

2008 年度卒業論文

山田正雄ゼミナール

## 企業テレワーク

ーテレワークを有効活用するためにー

日本大学法学部 経営法学科 4年

学籍番号：0540001

大作元宏

## はじめに

近年、産業構造の高度化、技術革新、経済のソフト化・サービス化が進展する中で、いわゆるホワイトカラー就業従事者の量的な拡大とともに、その労働形態の多様化が進展し、それに伴い、時間的にも空間的にも労働形態が多様化しつつある。ここでいう「多様化」とは、雇用・就業形態、労働時間の仕組み、そして働く場所の三つの側面を指している。

例えば、雇用・就業形態の多様性については、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%にも及んでいることから見受けられる。いまや、企業で働く社員は全て正社員であるという時代ではなく、一つの企業の中で様々な雇用形態の労働者が一緒に働くことが一般的な状態となってきている。

労働時間の仕組みの多様性については、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制などの様々な労働時間制度が整備されていることをもって言えるだろう。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>2)</sup>であるが、1990年の4.5%<sup>3)</sup>から6.0%も増加している。

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懸念される日本経済にとって、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ため、非常に重要である。

しかしながら、近年では情報通信機器や設備の高度化により、雇用・就業形態や労働時間の仕組みの多様化だけではなく、働く場所自体の多様性も注目され始めている。このことは、情報通信機器・設備の高度化がなされたことによって、今まで以上に快適に、そして戦略的に一定の生産性・効率性を保ちつつ、あるいはそういった要素の更なる向上のために働く場所を流動化すべきだと考える企業や個人が増えてきていることを暗に意味する。

では何故、それが今なのか。それは、少子化や、経済の先行き不安な時代だからである。つまり、企業は余分な人件費はカットしたいが、質の高い人材だけは是が非でも確保したいのである。先行き不安な時代だからこそ、少ない人数で業務効率をあげ生産性を向上させたいと思うのは最もだろう。そして、その実現にあたって情報通信機器は必要不可欠である。

このように、労働者が情報通信機器や設備を活用するなどして、使用者が組織的に事業活動を行っている事業所に通勤せずに他の場所で就労する労働形態ないし制度を一般的にテレワークと呼んでいるが、期待されている割には未だ一般に普及していないのが現状であり、テレワークをする人(=テレワーカー)は、2005年時点で就業者人口の10.4%程度に止まる。政府も、テレワーク人口倍増プランという政策を掲げ、テレワーカー人口を増やそうとしているが、なかなか効果が現れていない。

ではいったいなにが、障壁となっているのだろうか。実際に、テレワークを導入していない企業の意見を調査すると、様々な課題や問題点が浮かび上がってくるが、顕著なものとしては大きく二点がとりあげられる。

一つは、テレワーカーの労務人事管理に関する法整備の問題である。二つ目が、テレワ

ークを行うにあたっての技術的な問題である。前者については、労働法との絡みを踏まえつつ検討する。後者については、テレワークを行うにあたって必要な技術と、技術だけではなく意識的な部分についても触れる。

そして、最終的にどうすれば企業においてテレワークを有効的に利用できるかについて検討する。

---

[注]

- 1) 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。
- 2) 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。
- 3) 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。

ー目次ー

はじめに	1
<b>1 労働力人口減少とテレワーク</b>	<b>4</b>
1.1 労働力人口減少問題	4
1.2 働き方の多様化	5
1.2.1 雇用・就業形態の多様化	5
1.2.2 労働時間の仕組みの多様化	5
1.2.3 働く場所の多様化とテレワーク	6
1.3 テレワークとは	7
1.3.1 歴史的経緯	7
1.3.2 類型	8
1.3.3 本稿におけるテレワークとは	9
<b>2 テレワークの現状分析</b>	<b>10</b>
2.1 テレワークの現状分析	10
2.1.1 テレワーク人口	11
2.1.2 業種・業態別テレワーク人口	11
2.1.3 テレワークで可能な業務	11
2.1.4 職位別テレワーカー比率	12
2.2 テレワークのメリットと課題	12
2.2.1 テレワークのメリット	12
2.2.2 テレワークの課題	14
<b>3 労務・人事管理面での課題</b>	<b>15</b>
3.1 みなし労働時間制とテレワーク	15
3.1.1 事業外労働時間制	15
3.1.2 専門業務型裁量労働制	16
3.1.3 企画業務型裁量労働制	16
3.2 法整備の問題	17
3.3 人事評価の問題	17
<b>4 技術面での課題</b>	<b>19</b>
4.1 快適なコミュニケーション環境の実現	19
4.2 情報セキュリティ	20
結びにかえて	23

