

## 雇用におけるテレワークに関する論点整理

労働政策研究・研修機構

主任研究員 小倉一哉

労働政策研究・研修機構

アシスタント・フェロー 藤本隆史

### 【要旨】

本稿は、情報通信機器を活用して、働く者が時間と場所を自由に選択して働くことができる働き方である「テレワーク」に関する、調査・研究上の論点を整理したものである。これまでの調査研究の成果及び予備的なアンケート調査やヒアリング調査の結果、次のようなことがわかった。

- ①雇用労働者を対象にしたテレワーク研究は少ない。
- ②テレワーク導入企業は少ない。
- ③テレワークの普及には、労働時間管理、成果管理、コミュニケーション、情報セキュリティなどの課題がある。
- ④「曖昧な職務概念」「多義的な人材評価」といった日本企業の雇用慣行の影響、及び様々な労働者の多様な属性によってどのようなテレワークが求められているのかという、働く側のニーズに関する研究の必要性。

本稿は、テレワークに関する2年間の研究計画の中間報告である。次年度においては、テレワーク普及のための対策、及び働く側のテレワーク・ニーズを明確にするために、より詳細な調査研究を実施する予定である。

---

(備考) 本稿は執筆者個人の責任で発表するものであり、労働政策研究・研修機構としての見解を示すものではない。

## 雇用におけるテレワークに関する論点整理

### －目次－

はじめに .....	3
1. テレワークの背景 .....	5
(1) テレワークの社会的意義 .....	5
(2) テレワークの種類 .....	6
2. 日本におけるテレワークの歴史 .....	7
3. 欧米先進国の状況 .....	8
4. 国内のテレワークの状況 .....	10
(1) テレワーク人口 .....	10
(2) 企業のテレワークの導入状況 .....	11
(3) 労働者個人のテレワーク利用状況 .....	16
(4) テレワーク導入企業の事例 .....	22
5. テレワークの課題 .....	24
(1) テレワーク普及の課題 .....	24
(2) テレワーク研究の課題 .....	25
参考文献 .....	27

## はじめに

近年の労働市場のもっとも顕著な変化を一言で表現すれば、「働き方の多様性」という言葉がふさわしい。その際、「多様性」とは、雇用・就業形態、労働時間の仕組み、そして働く場所の3つの側面からとらえることができる。

雇用・就業形態の多様性は、正社員以外のパートタイム労働者、派遣労働者等のいわゆる非正規労働者の増加だけでなく、個人請負、SOHOといった雇われない働き方などにおいてもその特徴が見受けられる。1990年に雇用者全体の20.2%だった非正規労働者<sup>1</sup>は、2000年には26.0%となり、2006年では33.0%となっており、一つの企業、職場に様々な雇用形態の労働者が一緒に働くことが今や通常の状態となっている。また、特定の企業から業務を受託する個人自営業主のうち、「事務的な作業」を担う者のほとんどが、「文書作成」「データ入力」「コンテンツ開発」「CAD/CAMを使った製図など」「プログラム開発」といった、情報通信機器を活用した作業を行っている<sup>2</sup>。

労働時間の仕組みの多様性は、日々の出退勤時刻が同じではない、裁量労働制やフレックスタイムなどの様々な労働時間制度のあり方を示している。2006年時点で労働基準法の「みなし労働時間」を採用している企業は、企業規模合計で10.6%<sup>3</sup>であるが、1990年の4.5%<sup>4</sup>から増加している。また、企業規模合計では10.6%であるが、30～99人(7.9%)、100～299人(14.5%)、300～999人(21.3%)、1,000人以上(25.9%)と、中規模ないし大規模企業においては4社ないし5社に1社の割合でなんらかのみなし労働時間制度が導入されている。これらみなし労働時間が適用されている労働者割合(企業規模合計)は、1990年の3.2%から、2006年には8.0%、同じく1,000人以上の企業では3.8%から、2006年には11.6%へと増加している。

こうした雇用・就業形態の多様化や労働時間の仕組みの多様化は、労働力人口の減少が予想される日本経済にとって、定年退職後の高齢者や、介護・育児等家庭責任のある労働者等、様々なニーズを持つ人々の労働市場への参加を促進する可能性があるだけでなく、様々な人々のワーク・ライフ・バランスにとっても重要である。

しかしながら、現代のように情報通信機器・設備が高度に発展した社会においては、雇用形態、労働時間の仕組みだけではなく、働く場所そのものの多様性も大きな脚光を浴びている。

テレワーク(ここでは情報通信機器を活用して、働く者が時間と場所を自由に選択して働くことができる働き方を「テレワーク」と定義する)に関して政府は、2010年まで

<sup>1</sup> 総務省「労働力調査」による「役員を除く雇用者」に占める「非正規の職員・従業員」の比率として。

<sup>2</sup> 労働政策研究・研修機構(2006b)。

<sup>3</sup> 厚生労働省「就労条件総合調査」2006年1月時点。常用労働者30人以上の企業を対象とした調査である。

<sup>4</sup> 旧労働省「賃金労働時間制度等総合調査」1990年12月時点。対象企業は「就労条件総合調査」に同じ。

に就業者の 2 割をテレワーカーとする目標を打ち立てており、その中で、ワーク・ライフ・バランス、労働力人口の増加、地域活性化、環境対策などにとってのテレワークの必要性を述べている（後述）。

すでに四半世紀の歴史を持つといわれるテレワークであるが、我が国においては 1990 年代までは普及が進まなかった。諏訪（2007）は、1980 年代までは情報通信環境が整備されていなかったこと、仕事の進め方（皆が一堂に会して働く）、旧来の働き方を前提にした法令、制度、慣行が強かったこと、少子高齢化が現在ほど深刻ではなかったことの 4 点を主な阻害要因として指摘している<sup>5</sup>。

しかしながら、1990 年代に入り、これらの阻害要因はかなりの程度、解消されてきた。高速かつ低額のブロードバンド回線の普及、PC 等端末機器の性能向上および低価格化、テレワークを可能にする法令の適用、少子高齢化の進展による人材不足の深刻化などは、明らかに変化している。また、成果主義的な人事制度の普及も、その善し悪しはともかく、個々人の仕事の進め方を変化させた面がある。

これまで、かなりの数の調査研究が実施され、また、ICT 関連企業を中心にテレワークの導入が進んでいるが、日本企業全体で見れば、導入している企業は依然として少数派である。また、1990 年代に入ってテレワーク普及促進のための環境が整ったため、今後はテレワークの条件整備と課題対応を論じることが重要であるとの指摘<sup>6</sup>があるように、どのようなテレワークを、どのように普及させるべきなのか、その際の課題は何かといったテレワークの各論を展開させるべき時期が来ている。

その意味では、これまでのテレワークに関する研究は、先進的な企業の事例、海外の事例、個人請負や SOHO に典型的な「在宅ワーク」に関してはかなりの蓄積をみている<sup>7</sup>が、就業者のほとんどを占める「雇用者」に関するテレワークに焦点を当てた研究は多くはない。雇用者は、企業との雇用契約に基づいて働いていることから、仕事の内容、分量、進め方等において、在宅ワークとは異なる側面を持っていると想定され、企業の人事労務管理や法制度等の政策的支援のあり方について、新たな課題が求められる可能性がある。

そこで本研究は、雇用労働者に関するテレワークを中心に検討することを目的とした。平成 19 年度および 20 年度における 2 年間の全体計画の中で、初年度はこれまでの研究成果を概観し、次年度における研究のための事前作業として、テレワークの背景・歴史、これまでの調査研究の成果から見た現状、テレワークの課題についてまとめた。

具体的には、まず、テレワークの背景として近年の日本政府の取り組みを中心に述べ、雇用型と自営型に分けたテレワークの類型を示す。テレワークの歴史は、吉田（2007）

---

<sup>5</sup> 諏訪（2007）。

<sup>6</sup> 諏訪（2007）。

<sup>7</sup> 神谷（1999）など。

の記述に沿って、日本におけるテレワークの普及段階を「萌芽期」「開花期」「展開期」「拡大期」の4つの時期に分けて説明する。次に、欧米先進国におけるテレワークの状況について簡単に紹介する。国内のテレワークの状況については、国土交通省や総務省、日本テレワーク協会、JILPTなどが実施した全国規模の調査結果を、企業を対象とした調査と個人を対象とした調査に分けて示す。ここでは、企業におけるテレワークの実施状況や、労働者個人のテレワークの利用状況などの調査結果を比較し、大まかな傾向を読み取る。また、テレワークを勤務制度として先進的に取り入れている3つの企業の事例を紹介する。そして最後に、以上の事柄を踏まえて、テレワーク普及の課題と、テレワーク研究の課題を整理する。

なお、次年度においては、本稿の成果を基に、企業の従業員に対するテレワークの制度と実態に関するアンケート調査、労働者（雇用・自営とも）のテレワークに関するアンケート調査、およびテレワークを導入している企業におけるテレワークの課題等の詳細を、報告書としてとりまとめる予定である。

