産・育児のため」が理由だった女性は、離職後4年超5年以内でも62.1%が無業にとどまっている。出産・育児を理由に離職した無業者の女性は、どの離職期間においても、6割以上が再就職を希望している。

また、「介護・看護のため」を理由に離職し、4年超5年以内の離職期間にある者が無業である割合は女性で71.2%だが、男性でも62.0%と高い。介護・看護を理由とする離職期間5年以内の男性離職者全体で見て、無業者の45.8%は就業を希望している。柔軟な働き方の実現は、性別を問わず、仕事と家庭の両立のための重要な課題となっている。

### 3. 働き方の柔軟性に求められるテレワークとその実態

働き方の柔軟性を高めるために、政府が普及を図ろうとしているテレワークとは、どのような雇用形態や働き方なのか。テレワークは、「在宅勤務」「モバイルワーク」「サテライトオフィス勤務（施設利用型勤務）」の3つの形態の総称である。具体的には、図表2に示した通りである。

図表2 テレワークの形態	
テレワークの形態	内容
在宅勤務	所属するオフィスに出勤しないで自宅を就業場所とする勤務形態
モバイルワーク	移動中（交通機関の車内など）や顧客先、カフェなどを就業場所とする働き方
サテライトオフィス	所属するオフィス以外の他のオフィスや遠隔勤務用の施設を就業場所とする働き方

（出所）厚生労働省「働き方・休み方改善ポータルサイト」より大和総研作成

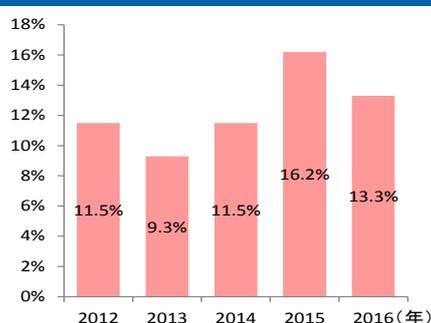
では、日本で雇用型テレワークはどの程度普及しているのだろうか。週1日以上終日在宅で就業する雇用型在宅型テレワーカーは2013年から約40万人減少したものの、2014年時点で約220万人おり、これは全労働者の3.9%に相当するという<sup>3</sup>。他方、企業でのテレワークの導入

<sup>3</sup> 国土交通省（2015）「平成26年度 テレワーク人口実態調査－調査結果の概要－」参照。これによれば、週1日以上終日在宅で就業する雇用型在宅型テレワーカーとは、週1日以上終日在宅勤務を行っている雇用者のうち、週に5時間以上テレワークを実施しており、自宅（自宅兼事務所を除く）でICTを利用できる環境におい

状況を見ると、テレワーク制度を導入していると回答した割合は、2016年は13.3%であり、2012年と比較すると1.8%ポイントしか上昇していない（図表3）。

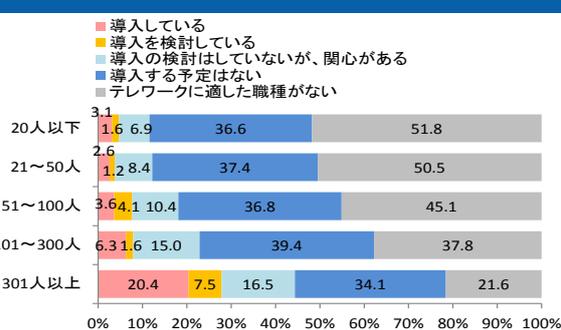
従業員規模別のテレワークの導入状況を見ると、従業員規模が大きい企業ほど、テレワークを導入している割合が高く、301人以上の規模であれば約2割が導入している（図表4）。しかし、従業員規模を問わず、3～4割の企業が「導入する予定はない」と回答していることや、「テレワークに適した職種がない」との回答も多いことから、テレワークの普及がそう容易でないことが分かる。

図表3 テレワークの導入企業割合  
(2012年～2016年)



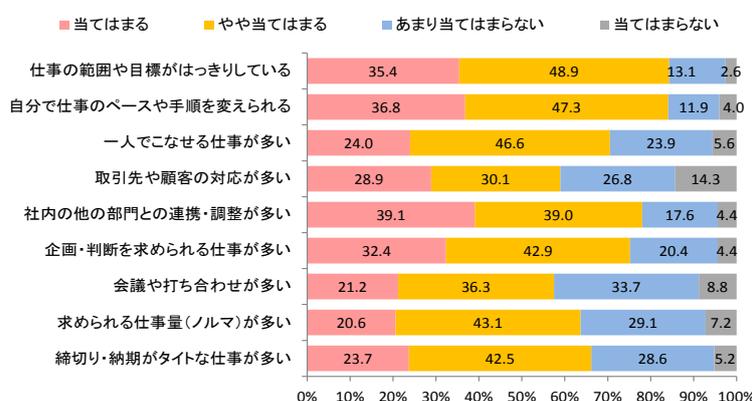
(出所) 総務省「平成28年通信利用動向調査」より  
大和総研作成

図表4 従業員規模別のテレワークの導入状況  
(2017年)