参考文献 . . . . . 24

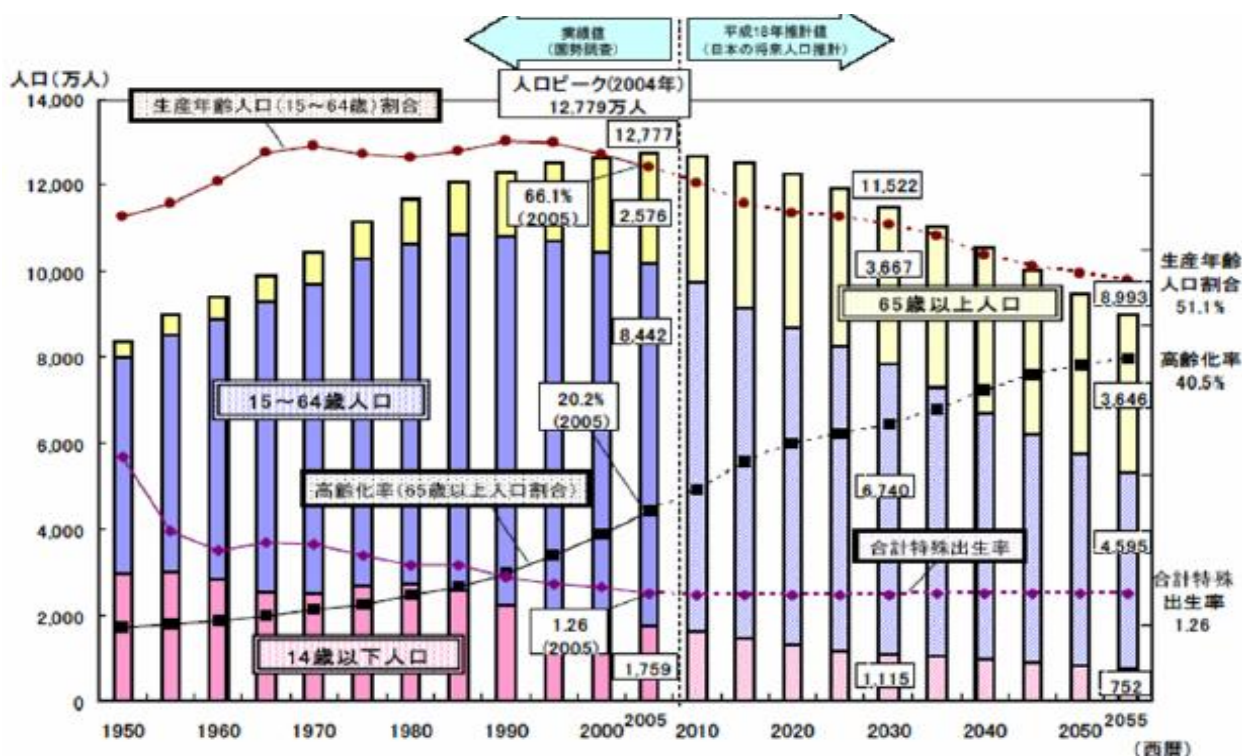
## 1 労働力人口減少とテレワーク

### 1.1 労働力人口減少問題

平均寿命の伸びや出生率の低下により少子高齢化が急速に進んでいる。わが国の総人口は2004年にピーク(12,779万人)を迎え、2005年には12,777万人となり、人口減少に転じた。2005年の総人口に占める老年人口割合は20.2%、生産年齢人口割合は66.1%、年少人口割合は13.8%となっている。今から約二十年後の同割合の推計値は、それぞれ31.8%、58.5%、9.7%となり、さらに2055年には、それぞれ40.5%、51.1%、8.4%になるといわれている。