## 1. テレワークの背景

### (1) テレワークの社会的意義

テレワーク (telework) とは、通常勤務する場所から“離れて (tele<sup>8</sup>) 働く (work)”ということの合成語である<sup>9</sup>。現在では主に「情報通信技術 (IT) を利用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方」を意味する<sup>10</sup>。特に少子高齢化による労働力人口の減少など、現在の日本社会が直面している様々な社会的要請への対処手段の1つとして注目されている。

政府が2007年5月に決定した「テレワーク人口倍増アクションプラン」<sup>11</sup>の中では、テレワークの有用性について、ワーク・ライフ・バランスの改善、企業活力や社会経済活力の維持・向上、地域活性化、環境負荷の軽減などを挙げ、労働者個人、企業、地域・社会のそれぞれにメリットがあるとしている。具体的には、以下のような内容が「テレワークの意義・効果」としてあげられている。

個人に対しては、育児・介護と就労との両立が容易になること、女性・高齢者・障害者等の就業機会の拡大によって少子化や高齢化問題等に対応できること、家族と過ごす時間、自己啓発などの時間の増加などでワーク・ライフ・バランスの充実が図れること

<sup>8</sup> telecommunication, television の tele も同義である。

<sup>9</sup> もともとテレワークという働き方が注目されるようになったのは、1970年代の石油危機による石油の高騰がきっかけで、佐藤 (2006) によると「通勤者が自宅で業務に従事してガソリンを節約するという、一種の在宅勤務を指すコトバにすぎなかった」(5頁)。

<sup>10</sup> 政府のIT戦略本部が2003年7月に発表した「e-Japan 戦略II」では、テレワーカーを「情報通信手段を週8時間以上活用して、時間や場所に制約されない働き方をする人」と定義している (www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/kettei/030702ejapan.pdf)。

<sup>11</sup> テレワーク推進に関する関係省庁連絡会議決定 (http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/dai41/41siryou5.pdf)

がある。地域については、UJI ターン・二地域居住や地域での起業等を通じた地域活性化の推進、また社会全体について、交通代替による CO2 の削減など地球温暖化防止へ寄与することで環境負荷を軽減できる。そして企業については、柔軟な働き方の実現により、有能・多様な人材の確保と流出防止、能力の活用が可能になることで生産性の向上が見込まれる。また、顧客訪問回数や顧客滞在時間の増加や、迅速、機敏な顧客対応の実現によって営業効率の向上や顧客満足度の向上が望める。そして、スペースや紙などオフィスコストの削減と通勤・移動時間や交通費の削減や、オフィスの分散化による災害時等の迅速な対応も期待される。

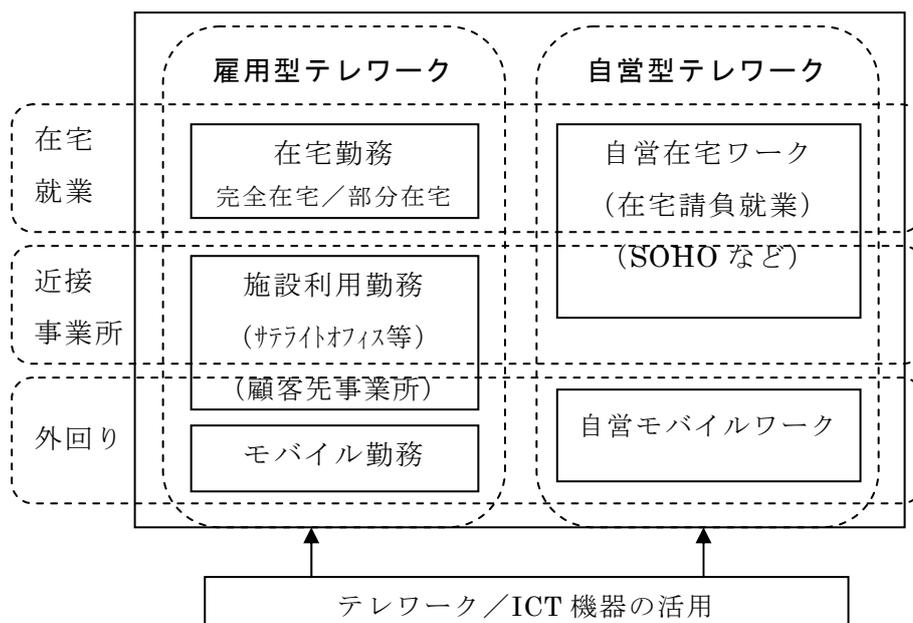
政府は「2010年までに2005年比でテレワーカー人口比率倍増を図り、テレワーカーの就業者人口に占める割合2割を達成すること」を目指すとしている。

## (2) テレワークの種類

テレワークというと、一般に在宅で仕事をするイメージが強いと思われるが、テレワークの種類は、就業形態や就業場所、実施頻度などによって分類できる(図1)。

例えば、就業形態では、定まった勤務先で働く雇用型と、自営や請負などの自営型に分けられる。就業場所は、自宅での勤務、サテライトオフィスなど自宅以外の施設での勤務、顧客先近くや移動中などに携帯電話やノート型パソコンなどを使って仕事をする施設に依存しない場合に分けられる。また、在宅勤務の場合、雇用型では自宅を主な就業場所とする「完全在宅」と、主に勤務先にいて週に1日程度など労働時間の一部を自宅で仕事をする「部分在宅」がある。

図1 テレワークの種類



## 2. テレワークの歴史<sup>12</sup>

テレワークは、1970年代にエネルギー危機とマイカー通勤による大気汚染の緩和に対処するために、アメリカのロスアンゼルス周辺で始まり<sup>13</sup>、1980年代の前半に「パソコンの普及と女性の職場への進出に伴い」注目されるようになったとされている。

日本では、1980年代にサテライト実験として始まった。これは「バブル景気によって、都心のオフィススペースの不足や通勤ラッシュの深刻化が問題」となったことからサテライトオフィスを設置し、「そこで勤務することで勤労者の通勤負担軽減と生産性向上」を目的として試みられたものである。在宅勤務ではなかったのは、日本の住宅事情と通信インフラが未発達であったためとされる<sup>14</sup>。1984年に日本電信電話公社（現NTT）と日本電気が開設した「吉祥寺サテライトオフィス勤務実験」が端緒とされるが、これは通信サービスの利用面が主であった。1988年に富士ゼロックス、内田洋行、住友信託銀行、鹿島建設、リクルートの5社が志木市で行った「志木サテライトオフィス実験」はテレワークを主眼としたものであり、こちらが日本におけるテレワークの始まりとされる<sup>15</sup>。その後、他の企業によってもテレワーク施設で勤務実験が行われたが、バブル経済の崩壊によって、このような動きは停滞した<sup>16</sup>。吉田は、ここまでをテレワーク普及の発展段階における「萌芽期」とした<sup>17</sup>。

1990年代後半になると、企業における情報通信インフラや、ノートパソコンなど携帯端末も普及してきたこともあって、テレワーク普及の環境が整ってきた。1996年には、当時の郵政省と労働省の合同で「テレワーク推進会議」が設置された。ここでは、サテライトオフィスに加えて「企業に在宅勤務を中心としたワークスタイルの変革を普及する活動」が始まった。また、労働省が1998年に「テレワーク導入ガイドブック」を刊行し、1999年に「テレワーク相談・体験センター」を開設した。吉田はこの期間を「開花期」としている<sup>18</sup>。

そして1999年に通商産業省が「マイクロビジネス研究会」を設置し、2000年に「マイクロビジネス協議会」が設立された。自営型テレワーカーの都市型テレワークセンターが設立され始めた時期である。2002年に発行された「平成13年度国民生活白書」では、「ITの普及と家族」の章で「ITによる働き方の変化」としてテレワークが紹介されている。2003年7月には、政府のIT戦略本部が発表した「e-Japan戦略II」にもテレワークが盛り込まれ、2004年から総務省で職員を対象としたテレワークの試行が始まっ

<sup>12</sup> この部分の記述の多くは、日本テレワーク協会編（2007）と吉田（2007）に負うところが大きい。

<sup>13</sup> 当時はテレコミュティング（telecommuting）とも呼ばれていた（古矢 2006a 6頁）。

<sup>14</sup> 吉田（2007）44頁。

<sup>15</sup> このように、わが国においてテレワークは、当初は主に働く場所（オフィス）の問題として捉えられたため、働き方（ワークスタイル）の問題として位置づけられるのが遅れた側面がある。

<sup>16</sup> 日本テレワーク協会編（2007）29頁。

<sup>17</sup> 吉田（2007）。

<sup>18</sup> 吉田（2007）。

た。さらに、2005年11月には、テレワーク推進関係4省（総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省）の呼びかけにより、産学官からなる国民普及運動「テレワーク推進フォーラム」が設立された。そこでは、テレワークの導入・運用に関する調査研究や普及活動が行われている。この期間は「展開期」とされる。

