

テレワークと人事管理の考え方 ～在宅勤務を中心に～

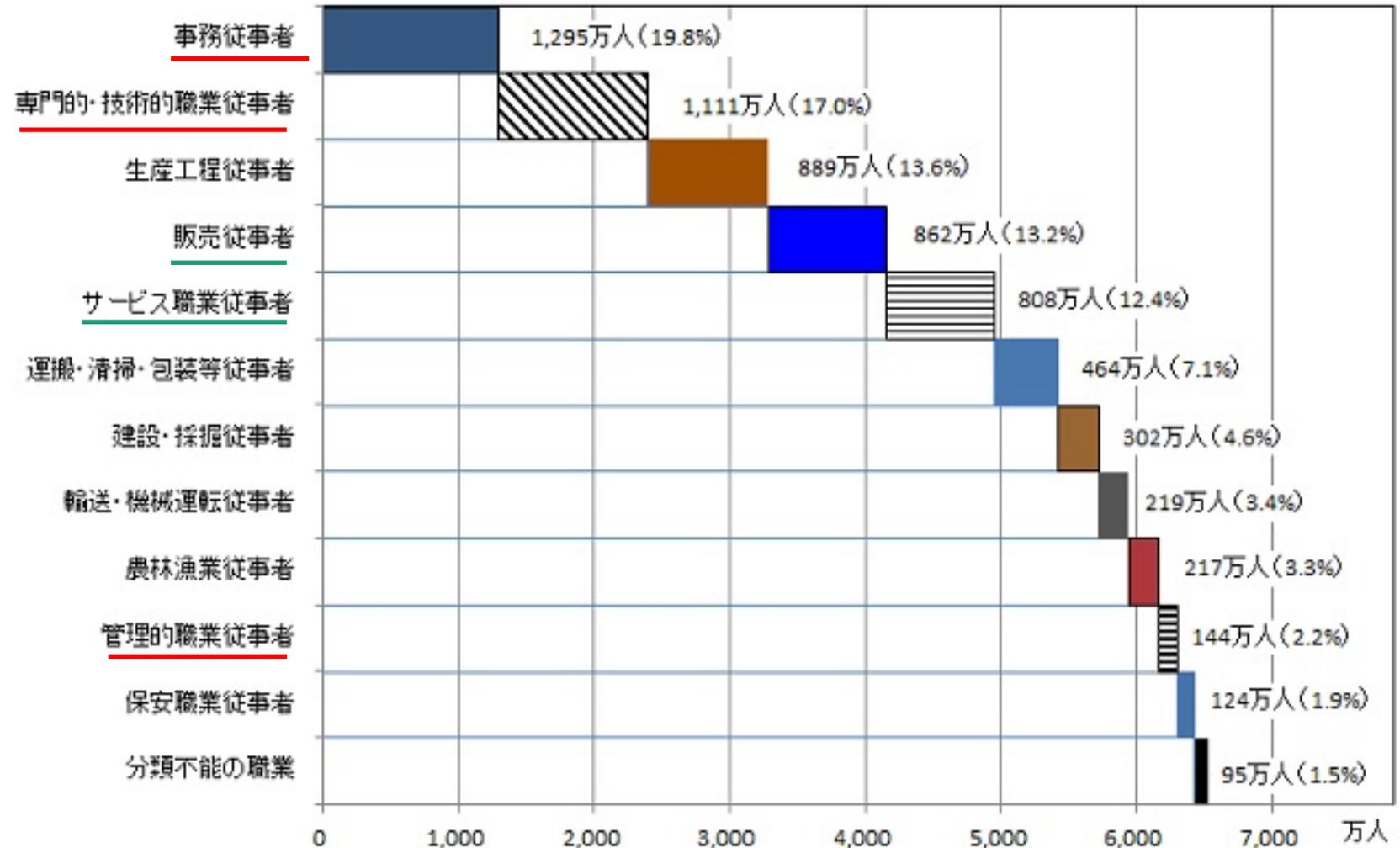
早稲田大学
小倉一哉

なぜ、在宅勤務か？

- ・ 職場に通勤しなければ作業ができない職種・職務はどのくらいある？
- ・ 建設作業、製造現場、対面式の接客、運搬などでは難しい（技術革新の進展によって変化する可能性もある）。
- ・ IT技術者、事務や管理系の業務など、PCや通信機器を使用する作業が多い職種では、在宅勤務はかなりの程度可能ではないか？
- ・ 在宅勤務の環境は、テレワークが叫ばれ始めた1980年代に比べると格段に進歩し、コストも下がっている。
- ・ 「働き方改革」を、“**仕事のムダを見直し生産性を高める働き方**”と考えると、在宅勤務は重要なオプションとなる。

職業別の就業者数 (総務省「労働力調査」2017年平均・男女計6,530万人)