つまり、今後わずか四五十年のうちに、わが国の労働力人口といわれている生産年齢人口は総人口の六～七割を占めている現状から、全体の約半数程度の割合にまで減少するといわれている。この生産年齢人口が減少するという事は、すなわち総生産量が減り、1人当たりの国民所得(生活水準)を維持することが困難になるということだ。それを防ぐには労働生産性を高めていかなければならないだろう。労働生産性を高めるためには、付加価値の高い分野に資源を重点的に投入することが重要である。また、企業内部においても、情報化を進めるなどし、労働者1人当たりの資本装備率を高め、さらに、装備された資本を効率的に活用することが重要である。そのためには、生産性の向上に必要な知識や情報を共有するとともに、時には組織内部を柔軟に変革していくことも必要である。

【図 1-1】人口構造の変化



出典：厚生労働省社会保障審議会 『人口構造の変化に関する特別部会(第3回)(平成18年12月)資料』

## 1.2 働き方の多様化

### 1.2.1 雇用・就業形態の多様化

1990年代初頭のバブル崩壊を期に、企業は人件費削減のために相次いでいわゆるリストラを行った。しかし、人手が必要であることに変わりはないので、企業は正規社員よりも低賃金でコストのかからない非正規雇用という形での採用を好む傾向になり、2000年以降もその傾向は続いている。そして現在も、正規雇用社員が徐々に減少するのに反比例し、非正規雇用社員が増加している状況である。【図 1-2】

なお、ここでいう正規社員とは一般的に言われる正社員のことをさし、非正規社員とは、正規社員以外の雇用形態をさし、契約社員や派遣社員、パート社員のことをいう。各形態の大まかな特徴を図に示す。【図 1-3】

【図 1-2】雇用形態別雇用者数および構成比の推移【2002 から 2006 年】

出典：リクルートワークス研究所 『資料』

【図 1-3】正規雇用と非正規雇用の違い

正規雇用	正社員	会社と契約期間の定めのない社員として契約。
	契約社員	雇用契約書に雇用期間と賃金が定められる。 パート社員よりは期間が長く賃金も固定給の場合もあり安定的。
非正規雇用	派遣社員	派遣元と契約を結んだ契約社員。就業場所は派遣先。賃金は時給制の場合が多いため、不安定。
	パート社員	雇用期間が短期で一週あたりの労働時間も少ない。賃金は時給制。

出典：筆者作成

### 1.2.2 労働時間の仕組みの多様化

企業において雇用・就業形態の多様化だけでなく、労働時間の仕組みの面においても様々な形がとられるようになってきている。例えば、フレックスタイム制<sup>1)</sup>によって労働者は

ある程度自分の都合に合わせた働き方をすることも可能となった。また、みなし労働時間制<sup>2)</sup>や裁量労働制<sup>3)</sup>によって、業務の性質上使用者の指揮監督になじまず、本人の裁量に委ねた方が適当な業務に従事する労働者も、適正な管理下で働けるようになった。

このように労働時間の仕組みが多様化された背景は、1980年代まで遡る。当時は、経済社会の急速なサービス化が進展していた時代で、それに伴い就業構造や労働態様、及び、労働者の意識が変わりつつある時代でもあった。労働者の中には、ただ働くだけではなく、私生活と仕事の調和をはかりたいと思う者も多くなった。また、経済社会のサービス化に伴い、労働者自らが仕事の進め方や時間配分などを主体的に決めた方が効率的であるとする場面も多く見られるようになった。

このような状況下で昭和62年(1987年)に、労働基準法(1947年制定)が初めて改正され、その後も何度か改正を重ねる毎に、一日八時間、週四十八時間、週休一日という過酷な法定労働時間が現在の一日八時間、週四十時間、週休二日という形に見直されていった。これに並行して、フレックスタイム制やみなし労働時間性、裁量労働制なども制定され、労働者が働きやすいような仕組みが整備されてきた。

### 1.2.3 働く場所の多様化とテレワーク

企業において、雇用・就業形態の多様化、労働時間の仕組みの多様化がなされることで、そこで働く労働者、つまり被雇用者は以前に増して自分の都合に合わせた形で仕事に従事することができるようになった。このことは結果として、優秀な人材流出の低下、余分な経費削減につながり企業にとっても多くのメリットをもたらした。

しかしながら、近年では高度化された情報通信技術を活用することで、今までの雇用・就業形態、労働時間の多様化だけでは満たされなかった“働く場所”の多様化が期待されるようになった。つまり、使用者が組織的に事業活動を行っている事業所に通勤せずに自宅や、サテライトオフィス、その他被雇用者が選択した場所で就労する就業形態、いわゆる“テレワーク”が注目されている。