吉田は2006年以降を「拡大期」としているが、2006年1月に出た「IT新改革戦略」でもテレワークの活用が取りあげられ、「テレワークの飛躍的拡大に向けた取組を推進する」ことが唱われている。2007年5月には、前述の通り「テレワーク人口倍増アクションプラン」が決定した。これらの政府の旗振りだけでなく、2007年に松下電器産業が従業員3万人を対象にしたテレワークを開始するなど、企業におけるテレワークの導入の動きも進みつつある。携帯電話の普及や通信回線の高速化など情報通信技術の発達や、目標管理や成果主義の導入などによる評価方式の変化、事業場外のみなし労働時間制度など制度面での見直し<sup>19</sup>、景気回復に伴う労働力不足など、テレワーク進展の条件が整ってきたといえる<sup>20</sup>。

### 3. 欧米先進国の状況

表1は、EU加盟国およびアメリカ等のテレワークに関する調査結果である。表のうち、「在宅勤務者」および「モバイル勤務者」が、“雇用”に該当する。全体的にみて、「在宅勤務者」の比率が高い国は、オランダ、デンマーク、フィンランド、スウェーデンなど北欧諸国に多い。またアメリカやイギリスでも、イタリア等の南欧諸国に比べると比率は高い<sup>21</sup>。オランダでは9%が「週に1日以上在宅勤務者」であることから、テレワークがかなり普及していると思われる。

日本テレワーク協会によれば<sup>22</sup>、イギリスでは、公共・民間部門の双方で、「専門職」のテレワーク導入比率が高く、全般的には高年齢者で専門的な仕事をしている人たちに多い。

ドイツでは、イギリスほどテレワークが普及しているわけではなく、経営者側もテレワークの導入には好意的ではないようだ。民間部門ではなかなか普及していないようだが、連邦政府、州政府では、テレワークが活用され始めた。たとえば、重度の障害者でITリテラシーの高い人に在宅勤務をするといった例が報告されている。

---

<sup>19</sup> なお、在宅勤務のガイドラインについては、別途「在宅勤務への政策対応」と題するディスカッションペーパー（池添弘邦著）を発表する。

<sup>20</sup> 諏訪（2007）18頁。

<sup>21</sup> それぞれの国の人口構成やICTの普及状況、政府や企業の取組姿勢などによって異なる。例えば、フィンランドの場合、人口の高齢化やICTの普及が進んでいること、そして人口密度が低いことなどから政府がテレワークを積極的に推進した。一方、フランスの場合、ICTの普及が遅れたことや労働時間が35時間となっていることなどからテレワークが進んでいないとされる（総務省が主催した「テレワーク国際シンポジウム」の資料 [[http://www.japan-telework.or.jp/activity/event/prize\\_2007\\_03.html](http://www.japan-telework.or.jp/activity/event/prize_2007_03.html)] より)。

<sup>22</sup> 日本テレワーク協会（2007）。

表1 EUの調査による欧米諸国のテレワークに関する在宅勤務者等の就業者に占める比率（%、2002年時点）

	在宅勤務者		モバイル勤務者	自営業におけるテレワーカー
	在宅勤務者	うち週に1日以上在宅勤務者		
オランダ	20.6	9.0	4.1	5.0
デンマーク	17.7	2.6	2.7	2.9
アメリカ	17.3	5.1	5.9	6.3
フィンランド	15.7	4.7	6.2	3.2
スウェーデン	14.9	5.3	4.9	2.0
スイス	11.4	4.2	7.6	2.2
イギリス	10.9	2.4	4.7	4.5
ドイツ	7.9	1.6	5.7	5.2
ベルギー	7.5	2.2	2.4	2.5
EU15カ国	7.4	2.1	4.0	3.4
オーストリア	6.7	2.0	3.7	5.7
アイルランド	6.0	0.5	4.2	3.3
ギリシャ	6.0	2.1	3.5	3.4
フランス	4.4	2.2	2.1	0.8
ルクセンブルグ	3.3	0.9	1.5	1.8
イタリア	2.5	0.8	5.5	2.6
スペイン	2.3	0.3	0.8	2.0
ポルトガル	1.6	0.5	0.3	1.5

資料出所：日本テレワーク協会（2007）『テレワーク推進ための調査研究報告書』

注1：EU15カ国はスイスとアメリカを除いた国々の平均である。

注2：在宅勤務者は、「自宅で仕事を行い、仕事の成果を電子的に送信する人」という定義。

注3：モバイル勤務者は、「週に10時間以上自宅あるいはメインの仕事場所から離れて、高頻度で仕事のための移動をし、仕事のためにオンラインでコミュニケーションをとっている人」という定義。

注4：自営業におけるテレワーカーは、「自宅を主たる仕事の場所とするフリーランスあるいは自営業者で、クライアントとの間のコミュニケーションにICTを利用している人」という定義。

フランスでは、金融業やサービス業でテレワークが多い。しかしながら表にもあるように、フランスでもテレワークの普及はあまり進んでいない。

1970年代に Telecommuting から始まったアメリカは、2005年には「何らかの形で在宅勤務を行った人」が4,510万人、「フルタイムの雇用者で会社から在宅勤務を認められ、かつ月に少なくとも1日在宅勤務を行っている人」が、990万人となっており、テレワークの普及がかなり進んでいる。月に1回以上の在宅勤務を行っている雇用者の企業規模別の比率は、100人未満で39%、100～999人で22%、1,000人以上で35%（他の4%は不明）となっており、大企業と小規模企業で比較的高いようだ。さらにアメリカでは、連邦政府、州政府がテレワークの導入に非常に積極的であり、連邦政府ではテレワーク適格者比率は41.3%、適格者の18.7%が実際にテレワークを実施している。

#### 4. 国内のテレワークの現状

ここでは、企業と企業で雇用されている労働者を対象として実施された調査結果を中心に、テレワークの実施状況について示す。

##### (1) テレワーク人口

調査方法が異なるため単純に比較はできないが、国土交通省の推計<sup>23</sup>によると(表2)、2002年の雇成型、自営型のテレワーカー<sup>24</sup>はそれぞれ311万人、97万人で、2005年は506万人と168万人と約1.7倍に増加している。

表2 2005年時点のテレワーク人口推計<sup>25</sup>

		テレワーク人口			テレワーカー比率		
		雇成型	自営型	合計	雇成型に占める割合	自営型に占める割合	全体
2005年	週8時間以上	506万人	168万人	674万人	9.2%	16.5%	10.4%
	(自宅で実施)	(450万人)	(163万人)	(613万人)	(8.2%)	(16.1%)	(9.4%)
	(モバイルで実施)	(403万人)	(77万人)	(480万人)	(7.4%)	(7.6%)	(7.4%)
	週8時間未満	1466万人	381万人	1847万人	26.8%	37.5%	28.5%
	合計	1972万人	549万人	2521万人	36.0%	54.0%	38.9%
2002年	週8時間以上	311万人	97万人	408万人	5.7%	8.2%	6.1%
	(自宅で実施)	(214万人)	(82万人)	(296万人)	(3.9%)	(6.9%)	(4.4%)
	(モバイルで実施)	(168万人)	(27万人)	(195万人)	(3.1%)	(2.3%)	(2.8%)
	週8時間未満	443万人	191万人	634万人	8.0%	16.0%	9.5%
	合計	754万人	288万人	1042万人	13.7%	24.2%	15.6%

勤務場所別で見ると、2005年は、雇成型のテレワーカーのうちテレワークを自宅で実施すること(在宅勤務)があるのは450万人であり、全体(506万人)の88.9%を占め

<sup>23</sup> 全国の15歳以上の男女有業者を対象とした調査で、2002年は電話調査と郵送調査の併用だが、2005年はWeb調査である。調査方法の詳細については、国土交通省「2002年時点の日本におけるテレワークの実態」([http://www.mlit.go.jp/crd/daisei/telework/14telework\\_jittai\\_honpen.pdf](http://www.mlit.go.jp/crd/daisei/telework/14telework_jittai_honpen.pdf)) (以下、国土交通省2002)および「2005年時点の日本におけるテレワーク人口推計(実態調査)結果について」([http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha06/04/040614\\_.html](http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha06/04/040614_.html)) (以下、国土交通省2005)を参照。また、推計は総務省「就業構造基本調査」の数値をベースに行っている。

<sup>24</sup> テレワーカーの定義は、自営型の場合、「ふだん収入を伴う仕事を行なっている」ことと「仕事で電子メールなどのITを使用している」ことが条件となる。雇成型はこの2つに加えて「ITを利用する仕事場所が複数ある、または1ヶ所だけの場合は自分の所属する部署のある場所以外である」ことと「自分の所属する部署以外で仕事を行う時間が1週間あたり8時間以上働く人のこと」も条件となっている。