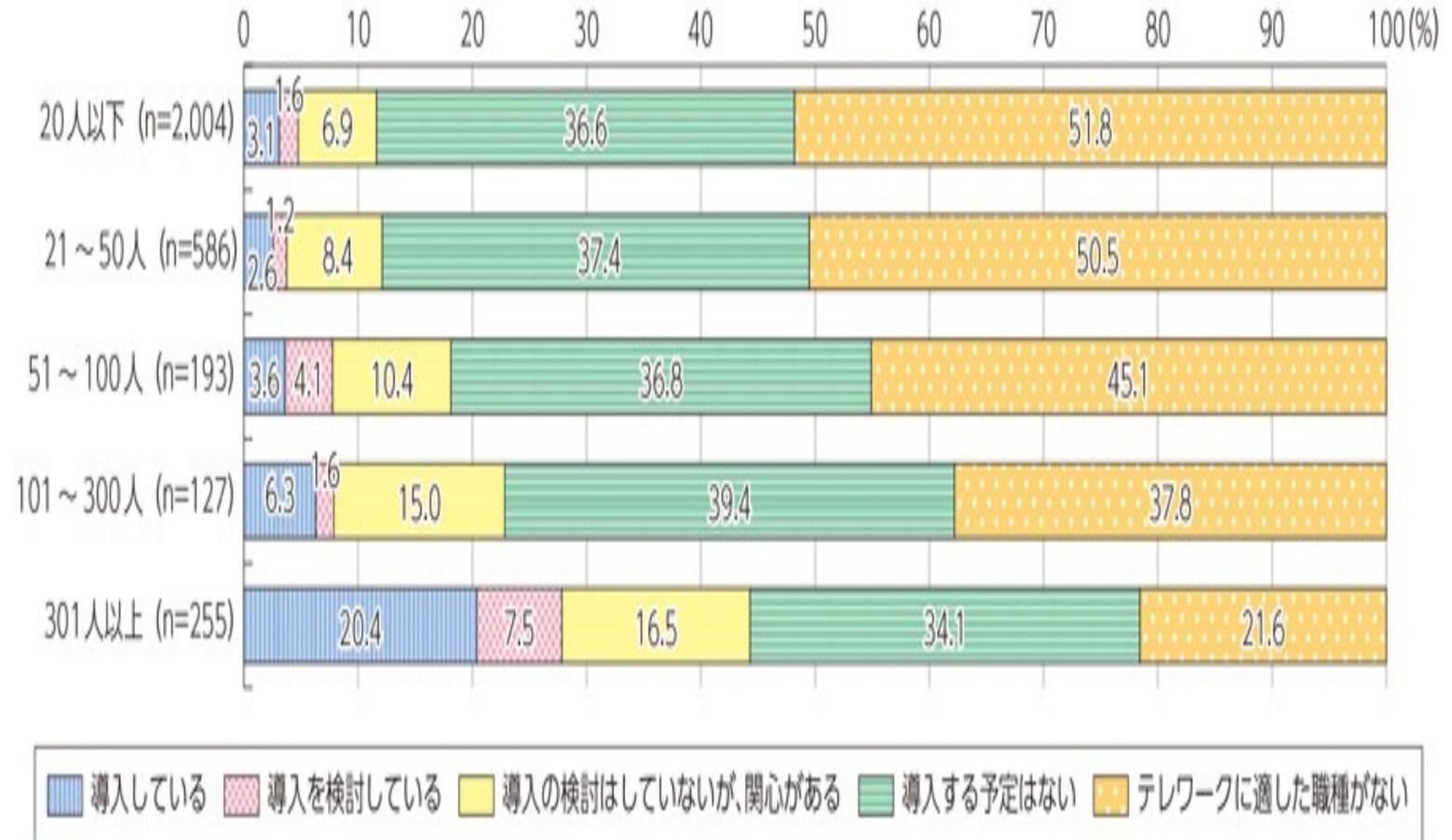
事務従事者 + 専門的・技術的職業従事者 + 管理的職業従事者の合計は、2,550万人で、全体の39%。
これをどう見るか？
販売従事者やサービス職業従事者でも職務の一部は可能ではないか？



従業員規模別に見たテレワークの現状

(総務省「ICT利活用と社会的課題解決に関する調査研究」2017年・300人以下規模9割及び301人以上規模1割として抽出)

在宅型テレワーク+
施設利用型テレワーク+モバイルワーク
の合計として。



テレワークの現状

(総務省「ICT利活用と社会的課題解決に関する調査研究」2017年・規模計)

- ・ **在宅型テレワーク**

「導入している」 **2.2%**、 「導入を検討している」 **1.7%**

- ・ 施設利用型テレワーク

「導入している」 0.6%、 「導入を検討している」 0.8%

- ・ モバイルワーク

「導入している」 3.3%、 「導入を検討している」 1.7%

中規模以上の企業では別の調査結果もある (総務省「平成29年通信利用動向調査」
常用雇用者100人以上の企業対象・情報通信業の回答が比較的多い)

- ・ 在宅勤務を導入している企業は**29.9%**

テレワークの導入が進まない理由

(総務省「ICT利活用と社会的課題解決に関する調査研究」2017年より、「テレワークの導入の課題」の複数回答として・規模計)