ではいったい何故、今“テレワーク”が注目されているのか。それは、以前よりもテレワークについて周知され、その有効性や可能性が期待されるようになってきたからであろう。近年、少子化や、経済の先行き不安が叫ばれている。ということは、当然企業は余分な人件費やその他のコストはカットしたいが、質の高い人材だけは是が非でも確保したいと考えている。先行き不安な時代だからこそ少ない人数で、なおかつ可能な限り優秀な人材の流失を防ぎ、また、場所的な制限を削減することで少しでも業務効率をあげ、生産性を向上させたいと考えているのだ。そのためには、ただ単に組織の情報通信設備を整備するだけではなく、実際にそういった形態で働く場合に起こりうる労務人事管理や、法律的な問題などの非技術的な問題についても具体的に考えていかなければならないが、近年になるまでそれがあまりなされなかった。しかし、政府の政策<sup>4)</sup>も後押しとなり近年“テレワーク”が注目されるようになってきたところである。

## 1.3 テレワークとは

### 1.3.1 歴史的経緯

#### ①テレワークの起源

ここでは、テレワークという概念がいつ、どのようにして生まれたのか。また、それぞれの時代において、どのような目的のために実施されてきたのかについて述べる。

まず、1962年にイギリスのロンドン北西部パークハムステッドにて、六名の女性だけで始動した“F インターナショナル社”において初めてテレワーク的な試みが行われた。

70年代に入り、テレワークは、マイカー通勤による大気汚染の緩和と、エネルギー危機を回避するという経緯からアメリカで徐々に普及し始める。その際、アメリカの学者ジャック・M・ニルズによって、“テレコミュニケーション(通信通勤)”という、現在のテレワークの発端となる考えが提唱された。

80年代には、PCが普及したことと、女性が社会進出するようになったことで、益々テレワークが注目されるようになった。

1994年、ノースリッジ地震により多くの企業のオフィス機能が崩壊した。それを教訓に、政府が大規模災害時における政府・企業のリスク分散対応策として多くのテレワークセンターを設置した。

#### ②わが国のテレワーク

ここまで、テレワークの起源について述べたが、おそらく海外についてはなくわが国においてはいつ頃からテレワークという概念が生まれたのかが気になるだろう。日本におけるテレワークは1980年代まで遡る。当時、「バブル景気による、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、試みられたのが最初である。なお、在宅勤務という形態ではなくサテライトオフィスという形態であるのは、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。以下、日本におけるテレワークの歴史的経緯を述べる。

まず、1984年に日本電信電話公社(現NTT)と日本電気によって「吉祥寺サテライトオフィス勤務実験」が行われた。どちらかというところテレワーク自体の実験、研究というより、単に日本のデジタルネットワーク構想(通信サービス)の実験という性質が強かったが、これを機に日本でテレワークへの関心が高まり、初のテレワークセンターができたのである。

1988年には富士ゼロックス、内田洋行、住友信託銀行、鹿島建設、リクルートの5社による「志木サテライトオフィス実験」が行われた。その後、他の企業によってもテレワーク施設による勤務実験が頻繁に行われるようになる。また、それを契機に様々な形態のテレワーク施設が開設されるようになる。事実上、これが日本における“テレワーク”の発端である。しかし、その後数年間はバブル経済の崩壊により、このような動きは停滞する。

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備され始めるようになる。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、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。

2003年には、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年には総務省で職員を対象としたテレワークの試行が始まった。

さらに、2005年には、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、テレワークの具体的な導入・運用に関する調査研究や普及活動が行われるようになった。