<sup>25</sup> 国土交通省2005および国土交通省2002より作成。テレワークを行う場所は複数回答をベースとしているため、「自宅で実施」と「モバイルで実施」には重複がある。

る。また、モバイル（移動中または顧客先）で実施することのあるのは 403 万人で、全体の 79.6%である。

(2) 企業のテレワークの導入状況

企業におけるテレワークの導入状況について、最近の調査結果から概観する。

図 2 テレワークの導入状況の推移

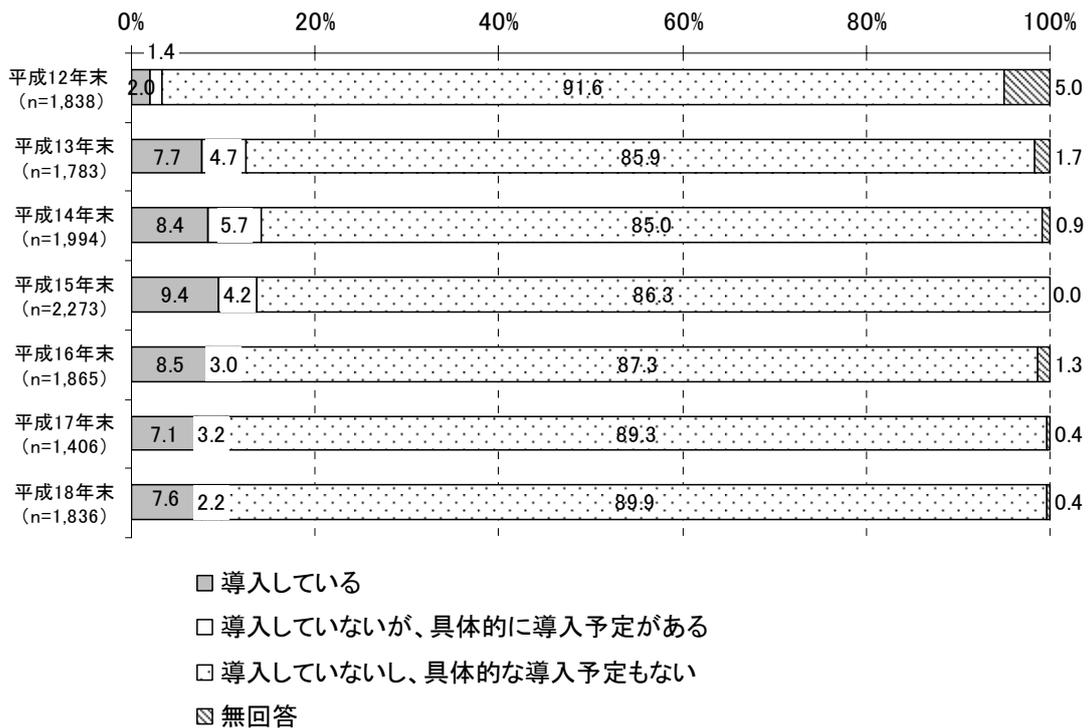


図 2 は、総務省による「通信利用動向調査」<sup>26</sup>の結果である。平成 18 年（2006 年）末の数値を見ると、テレワークの導入状況については、「導入している」が 7.6%、「導入していないが、具体的に導入予定がある」が 2.2%、「導入していないし、具体的な導入予定もない」が 89.9%であった。過去の推移を比較すると、テレワークの導入企業は、平成 12 年（2000 年）末の 2.0%から平成 13 年（2001 年）末には 7.7%と増加したが、その後は 10%弱で推移している。「導入している」と「導入していないが、具体的に導入予定がある」をあわせると、平成 16 年（2004 年）末以降は減少傾向となっている。

<sup>26</sup> 総務省（2007）「平成 18 年通信利用動向調査報告書（企業編）」（34 頁）より。平成 18 年（2006 年）末のデータの調査方法は、2007 年 2 月に、無作為抽出された常用雇用者規模 100 人以上の 3,000 企業を対象として実施された。有効回答数は 1,836 企業。テレワークの定義は「貴社建物から離れたところに居ながら、通信ネットワークを活用することにより、あたかも貴社建物内で勤務しているような作業環境にある勤務形態のことです。具体的には、社員の作業場所により、在宅勤務、モバイルワーク（営業活動などで外出中に携帯情報端末で作業する場合）やサテライトオフィス（貴社のオフィス以外のオフィスで作業する場合）と呼ばれるものです」となっている。

表 3 企業におけるテレワークの実施状況 (%)

		日本テレワーク協会(2002)	JILPT(2007)	日本テレワーク協会(2004) (在宅勤務)
テレワークの導入状況	会社のルールとして認めている	2.2	7.5	1.2
	会社のルールがないが、裁量で実施している	8.1	7.5	2.2
	導入・実施を認める予定である	1.7	0.0	0.3
	導入・実施を検討中である	8.3	10.0	3.2
	以前、実施していたが、現在は実施していない*	—	1.3	—
	認める予定はない	78.4	73.8	92.3
	無回答	1.3	0.0	0.8
合計		100.0	100.0	100.0
(N)		(639)	(80)	(1066)

注1：表中のそれぞれのデータの出所は以下の通り。( )内の数値は調査年を示す。

日本テレワーク協会(2002):「テレワーク人口等に関する調査研究報告書(要約版)(平成13年度版)」

JILPT(2007):『Business Labor Trend 2008年2月号』

日本テレワーク協会(2004)(在宅勤務):『労政時報』(3668号)

注2：項目のワーディングはそれぞれの調査で若干異なる。

「会社のルールとして認めている」は、JILPT(2007)では「会社の就業規則に記載があるなど会社の制度として認めている」、日本テレワーク協会(2004)では、「会社の就業規則に記載があるなど会社のルールとして認めている」となっている。

「会社のルールがないが、裁量で実施している」は、JILPT(2007)では「会社の制度はないが、上司の裁量や習慣として実施している」、日本テレワーク協会(2004)では「会社のルールはないが、上司などの裁量で実施している」となっている。

注3：\*はJILPT(2007)のみ。

他の調査結果をまとめると(表3)、それぞれ調査方法は異なるが<sup>27</sup>、「会社のルールとして認めている」と「会社のルールがないが、裁量で実施している」をあわせると、日本テレワーク協会(2002)で10.3%、JILPT(2007)で15.0%、在宅勤務のみだが日本テレワーク協会(2004)では3.4%となっている。いずれにしても実施している企業の割合は低い。「導入・実施を認める予定である」を加えてもほとんど変わらない。

ただし、これらの調査は、それぞれに標本のとらえ方等が異なり、また、回答者側がテレワークの定義をどこまで理解しているかという問題もある点は注意しておく必要がある。

<sup>27</sup> 日本テレワーク協会(2002)は、札幌市、仙台市、東京都区部、名古屋市、大阪市、広島市、福岡市にある5,140社を対象とした(うち140社は日本テレワーク協会の会員企業)。140社の会員企業を除く5,000社は、「事業所・企業統計調査報告書」(総務庁統計局)と「会社情報」(日本経済新聞社)の都市別の事業所数の割合に応じた無作為抽出であった。非会員企業の回答数は639社(回収率12.8%)。

JILPT(2007)は、JILPTのモニター民間企業99社が対象。調査期間は2007年10月29日～11月9日。回収率は80.8%であった。なお、この調査は、JILPT調査・解析部が主体となって実施したものである。データの使用に際し、同調査・解析部に感謝する。

日本テレワーク協会(2004)では、帝国データバンクのCOSMOS2によって全国の従業員規模30人以上の企業から5,000社を対象企業として無作為に抽出した。回収数は1,066社(回収率21.3%)であった。

表 4 テレワークに利用している主な場所・施設（％）（複数回答）

	日本テレワーク協会(2002)	JILPT(2007)
従業員の自宅	43.8	91.7
他事業所	10.6	41.7
サテライトオフィス	9.1	25.0
顧客先のオフィス	6.1	16.7
移動中の交通機関の中	4.5	33.3
ホテル	9.1	8.3
(N)	(66)	(12)

注1：表にはないが、その他の場所・施設として、日本テレワーク協会(2002)では「立ち寄りオフィス」「レンタルオフィス・デスク」「喫茶店・インターネットカフェ」「図書館・市町村の施設等」「その他」がある。JILPT(2007)では「喫茶店」「その他」がある。

テレワークを行う場所については、それぞれの調査で割合に差があるものの、「従業員の自宅」の値がもっとも高いことは一致している。その他の「他事務所」が次に高い。「移動中の交通機関の車内」では 33.3%、「サテライトオフィス」は 25.0%、「顧客先のオフィス」で 16.7%などとなっている（表 4）。