(出所) 総務省(2017)「ICT利活用と社会的課題解決に関する調査研究」より大和総研作成

図表5 テレワーク従事者の仕事の性質 (2015年)



(出所) 労働政策研究・研修機構(2015)「情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査結果(企業調査結果・従業員調査結果)」調査シリーズ No. 140 より大和総研作成

労働政策研究・研修機構が、テレワークを実施していない理由を企業に調査した結果、最も多い回答は、「適した職種がない」であった(複数回答)<sup>4</sup>。他方、実際にテレワークに従事して

て仕事を少しでも行っている(週1分以上)人である。

<sup>4</sup> 労働政策研究・研修機構(2015)「情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査結果(企業調査結果・従業員調査結果)」調査シリーズ No. 140 参照。これによれば、企業に対する調査においては、「終日在宅

いる者に対する調査結果によれば、テレワーク従事者の仕事は、「仕事の範囲や目標がはっきりしている」が 84.3%（「当てはまる」「やや当てはまる」の合計）、「自分で仕事のペースや手順を変えられる」が 84.1%（同前）となっている（図表 5）。他にも、「社内の他の部門との連携・調整が多い」や「企画・判断を求められる仕事が多い」といった項目においても、テレワーク従事者が「当てはまる」「やや当てはまる」と回答する割合が高い。

つまり、仕事の範囲や目標が明確である仕事や自分のペースで仕事の手順を変えられる裁量性がある仕事、あるいは社内調整が多い仕事や企画や、判断力が問われるような仕事は、テレワークに適していることが分かる。もちろん、仕事の性質上、テレワークの導入や利用がなじまない職務もあると考えられるが、先入観を持たずにテレワークに向く業務を見極めることが、テレワーク導入の可能性につながるのではないかと考えられる。

#### 4. 従業員と企業の視点から考えるテレワーク導入の効果と課題

2. で述べたように、出産・育児や介護のために離職し、その後、再就職したいという希望があっても無業のままでいる人が少なくないという課題がある。この点、「テレワークの育児休職期間からの早期復帰に対する効果」に関する総務省のアンケート調査によれば、効果があると回答した割合は、テレワーク実施者が 72.7%、上司が 83.1%と、両者ともに高い割合となっている<sup>5</sup>。「介護離職の回避に対する効果」についても、「離職の回避に役立つと思う」と回答した割合は、テレワーク実施者が 79.1%、上司が 87.3%と高い。育児や介護との両立を図る上で、労使双方からテレワークは肯定的に評価されている。しかし、図表 3 で示したように、企業のテレワーク導入率はまだ高いとは言えない状況にある。

そこで、テレワークを企業に導入した場合、具体的にどのような効果や課題があるのか、従業員側と企業側の視点からさらに考えてみたい。既出の労働政策研究・研修機構の調査によれば、テレワークを行っている従業員が回答したテレワークのメリットは、「仕事の生産性・効率性が向上する」が 54.4%と最も多い（複数回答、図表 6 左図）。つまり、テレワークが生産性や効率性を向上させるものであるならば、育児や介護に従事する人だけではない、企業全体の働き方の問題であるということをも踏まえるべきである。

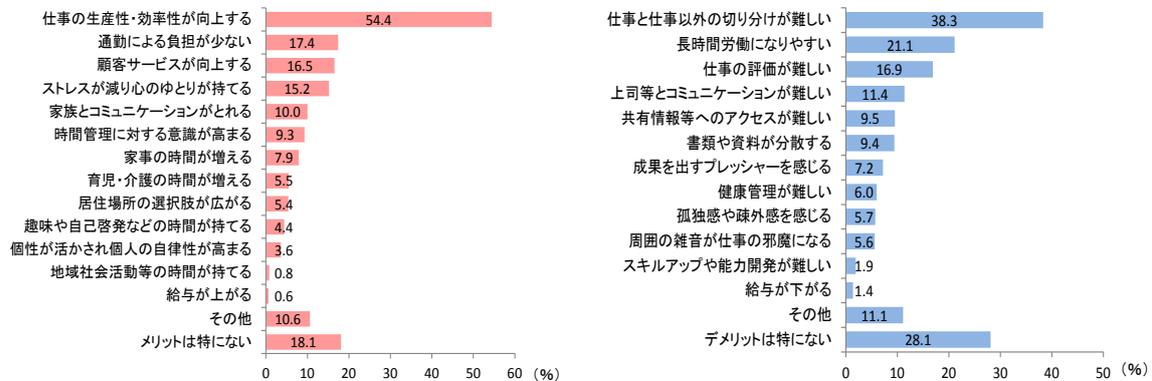
反対に、テレワークのデメリットを見てみると、「仕事と仕事以外の切り分けが難しい」との回答が 38.3%と最も高く、次に「長時間労働になりやすい（21.1%）」や「仕事の評価が難しい（16.9%）」といった順に多い（複数回答、図表 6 右図）。自宅など会社以外の場所で働く場合、職場の上司からは勤務状況が見えづらく労務管理も難しいことから、仕事の成果をどのように評価するのが難しいという課題があることを従業員側も感じているのだろう。テレワークの導入に際して企業が労務管理や適切な評価を徹底しなければ、仕事と仕事以外の時間が曖昧に