- 1位 「情報セキュリティの確保」 43.7%
- 2位 「適正な労務管理」 37.4%
- 3位 「対象業務が絞られる」 29.7%
- 4位 「導入による効果の把握」 29.2%
- 5位 「テレワークに対応した社内制度作り」 27.8%
- 6位 「社員同士のコミュニケーション」 26.5%
- 7位 「適正な人事評価」 25.6%
- 8位 「テレワークの導入・運用コスト」 23.1%

「情報セキュリティの確保」については、テレワークの種類によって事情が違ふ可能性がある。

⇒モバイルワークの場合、作業場所や通信ネットワークの状況によっては、情報漏洩の可能性が在宅勤務より高いかもしれない。

Ex.不特定多数が作業を盗み見できる。

Ex.セキュリティがあまい通信ネットワークへのハッキング。

⇒在宅勤務の場合、作業場所は自宅。PCや通信ネットワークのセキュリティなどはモバイルワークよりも確保しやすいのではないか。

⇒しかしながら、社内の作業環境とは異なるため、一定のセキュリティ上の問題は起こり得る。在宅勤務の業務内容を限定するなどの対策は必要だろう。

「適正な労務管理」「対象業務が絞られる」「導入による効果の把握」「適正な人事評価」

などは“**人事管理上の工夫**”の問題。

⇒法律上一定の労働時間管理の必要はある（専門業務型裁量労働制でも深夜・休日の割増賃金は必要）が、適切な作業場所の確保、始業・終業の連絡、労働時間の把握など、適正な労務管理はさほど難しくはない（隠れた残業なども起こり得るが、相対的な問題では？）。

⇒完全在宅勤務（週に1日も出社しない）でなければ、対象業務はかなり広範囲に及ぶはず。すべての業務ではなく、業務の一部と考える。

⇒在宅勤務の効果や適正な人事評価については、在宅勤務の時には、原則的に一人で、かつ一定期間内にできる業務内容にする必要があるだろう。

食わず嫌いなのではないか？

？在宅勤務が週に1日でも可能な人々はかなりいるのに、あえて会社に来させるのはなぜか。コミュニケーション不足の懸念か。

⇒「一定の曜日はミーティングのため出社する」とすれば済むのではないか。PC環境を少し整備すれば、離れた場所でも会議はできる。つまりコミュニケーションがなくなることはない。

？人事評価では成果主義が普及しているのに、どうして家でも可能な作業を制度としてやらせないのか。奨励しない持ち帰り残業をするよりましなはず。

⇒周囲の人から見える環境で、かつ、長時間働く人がいまだに評価されがちなのではないか。

⇒実際の作業の様子が見えない在宅勤務は、在宅でできる業務を切り出し、その成果を見ることでしか評価できないと考え、人事部や管理職にとって面倒だと思い込んでしまう。

⇒在宅でできる業務の切り出しは、上司と本人にはできる。在社していても必ずしもいつも成果が見えるわけではないのだから、在宅勤務の時だけ必ず成果が必要と考える必要はない。

⇒在宅勤務について思考停止状態の会社が多いのではないか。あるいは、在宅勤務をする従業員への信頼が足りないのではないか。

テレワークを利用したい人から見ると

(総務省「平成29年通信利用動向調査」テレワーク利用希望者・複数回答)

第1位「会社のルールが整備されていない」 49.6%

第2位「テレワークの環境が社会的に整備されていない」 46.1%

第3位「上司が理解しない」 28.0%

第4位「セキュリティ上の問題がある」 24.6%

第5位「他の従業員から孤立している感じがする」 15.5%

第5位「同僚が理解しない」 15.5%

第7位「テレワークの費用が高い」 13.4%

⇒会社の**食わず嫌い**があるとは言えないだろうか？

在宅勤務のメリット

- ・通勤問題の解消
- ・作業効率の向上 ⇔ 集中タイム
- ・ワークライフバランスの改善（育児・介護・治療など）
- ・業務内容の明確化による評価のしやすさ
- ・社員への信頼感の向上
- ・大規模災害時の対応 など

在宅勤務のデメリット

- ・導入コスト・作業環境整備
- ・情報・機密漏洩の危険性
- ・作業をする様子が見えない ⇒ 隠れた残業の危険性
- ・毎日の全員のコミュニケーションが取れない
- ・可能な業務の切り出しを考えるのが面倒
- ・在宅勤務が不向きな業務を担う社員の納得 など

さらに進んで考えると...

- ・ 完全に出社する必要がない業務の場合、クラウドソーシングや業務請負との違いをどこに置くか？

⇒業務内容の高度さ・機密性？（これらが低ければ、直接雇用する意味が薄れる）

⇒クラウドソーシングによる自営型テレワークも広がってきている。

- ・ 在宅勤務時の業務上災害の区別？

⇒労災と私傷病を区別するため、自宅内に一定の作業場所を確保し、それなりの身支度をした上で、一定の作業環境で行うことを奨励している企業もある。

ご静聴ありがとうございました。

このあとの報告・事例発表・ディスカッションもあわせて、皆様の議論の材料となること、そして皆様の勤務先で導入する際の参考になれば幸いです。