次に、どのような目的でテレワークを実施しているのかを見たのが表 5 である。それぞれの調査で項目の内容や数値のばらつき具合に差があるが、数値の高い順に 3 つ程度を比較してみると、共通して数値が高いのは「勤務者の移動時間の短縮・効率化」である。JILPT（2007）と日本テレワーク協会（2004）では「仕事と育児・介護など家庭生活を両立させる社員への対応」や「付加価値創造業務の創造性の向上」の割合が比較的高い。日本テレワーク協会（2002）と総務省（2006）では「定型的業務の効率性（生産性）の向上」の割合が比較的高い。

表 5 テレワークの導入目的（％）（複数回答）

		日本テレワーク協会(2002)	JILPT(2007)	日本テレワーク協会(2004) (在宅勤務)	総務省(2006)
テレワークの導入目的	定型的業務の効率性（生産性）の向上	33.3	33.3	25.0	58.3
	付加価値創造業務の創造性の向上	24.2	50.0	38.9	7.6
	勤務者にゆとりと健康的な生活の実現	25.8	41.7	30.6	6.4
	オフィスコストの削減	24.2	8.3	33.3	9.3
	勤務者の移動時間の短縮	37.9	66.7	36.1	32.1
	顧客満足度の向上	22.7	25.0	—	20.9
	優秀な人材の雇用確保	21.2	16.7	30.6	1.5
	通勤弱者（身障者、高齢者、育児中の女性等）への対応	19.7	—	—	9.2
	高齢の社員や障害のある社員への対応	—	16.7	30.6	—
	仕事と育児・介護など家庭生活を両立させる社員への対応（離職防止）	—	58.3	50.0	—
	勤務者の自己管理能力の向上	18.2	25.0	27.8	—
	その他	4.5	—	—	12.7
	無回答	—	—	13.9	3.6
(N)		(66)	(12)	(36)	(229)

注：「付加価値創造業務の創造性の向上」のワーディングは総務省(2006)とその他の調査で異なる。  
日本テレワーク協会(2004)とJILPT(2007)では「創造的業務の効率・生産性の向上」となっている。

一方、テレワークを実施していない企業の理由を示したのが表 6 である。2 つの調査に共通して割合が高いのは、「適した職種（仕事）がない」と「労働時間の管理が難しい」である。JILPT（2007）では、「コミュニケーションに問題がある」や「情報セキュリティの確保に不安がある」の割合も高い。

表 6 テレワークを実施しない理由 (%) (複数回答)

	日本テレワーク協会(2002)	JILPT(2007)
適した職種(仕事)がない	61.8	49.2
労働時間の管理が難しい	43.0	62.7
評価が難しい	28.7	32.2
コミュニケーションに問題がある	22.5	45.8
会社の規模が小さいのでできない	21.4	—
従業員からの要望・提案がない	20.5	—
情報セキュリティの確保に不安がある	—	42.4
(N)	(565)	(68)

注：その他の理由として、共通するものは「取引先や親会社との関係からできない」「費用がかかる」「テレワークのメリットがわからない」「実施したいが、どう進めてよいかわからない」がある。また、日本テレワーク協会(2002)では「経営者の理解が得られないと思われる」がある。

JILPT(2007)では、テレワーク全般について、どのように認識しているかを自由記述で聞いている。それによると、テレワークを導入・実施している企業では、「通常の勤務形態だけでは人材確保に限界がある」「通常の勤務形態に馴染まない障害者や育児・介護従事者の職場確保や離職防止に役立つ」など肯定的な意見が出ている。

これに対して、「認める予定はない」企業では、「従業員の大多数が時間と場所の制約を受けている」「職場以外での業務はない」「大半の従業員が原則的に店頭勤務となっている」「製造部門が主体なので適用できる仕事が限定的」など、業種・職种的になじまないことを未実施の理由にあげるところが目立った。

政府のIT戦略本部のIT新改革戦略評価専門調査会で実施された調査の結果<sup>28</sup>にもテレワークを導入しなかった理由の自由記述があるが、そこでも介護や接客業など業種・業務的にテレワークになじまないとの指摘が多くあげられている。

そのほか、JILPT(2007)における導入に消極的な企業の理由として、「労働時間管理の面で課題が多い」「長時間労働の把握が困難」など労働時間管理の難しさをあげる意見や、「成果の把握が難しい」「仕事の成果を結果のみで評価する人事制度になっておらず馴染みにくい」など、人事評価を行ううえでの課題をあげている。また、「部下とのコミュニケーションの強化をめざしているのに馴染まない」「労働時間を自由にすればするほど、社員間の直接的コミュニケーションが減り、いわゆる人間的な深いつながりが形成

<sup>28</sup> 調査名は「IT経営・テレワーク分野の実態調査」。郵送とWebによる回答で、2007年11月に実施された。回答が得られた786社のうち、テレワークを導入していたのは25社であった。  
([http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/ithyouka/kaisai\\_h19/dai3/siryous.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/ithyouka/kaisai_h19/dai3/siryous.pdf))

されにくくなる」「マネジメントにおいては、直接対話によるコミュニケーションが不可欠であり、その視点が減少するような就業形態は組織にとって大きなリスクを伴う」など、社内コミュニケーションへの悪影響を懸念する意見も出ている。「情報セキュリティの確実な安全が確保されないと導入は困難」との指摘もあった。

前述の IT 新改革戦略評価専門調査会の調査では、「政府が取組むべき施策等政府への要望」もたずねているが、「労働関連の制度がまだ不十分である」や「“テレワーク” といっても多様な勤務形態を包含しているため、場合分けをしていただきたい。在宅勤務については、より現実的な“部分在宅”に関するガイドラインを作成していただきたい」などの回答があった。

一方、JILPT (2007) には、次のような意見もあった。それらは、「全体的な導入は現実的でないが、育児や介護などを行う従業員の働き方を支援する施策としては検討してみたい」「現状はフィットする職種がないが、育児や介護を担う社員の受け皿として検討することはありうる」など、育児・介護支援を目的とした限定的な制度導入の検討に関する前向きな見解であった。

### (3) 労働者個人のテレワーク利用状況

テレワークを実施している労働者の実施形態を見てみると(表 7)、それぞれの調査<sup>29</sup>によって数値はまちまちで、日本テレワーク協会(2002)では「会社のルールとして認められている」割合がもっとも高いが、国土交通省 2002 と国土交通省 2005 では「自分の裁量で実施している」割合がもっとも高い。日本テレワーク協会(2004)は「自分の裁量で実施している」割合が他のカテゴリーと比べて低い。

---

<sup>29</sup> 国土交通省 2002 は電話調査(1次調査:テレワーカー該当者の抽出)と郵送調査(2次調査:1次調査で得られた協力者を対象に調査)の併用。1次調査の協力者数は 4,125(協力率 59.8%)。2次調査は、配布数 281のうち有効回収数は 135(回収率 48.0%)。

国土交通省 2005 は Web 調査で、国土交通省 2002 と同様に 1次調査と 2次調査がある。1次調査は、配信数 6,666のうち有効回答数 4,318(回収率 64.8%)。2次調査は、配信数 1,080に対して有効回答数 336(回収率 31.1%)。

国土交通省 2002 と国土交通省 2005 については脚注の 22 も参照。

日本テレワーク協会(2002)は、企業調査に回答した企業を対象として、それぞれの従業員規模に応じて調査票の配布数を 1通から 25通の間で設定し、企業単位で調査を依頼したものである。配布数 9,307に対して回答数は 969(回収率 10.4%)。

日本テレワーク協会(2004)は、企業調査の対象となった企業で働く従業員 1万人が対象となった。回答数は 1,385(回収率 13.9%)。

表 7 労働者個人のテレワーク実施形態 (%)

		日本テレワーク 協会(2002)	国土交通省 2002 (複数回答)	国土交通省 2005	日本テレワーク 協会(2004) (在宅勤務)
テレ ワ ー ク の 導 入 状 況	会社のルールとして認められている	42.6	31.4	22.0	28.6
	試験的・実験的に認められている	5.6	2.9	17.3	21.4
	上司の裁量で実施している	16.7	4.4	17.0	28.6
	自分の裁量で実施している	29.6	56.2	39.0	14.3
	その他	3.7	2.2	4.8	7.1
	無回答	1.9	2.8	—	—
合計 (N)		100.0 (54)	100.0 (91)	100.0 (336)	100.0 (28)

注：項目のワーディングは国土交通省2002および2005で若干異なるが、意味的な違いはない。例えば「会社のルールとして認められている」は、国土交通省2005では「会社(団体等)の制度として実施している」となっている。

テレワーク実施中にどのような業務を行っているかという点、「報告書・日報・月報等の文書作成」や「企画書・見積書等の資料作成」など書類の作成や、「資料や情報の収集」、「データの入力」などが比較的多い(表8)。

表 8 テレワークで行う業務 (%) (複数回答)