勤務」「1日の一部在宅勤務」「モバイルワーク」といったどの働き方においても、「適した職種がない」との回答が最も高い割合となっている。

<sup>5</sup> 厚生労働省「[テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック](#)」（原典は、総務省平成 27 年度「テレワークモデル実証事業」）。

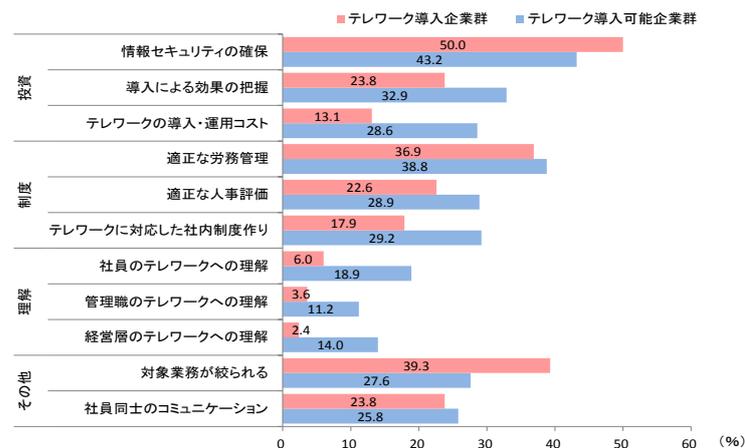
なったり、労働時間が増加してしまうといった懸念がある。

図表6 左図：テレワークのメリット、右図：テレワークのデメリット（複数回答）（2015年）



(出所) 労働政策研究・研修機構（2015）「情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査結果」調査シリーズ No. 140 より大和総研作成

図表7 テレワーク導入にあたって課題となったこと、仮に導入するとした場合の課題（従業員規模 300 人以下）（複数回答）（2017年）



(注) 「テレワーク導入可能企業群」とは、テレワークを導入してはいないが、「制度面<sup>6</sup>、情報システム面<sup>7</sup>とともに、テレワーク導入可能な環境が整っている企業」のことである。テレワークを既に導入している企業には導入にあたって課題となったこと、導入していない企業には仮に導入するとした場合に課題になると考えられることについて尋ねた結果。

(出所) 総務省（2017）「ICT 利活用と社会的課題解決に関する調査研究」より大和総研作成

<sup>6</sup> 社内制度面の整備状況に含まれる項目は、1. 柔軟な労働時間制度導入（フレックスタイム、裁量労働制）、2. 多様な働き方に対応した評価制度導入（目標管理制度等）、3. 仕事の見える化、情報共有の仕組みづくり、4. 社外で業務ができる環境整備（リモートアクセス等）、5. 育児・介護休暇制度の導入、6. 時短制度の導入、7. 長時間労働の是正（残業抑制、朝型勤務制度）、8. 在宅勤務制度の導入、9. 会議の見直し（会議の廃止、遠隔会議での代替）、10. その他 の合計 10 個である。テレワーク導入済み企業は平均で 2.4 個（従業員数 300 人以下）、5.1 個（従業員数 301 人以上）の施策を実施している。

<sup>7</sup> 情報システム面の整備状況に含まれる項目は、1. 書類の電子化（ペーパーレス化）、2. 社外からの社内システムへのアクセス（リモートアクセス）、3. 会議のクラウド化（ペーパーレス会議）、4. 社内の情報共有のシステム化（イントラネット、社内 SNS 等）、5. 電子決裁、6. テレビ会議、ビデオ会議、7. 社員への PC、スマートフォン等 ICT 機器の支給、8. その他 の合計 8 個である。テレワーク導入済み企業は平均で 2.2 個（従業員数 300 人以下）、5.1 個（従業員数 301 人以上）のシステムを導入している。