	日本テレワーク 協会(2002)	日本テレワーク 協会(2004) (在宅勤務)
報告書・日報・月報等の文書作成	50.0	28.6
資料や情報の収集	44.4	42.9
企画書・見積書等の資料作成	38.9	21.4
データの入力	22.2	28.6
ソフト設計・プログラミング	16.7	17.9
原稿執筆・編集・校正	9.3	21.4
営業・販売	9.3	10.7
ハードの設計、製図	7.4	10.7
デザイン	5.6	10.7
経理・会計業務	5.6	3.6
翻訳	3.7	3.6
その他	14.8	14.3
(N)	(54)	(28)

注:「営業・販売」は日本テレワーク協会(2004)では「営業・営業サポート」。

テレワークのメリットは、「通勤の疲労がなくなる」が国土交通省 2002 を除いて 5 割を超え、もっとも割合が高い（表 9）。国土交通省 2005 では「ストレスがなくなり、心のゆとりが持てる」の割合も高い。日本テレワーク協会（2002）と国土交通省 2002 および国土交通省 2005 では「仕事の生産性が向上する」の割合も高い。一方、日本テレワーク協会（2004）では「家族との団らんが増える」や「家事や育児の時間が増える」の割合も高いが、実数が少ないことから、これが在宅勤務の特徴とは明確に言えない。

表 9 テレワークのメリット（%）（複数回答）

	日本テレワーク協会(2002)	国土交通省 2002	国土交通省 2005	日本テレワーク協会(2004) (在宅勤務)
通勤の疲労がなくなる	57.4	34.7	58.6	57.1
仕事の生産性が高くなる	44.4	45.4	44.9	21.4
家族との団らんが増える	27.8	20.0	34.2	53.6
家事や育児の時間が増える	25.9	—	—	46.4
介護の時間が増える	—	—	—	10.7
地域社会との交流が増える	7.4	5.0	7.7	7.1
ストレスがなくなり、心のゆとりが持てる	—	21.5	42.9	—
趣味や自己啓発など、自分の時間が持てる	—	16.2	28.9	—
タイムマネジメント(時間管理)に対する意識が高まる	—	14.9	25.9	—
個性が活かされ、個人の自律性が高まる	—	8.8	23.8	—
居住場所の選択肢が広がる	—	18.2	20.2	—
家事・家庭生活に対する興味や関心が高まる	—	6.6	18.2	—
顧客サービスが向上する	—	17.1	14.9	—
その他	18.5	0.0	8.3	7.1
合計	100.0	100.0	100.0	100.0
(N)	(54)	(91)	(336)	(28)

注：「家族との団らんが増える」は、日本テレワーク協会(2004)では「家族とのふれあい・コミュニケーションが増える」、国土交通省2005では「家族とのコミュニケーションがとりやすい」となっている。また、「通勤の疲労がなくなる」は、国土交通省2005では「通勤に関する肉体的・精神的負担が少ない」である。国土交通省2005では、表中の項目以外に「取引コストが削減される」「情報連絡等について会社でルール等ができ仕事が円滑」「従業員の会社に対する信頼感が高まる」「効果として感じられるものは特にない」がある。

テレワークのデメリットについては（表 10）、職場と離れていることから「上司・同僚等とのコミュニケーションが不足する」ということがある。国土交通省 2005 では仕事の評価に対する不安もある。また、時間管理について「仕事と仕事以外の時間の切り分けが難しい」ことから 3 つの調査で「ついつい長時間働いてしまう」の割合が比較的高い。在宅勤務の場合、家庭生活との切り分けをどのようにするのかも難しいことがある。

表 10 テレワークのデメリット（%）（複数回答）

	日本テレワーク協会(2002)	国土交通省 2002	国土交通省 2005	日本テレワーク協会(2004) (在宅勤務)
上司・同僚等とのコミュニケーションが不足する	38.9	7.2	18.2	35.7
孤独感や孤立感を感じる	20.4	—	11.0	17.9
仕事の評価に不満がある	16.7	18.7	36.0	7.1
家族に迷惑がかかる	11.1	—	—	14.3
仕事の生産性が低くなる	7.4	—	—	14.3
ついつい長時間働いてしまう	—	31.4	38.7	35.7
休憩時間がとりにくくなる	—	—	—	17.9
仕事と仕事以外の時間の切り分けが難しい	—	49.3	49.1	—
書類や資料が分散する	—	12.1	23.8	—
自宅で勤務する際家族が話しかけたり家事を頼んでくる	—	22.8	23.2	—
生活雑音が仕事の邪魔になる	—	13.2	23.2	—
テレワークに適した住宅の整備・供給等が遅れている	—	23.2	22.0	—
健康管理が難しい	—	13.2	17.3	—
その他	22.2	3.3	2.1	10.7
合計	100.0	100.0	100.0	100.0
(N)	(54)	(91)	(336)	(28)

注：「仕事の評価に不満がある」は、国土交通省2005では「テレワーク実施の成果の評価が難しい」となっている。  
 国土交通省2005では、表中の項目以外に「情報セキュリティ対策が難しい」「スキルアップや能力開発が難しい」「仕事の成果を出す責任を重荷に感じるようになっている」「情報通信機器を上手く使いこなせない」がある。

時間管理について、日本テレワーク協会（2004）では在宅勤務で深夜や休日に及ぶことがあるかたずねているが、「深夜や休日に及んで在宅勤務を行うことがよくある」が 17.9%、「ときどき深夜や休日に及んで在宅勤務を行うことがある」が 53.6%、「深夜や休日に及んで在宅勤務を行うことはない」は 25.0%であった。実数は少ないが、時間を比較的自由に使えるだけに、時間管理も難しくなり、長時間労働に結びつきやすいよう

である<sup>30</sup>。

労働政策研究・研修機構が2005年に実施した「日本人の働き方総合調査」<sup>31</sup>のデータからも、事業場外での働き方には勤務者自身の裁量が大きいことが表れている<sup>32</sup>。

仕事をする場所（複数回答）について、「1 会社や工場、事業所などへ出勤して仕事をする」「2 自宅の仕事専用の部屋や店舗、自宅外の自分で用意した仕事場で仕事をする」「3 自宅の居住用の部屋で仕事をする」の3つの選択肢のうち、1のみを選択したケースを「会社・工場・事業所など」（テレワークなし）、2と3に回答した人を「自宅、自宅外の仕事場」（テレワークあり：実数は、正社員=76、非正社員=141）として集計した（表11）。

表 11 就業形態別 仕事をする場所（複数回答）

仕事をする場所	正社員	非正社員
会社・工場・事業所など	96.6	93.2
自宅、自宅外の仕事場	2.6	5.0
無回答	0.7	1.8
合計	100.0	100.0
(N)	(2893)	(2822)

仕事をする場所別に、「仕事をする時間帯の決め方」や「仕事の中身の決め方」、そして「仕事の進め方の決め方」の分布を見ると（表12～14）、「自宅、自宅外の仕事場」で仕事をする人が、正社員も非正社員も「会社・工場・事業所など」でのみ勤務している人と比べて「自分で決めることができる」割合が高い。総じて「自宅、自宅外の仕事場」で働いているほうが自律的な働き方をしている割合が高いと言える。それだけに、労働時間を含めた働き方の自己管理が必要となる。

<sup>30</sup> 神谷（2005）でも、ヒアリング調査の中で「『家でも仕事ができる』ことは、半面『家でも仕事をしなければならない』可能性を秘めているかも知れない」（17頁）という危険性が指摘されている。

<sup>31</sup> 民間調査機関の郵送モニターに登録している、20歳以上60歳未満の就業している個人を対象とし、正社員3,500名（会社員〔管理職〕1,000名、会社員〔管理職以外〕2,000名、団体職員400名、公務員100名）、非正社員3,500名（パート・アルバイト等1,500名、派遣社員・契約社員2,000名）、個人自営業主・家族従業員3,000名（フランチャイズ契約自営業79名、自営手伝い663名、自由業・SOHO・内職2,258名）を抽出して調査を実施した。正社員の有効回答数は2,893名（回収率82.7%）、非正社員は2,822名（回収率80.6%）、個人自営業主・家族従業員は1,576名（回収率52.5%）であった。

<sup>32</sup> なお、表11～14は筆者による再集計の結果である。

表 12 就業形態別・仕事をする場所別 仕事の時間帯の決め方（複数回答）

	正社員		非正社員	
	会社・工場・事業所など	自宅、自宅外の仕事場	会社・工場・事業所など	自宅、自宅外の仕事場
会社の規則などであらかじめ決められている	90.1	44.7	77.3	35.5
会社の規則などの範囲内で、自分で決められることができる	10.6	43.4	22.0	33.3
特に制限なく、自分で決めている	1.4	23.7	3.9	48.2
無回答	0.0	0.0	0.1	0.0
合計 (N)	100.0 (2796)	100.0 (76)	100.0 (2629)	100.0 (141)

表 13 就業形態別・仕事をする場所別 仕事の中身の決め方（複数回答）

	正社員		非正社員	
	会社・工場・事業所など	自宅、自宅外の仕事場	会社・工場・事業所など	自宅、自宅外の仕事場
会社や取引先などからの指示を行わなければならない	87.5	56.6	84.2	55.3
いくつか提示された物の中から選んで行うことができる	8.8	19.7	7.2	19.9
提示された仕事をする、しないは原則自分で決められる	12.4	53.9	12.6	37.6
無回答	0.6	1.3	1.7	2.1
合計 (N)	100.0 (2796)	100.0 (76)	100.0 (2629)	100.0 (141)

表 14 就業形態別・仕事をする場所別 仕事の進め方の決め方（複数回答）

	正社員		非正社員	
	会社・工場・事業所など	自宅、自宅外の仕事場	会社・工場・事業所など	自宅、自宅外の仕事場
会社等のマニュアルで決っているかその都度指示される	42.0	17.1	60.3	36.9
おおまかな枠の中で、自分の仕方で行うことができる	58.6	56.6	43.0	57.4
どのような方法で仕事を行うか、原則自分で決められる	15.3	47.4	5.4	26.2
無回答	0.4	0.0	0.5	0.7
合計 (N)	100.0 (2796)	100.0 (76)	100.0 (2629)	100.0 (141)

日本テレワーク協会（2002）では、テレワークを実施していない人にその理由をたずねているが、もっとも割合が高いのは「会社ではそのような勤務形態は認められていない」で 84.7%である。次は「自分の職種や業務に合わない」が 28.9%であった。また、会社でテレワークが認められたときの意向について、55.7%が「制度があれば、行ってみたい」、17.5%が「制度があっても、行いたくない」、25.6%が「わからない」と回答している。

#### （4）テレワーク導入企業の事例

テレワークを勤務制度として先進的に取り入れている企業を簡単に紹介する<sup>33</sup>。それぞれの事例に共通するのは、これまで在宅勤務など柔軟な働き方に関して試行を重ねてきていることである。また、評価は目標管理制度が利用されている。

##### ①A社（IT・ネットワークソリューション事業）

A社は、テレワークについては80年代からサテライトオフィスを設置したり、研究所の裁量労働者を対象に在宅勤務を実施したり、携帯端末と携帯電話を使用したモバイルオフィスの導入を実践してきた。そして2003年から、ITとネットワークを活用した新しいワークスタイルの実現に向けてブロードバンドオフィスの導入を進めた。2005年には全社共通のITインフラ、ITサービスとして利用できるようになった。そこで、新しいテレワークとして、自宅、外出先などオフィス以外の場所でも自由に仕事ができるワークスタイルを目指して、2006年7月から企業ソリューションビジネスユニット<sup>34</sup>の社員（約2,000人）を対象に試行している。これは、企業のメリット（業務のスピードアップ、生産性の向上など）と個人のメリット（家族との時間増加、通勤時間削減など）の両立を目的としているということだが、まだ本格導入には至っていない。

制度対象の適用基準は、管理職か一般社員かに関わらず対象となり、育児、介護などの事由によらず誰でも参加可能である。対象業務や作業内容の制限もない。利用申請には、テレワーク勤務を行う前日までに上司の許可を得る必要がある。

実施頻度の制限はないが、週1～2回を目安に、部分的な利用を認めている。また、就業時間の取扱いや勤務時間管理はオフィス勤務時と同様となっていて、始業及び終業時には、上司や同僚にメールで連絡することになっている。評価は、業績に応じた評価制度を採用しているため勤務場所や勤務時間数に依存せず、従来通りとなっている。

なお、A社のテレワーク勤務に関する社内アンケートによると、実施者の90%以上および上司の100%が、生産性は「オフィス勤務時と変わらない」もしくは「向上した」

<sup>33</sup> 日本テレワーク協会（2007）、産労総合研究所編（2007）、内閣府（2007）「ワークライフバランス 企業における最新の試み」（<http://www5.cao.go.jp/keizai1/2007/work-life/work-life.html>）などを参考にした。

<sup>34</sup> 企業向けシステムの開発部門で、職種は事務、営業、SE等が含まれる。

と回答、また、実施者の約 50%が自律性、創造性が向上したと回答した。

## ②B 社（ハードウェア・ソフトウェア事業、サービス、リースなど）

B 社では、「優秀な人材の確保・活用」「自律的・お客様志向・自由闊達・達成志向」「勤務の時間配分、場所、ライフスタイルなどによらず、成果による評価と処遇」という人事上の課題に取り組むために、様々な柔軟な勤務形態を取り入れてきた。すでに 1987 年に在宅勤務制度を一部の社員に導入し、1990 年以降断続的に試行してきた。1999 年に「育児介護ホーム・オフィス制度」を始め、2000 年に「e-ワーク制度」へと継承された。2001 年に育児や介護以外の事由でも利用できるようになった。

制度適用の対象者は、製造・秘書業務を除き、勤続 1 年以上でかつ自宅で業務が可能な者である。それら対象者の申請に基づき所属長が判断する。

利用申請の手続としては、原則的に、1 週間前に翌週の勤務について、希望曜日、時間、業務内容等を記入した申請書を所属長に提出して承認を得る。

制度の利用単位は 1 時間、1 日、1 週単位などで、利用の上限はない。勤務時間は所属する事業所の勤務時間と同一で、裁量労働適用者は、みなし労働のもと在宅勤務を行う。必要なときには、出社することが前提となる。評価は、目標管理制度に基づく評価を行っている。

なお、社員総数約 1 万 7 千人のうち、近年は年間 2,000 名の推定利用者がある。また、2007 年には 1 カ月当たりの制度利用日数は平均 4.7 回で、制度を利用した日に完全在宅勤務をしているケースは約 3 割であった。

B 社では、「e-ワーク制度」のほかにも「モバイル・オフィス」などを展開しており、顧客担当の営業職、SE 数千名がモバイルワークに従事している。

## ③C 社（家庭用電子機器、電化製品等の生産、販売、サービス）

C 社は、2001 年から経営戦略として女性の積極的な活用を推進してきた。この流れから、人材の多様化と働き方の多様化が図られた。2006 年に 1,000 人規模の在宅勤務の試行を開始し、2007 年 4 月から本格導入した。

制度対象の適用基準は、自律的に業務遂行が可能な間接業務従事者で、本社と全額出資子会社 23 社の従業員計 7 万 6 千人のうち、工場の現場作業員や保安担当者、秘書などを除くほぼすべてのホワイトカラー（約 3 万人）が対象となっている。

利用申請の手続は、上司へ申請書（部署名、業務内容、実施頻度、自宅の状況（間取り図等）等を明記し、情報セキュリティの誓約書を兼ねる）を提出し、許可を得ることになっている。

原則として、月の半分程度の利用とし、育児や介護のため実施日数を増減したい場合には、別途勘案される。労働時間制度は、通常の勤務形態を適用し、業務開始及び終了

時には、上司にメールか電話で連絡することになっている。職場全体での集会や、職場からの要請がある場合には、出勤する義務がある。評価は、通常勤務時と同様に、一年単位での成果・目標管理を基本としている。

C社では、ITを駆使し、時間や場所にかかわらず柔軟に働くことで、会社の持続成長・社員満足の上昇・社会構造変革への対応という3つの視点から、モバイル勤務の拡大、スポットオフィスの設置、フリーアドレスオフィスの導入などを進めている。なお、本格的導入以降は、各職場での運用になっているため、実際の利用者数は正確には把握できないようだ。

## 5. テレワークの課題

テレワークは、働き方の選択肢をより多様で柔軟にするものとして注目され、様々なメリットがあげられるが、現状では導入している企業は少ない。今後、テレワークの普及を考えるにあたっては、企業におけるテレワーク普及の課題とともに、テレワークに関する研究上の課題も指摘しておく必要がある。以下、それらについてまとめておきたい。

### (1) テレワーク普及の課題

#### ①コスト・技術的側面

テレワークが「情報通信機器 (IT)」を利用するということが前提となっているので、そのためのインフラの整備が必要になり、コストがかかる。ここ数年の間に、デジタル回線の普及や情報通信機器の技術が発達して、全体としてのコストは下がっているが、情報漏洩を防ぐためにセキュリティの仕組みをしっかりと構築しておかなければならない。情報通信機器を使用するに当たって、機械を設置するだけでなく、それらをどのように扱うかについて決めておかなければならないことがある。例えば、それらの機器の購入費用や事業場外で使用する場合に通信費の負担はどうするか、機器の持ち出しについての条件設定、データにアクセスする方法、機器にトラブルがあった場合にどのように対応するかなどがある<sup>35</sup>。