一方、企業側はどう考えているのだろうか。従業員規模が 300 人以下の企業について、既にテレワークを導入している企業群と導入可能だが未導入である企業群とに区分し、導入済みの企業が導入にあたって課題になったことや、未導入の企業で仮に導入する場合の課題と考えられることを総務省が調査した結果を図表 7 に示した。テレワークが既に導入されている企業であっても、これから導入可能性がある企業にとっても、共通して懸念していた（懸念している）課題には、「情報セキュリティの確保」「適正な労務管理」等がある。また、テレワークを導入した企業群では、導入にあたっての課題として、「対象業務が絞られる」が目立っている。

これらの課題を解決することがテレワークを普及させる上で必要であるが、厚生労働省が、テレワークを推進している企業やテレワークに関心の高い企業にヒアリングした事例調査の結果によれば、テレワークのためのセキュリティ対策のポイントとして、「セキュリティルールの策定」や「選択するテレワーク方式に応じた対策」が必要であるとしている<sup>8</sup>。つまり、その企業の選択したテレワークの形態や ICT 環境に応じた、効果的なシステムを利用することでセキュリティ効果を高めることができるということだろう。

また、同事例調査によれば、労務管理のポイントとしては、テレワークの開始と終了についてルール化（例えば、メールや電話を通じて、テレワーカーからテレワーク開始時/休憩時/終了時の連絡を行うこと等）をしておくことが重要であるとし、テレワーク実施日に行う仕事を事前申請で確認し、業務の遂行状況を業務日報の提出や成果の報告で確認することによって、会社は円滑にマネジメント（勤務管理）を行うことができるとされている。また、テレワーク従事者の人事評価については、労使双方があらかじめ十分に話し合い、ルールを明確化しておくことが必要だという。「目標管理制度」等を活用して、「テレワーク実施日ごとに実施内容を上司と部下で確認し、一定期間ごとの評価は通常の評価制度にもとづいて行うこと」や「テレワークを実施している人と実施していない人の評価が公正に行われるよう、上司と部下のコミュニケーションの徹底、さらに上司の意識啓発を行っていく」ことも必要であるという。

さらに、労働時間を把握するために、例えば、従業員の在席確認や業務状況を把握するプレゼンス管理ツールを活用できるという<sup>9</sup>。テレワークは、従業員の仕事の裁量性を活かした働き方ではあるが、時間管理だけではなく、職務遂行状況を「見える化」していくことは、長時間労働の是正だけでなく、従業員の生産性の向上や仕事の評価を行う上でも重要である。

以上をまとめれば、テレワークを導入する上で重要な点は、その企業に適した情報セキュリティ対策や労務管理のルールを構築することであり、そのためには、現状の労務環境を的確に把握し、どのような対策やルールが適しているのかを各企業が検討していく必要があるということである。加えて、テレワーク従事者の仕事を適正に評価し、特に各従業員の仕事の範囲や目標を明確化することが、他の従業員との公平性を図るためにも求められるだろう。仕事の範囲や目標が明確になれば、一定期間ごとに職務遂行や成果の状況を企業も従業員も正確に把握し、評価を行うことが可能となる。

<sup>8</sup> 厚生労働省「平成 27 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」参照。

<sup>9</sup> 厚生労働省「テレワーク導入のための 労務管理等 Q&A 集」参照。

## 5. おわりに

働き方の柔軟性を高めることは、働く人の仕事と家庭の両立を可能にするだけでなく、労働生産性の向上にもつながると期待できる。

2017年7月24日には、「テレワーク・デイ」が開催され、参加企業は、朝の通勤電車や自家用車等を極力利用せず、テレワークの一斉実施を行った<sup>10</sup>。2020年までの毎年7月24日を「テレワーク・デイ」と位置づけて、テレワークの予行演習を官民挙げて実施する計画であるという。2012年のロンドンオリンピック・パラリンピック大会の際に、交通混雑を回避するため多くの企業がテレワークを導入した結果、混雑回避だけではなく、導入した企業では、事業継続体制の確立、生産性や従業員満足の向上、ワーク・ライフ・バランスの改善等の成果が得られたと報告されている。日本でも、このロンドン大会の成功にならい、オリンピック・パラリンピックをきっかけとしてテレワークの普及が進むと期待されている。

テレワーク導入において重要な視点は、現状の企業の労務実態を的確に把握すること、従業員の仕事の範囲や目標を明確化することに集約される。それによって、テレワークの導入が広がり、テレワーク導入のための理解を深めていくことも可能となるだろう。テレワークの導入企業はいまだ少ない状況にあるが、仕事と育児・介護の両立を希望する従業員が働き方の選択の一つとしてテレワークを選ぶことができる状況が実現することを期待したい。

<sup>10</sup> 「[働く、を変える日<テレワーク・デイ>](#)」(2017年7月24日開催) 参照。