#### ②労働時間管理上の問題

また、特に在宅で作業する場合、通勤がなく労働時間を柔軟に設定できることから、業務に集中できる反面、かえって仕事の区切りをつけにくく、労働時間が長くなってしまいうこともある。その場合には、働きすぎて健康を損なうことになりかねない。労働者

---

<sup>35</sup> PCにソフトをインストールしない「シンクライアント」を活用している例もあるが、通信環境に依存するため（通信できなければいかなる作業もできない）、会社が通常のPCを貸与し、パスワード等のセキュリティ面の強化を図る企業もある。

の自己管理、及びそれに会社がどう支援するかという課題がある。

健康問題にも関係するが、事業場外で負傷したり事故に巻き込まれたりした場合に労災認定がどのようになるか、まだ具体的な事例が少ないために、導入している企業でもこの点の方向性については気にかけているようだ。テレワークの具体的な事例に則した法律・制度面の整備が求められよう。

### ③コミュニケーション

事業場外で仕事をしている時間が長くなると、職場の上司や同僚と接する機会が少なくなり、コミュニケーション不足で孤立感が高まったり、互いの仕事の進捗状況がよく分からないなどの問題を指摘する声も強い。特に、上司（管理職）のテレワークに対する理解が不可欠で、仕事に対する評価への影響が懸念される。ただ、在宅勤務などを行う者がいることによって、「簡潔明瞭なコミュニケーションをとるようになった」とか、「コミュニケーションをとる際に事前に内容を吟味するようになった」などコミュニケーションの質の向上につながるようなこともある<sup>36</sup>。いずれにせよ、共通しているのは、「中間管理職」の役割である。自らの業務を抱えながら、部下の管理までも行う中間管理職は、今、職場にいない部下とのコミュニケーションという点においても重責を担っているといえる。

## （2）テレワーク研究の課題

### ①日本的な雇用慣行との関係

（1）③に関連して、日本においてテレワークの導入が進まないのは、「曖昧な職務概念」「現場に密着した技能形成」「多義的な人材評価」といった日本企業の雇用慣行の影響があるとの指摘がある<sup>37</sup>。「曖昧な職務概念」は、職務定義や責任範囲が明確でないことからグループで職務を遂行するため、個々による自律性・裁量性を阻むことにつながり、テレワークの定着が望めないというものである。「現場に密着した技能形成」は、技能形成のほとんどが OJT 方式であり、長期雇用関係と継続的な「場」の共有が前提となっているため、テレワークによって「場」が多様化されると定着しないというものである。そして「多義的な人材評価」は、評価の対象が態度や意欲、同僚との協調性など多義的で、業績中心ではないため、本来の職場から離れてテレワークを行うことが難しいということである。

これらのことは、今後の日本におけるテレワーク研究にとっての課題を示しているといえる。職務概念や責任の範囲がどこまで明確になればテレワークが可能で、あるいは不可能なのか、OJT による技能形成とテレワークの普及は相容れないものであるのか、

<sup>36</sup> 古矢（2006b）21頁。

<sup>37</sup> 小豆川（2000a）。

テレワークを行う労働者に対する公平・公正な評価の仕組みはどのようなものなのか、これらの点をより明確にしなければならない。

## ②働く側のテレワーク・ニーズ

図 1 に示したように、テレワークにもいくつかの分類が考えられるが、雇用労働者に限定して考えてみても、様々な勤務形態がある。これらの類型は、テレワークの実態から現状を整理したにすぎず、働く側のニーズという観点から整理されたものではない。現状においても、在宅勤務の場合には、育児や介護または障害があるなどのために通勤が困難な場合を除いて、完全在宅よりも労働時間の一部を在宅勤務とする部分在宅のほうが現実的であると思われる<sup>38</sup>。さらに、今後の研究において重要なことは、様々な労働者の多様な属性（職種、仕事内容、住宅・家族状況など）によってどのような働き方が望まれており、そのためにどのようなテレワークが求められているのかという、働く側のニーズを探求することであろう。

働く側のニーズという観点から考えると、女性、高齢者、障害者などの雇用機会の拡大やワーク・ライフ・バランスの手段として、テレワークが貢献する可能性は高い。しかしそのためには、いかなるニーズがあり、いかなる課題があるのかを考えなければならない。

今後の研究においては、上記のようなテレワーク普及の課題に対する具体的な解決の方向性を示す必要がある。そのためには、企業が導入しているテレワークの具体的な類型ごと（在宅勤務、モバイル勤務、他事業所での作業など）に、どのような課題があるのかという問題について、さらに検討する余地がある。また、日本的雇用慣行や働く側のニーズという観点から見ても、在宅ワークとは異なる雇用者のテレワークについては、調査データ収集の困難さもあり、あまり研究が進んでいない<sup>39</sup>。上に述べたような点を少しでも明確にするために、雇用者のテレワークの実態と課題について、さらに研究を進めなければならない。

---

<sup>38</sup> 神谷（2005）もヒアリング結果から「完全型在宅勤務には、職場とのコミュニケーション不足や顧客との接触の欠如、それらに伴う知的刺激の低下による孤立感や能力向上機械の不足、また業績評価の難しさなどの問題発生の可能性が小さくないが、以上からは、幼児期においても部分型の実施で十分雇用継続効果があるとみられ、制度導入の障害はさほど大きくないものと考えられる」（17頁）と述べている。労働政策研究・研修機構（2006a）では、「育児期に完全型在宅勤務を行っているケースは、通勤が不可能かそのための時間が極めて長い、あるいは長期の病気と闘う子供の看護など、数少ない女性の事例にとどまっている」（3頁）と報告されている。

<sup>39</sup> 神谷（2005）や労働政策研究・研修機構（2006a）で、育児期の在宅勤務経験者を対象とした事例研究が行われている。

<参考文献>

- 古矢眞義 2006a「テレワーク(在宅勤務等)入門 Q&A(上)」『労務事情』43(1103):5-21。
- 古矢眞義 2006b「テレワーク(在宅勤務等)入門 Q&A(下)」『労務事情』43(1104):19-31。
- 神谷隆之 1999『在宅ワーク解体新書』日本労働研究機構。
- 神谷隆之 2005「在宅勤務による女性の雇用継続—適正な仕事配分と労働時間規制の緩和の必要性—」(JILPT ディスカッションペーパー05-005)(労働政策研究・研修機構)。
- 日本労働研究機構 1995『通信情報機器の活用等による在宅勤務の展開』調査研究報告書 No.75。
- 日本テレワーク協会編 2007『テレワーク白書 2007』日本テレワーク協会。
- 小豆川裕子 1999「労働慣行の変化とテレワーク—情報ネットワーク社会の新しい働き方 日本型マネジメントのゆくえを問うテレワーク」『日本経済研究センター会報』通号 818:18-21。
- 小豆川裕子 2000a「特集 「見えない」部下のマネジメント—企業テレワーク入門の入門(1)基礎編」『スタッフアドバイザー』通号 118:30-41。
- 小豆川裕子 2000b「特集 「見えない」部下のマネジメント 企業のテレワーク入門の入門(2)企業動向 Q&A 編」『スタッフアドバイザー』通号 119:36-55。
- 労働政策研究・研修機構 2006a『育児期における在宅勤務の意義—休業・休暇の削減やフルタイム勤務可能化等の効果と課題—』労働政策研究報告書 No.52。
- 労働政策研究・研修機構 2006b『多様な働き方をめぐる論点分析報告書—「日本人の働き方総合調査」データの総合分析—』労働政策研究報告書 No.70。
- 労働政策研究・研修機構 2008「特集 在宅勤務とワーク・ライフ・バランス—現状と新たな展開—」『ビジネス・レーバー・トレンド』2008年2月号。
- 労務行政研究所編 2005「特集 行政の普及促進で注目される在宅勤務・テレワーク制度—就労形態の多様性活かし,効率向上や仕事と家庭の両立支援をねらう」『労政時報』3668:2-65。
- 産労総合研究所編 2006「「ワーク・ライフ・バランス」と諸制度(NO.4)在宅勤務制度」『人事実務』43(994):15-43。
- 産労総合研究所編 2007「わが社の在宅勤務」『労務事情』44(1127):6-26。
- 佐藤彰男 2006『テレワークの社会学的研究』御茶の水書房。
- 佐藤彰男 2007「新しい働き方? テレワークの光と陰(特集 労働破壊—再生への道を求めて)」『世界』(762):134-143。
- 品田房子 2002「日本企業におけるテレワーク定着阻害要因の考察」『日本テレワーク学会誌』1(1):41-58。
- 諏訪康雄 2007「テレワークという働き方がもたらすもの(特集 テレワークとまちづく

り) 』『新都市』 61(7) (通号 726) : 16-22。

吉田憲正 2007「テレワークの普及で広がる働き方や暮らし方」『ESP』No.419 : 42-45。

税務研究会編 2004「特集 1 テレワーク導入の手引き」『スタッフアドバイザー』通号  
171 : 8-43。