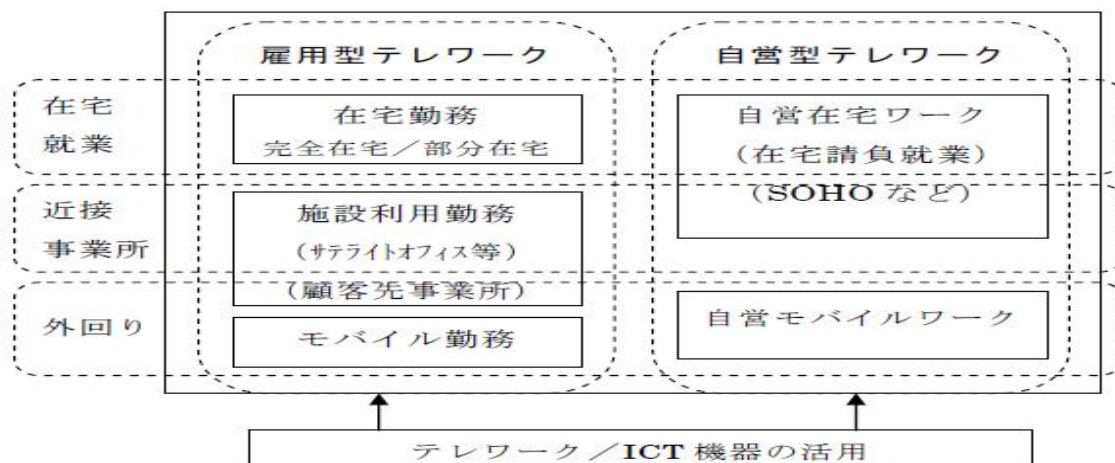
そして、2007年には「テレワーク人口倍増アクションプラン」が決定し、2010年までに2005年比でテレワーカー人口倍増を図り、テレワーカーの就業者人口に占める割合を二割にするという目標が設定された。

### 1.3.2 テレワークの種類

一口にテレワークと言っても、就業形態や就業場所、実施頻度などによっていくつかに分類することができる。

例えば、就業形態については、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類することができる。就業場所については、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類できる。更に、在宅勤務については、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一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」に分類することができる。

【図 1-4】 テレワークの種類



出典：JILPT 『Discussion Paper Series 08-03 2008年3月』

### 1.3.3 本稿におけるテレワークとは

テレワークとは、このように労働者が、情報通信技術を活用するなどして、使用者が組織的に事業活動を行っている事業所に通勤せずに(あるいは頻度を少なくして)労働者の自宅やサテライトオフィス、その他労働者が選択した場所で就労する労働形態ないし制度をいうもので、大きく二つに分類することが可能である。本来ならば両者について調査・分析すべきであろう。しかし、本稿においては、やはり①雇用・就業形態の多様化と言っても就業者の大半が被雇用者であること、②これまでも自営型のテレワークについての研究は多く行われてきたこと、③雇用関係にあるからこそ起こりうる問題(人事労務管理や法制度)についての研究が本稿のテーマであることを考えた上で、テレワークを“企業に正社員として雇用されている被雇用者が、情報通信技術を活用するなどして、使用者が組織的に事業活動を行っている事業所に限定しない場所において流動的働く働き方”と位置づけて進めていきたい。

---

#### [注]

- 1) フレックスタイム制とは、1日の労働時間帯を、必ず勤務すべき時間帯(コアタイム)と、その時間帯の中であればいつ出社または退社してもよい時間帯(フレキシブルタイム)とに分け、出社、退社の時刻を労働者の決定に委ねるもの。
- 2) みなし労働時間制とは、働いた時間にかかわらず仕事の成果・実績などで評価を決める制度。
- 3) 裁量労働制とは、みなし労働時間制の一つである。
- 4) テレワーク人口倍増アクションプラン。2010年までに2005年比でテレワーカー人口率倍増を図り、テレワーカーの就業人口に占める割合2割を達成することを目的として平成19年に決定した。

## 2 テレワークの現状分析

### 2.1 テレワークの現状分析

これまで、現代の労働市場の問題である労働力人口減少について触れ、このような時代にテレワークはどういう可能性を持つのかについて述べてきた。では実際に、テレワークを行っている人はどれ程いるのか。また、どのような業種・業態に多いのか。テレワークで出来る仕事はどのような仕事か。そして、企業においてどの職位に多いのかについて検討する。

#### 2.1.1 テレワーク人口

まず、テレワーク人口についてだが、一般的にテレワークというと週 8 時間以上のテレワーカーと未満のテレワーカーに分別される。もちろん、両方ともテレワーカーであるがテレワーク人口を表す際に一般的な数値は、前者の週 8 時間以上テレワークをしているテレワーカーの数値を利用することが多い。国土交通省の調査によると、週 8 時間以上テレワークをしている人は、2002 年からの三年間で国内の全就業者人口に占める割合で 4% (260 万人程度) 増え 2005 年時点で 674 万人に及んだが、それでも未だ国内の全就業者人口のわずか 10.4%に過ぎない程度の人にしか行われていないのが現状である。【図 2-1】

【図 2-1】 2005 年時点のテレワーク人口推計値

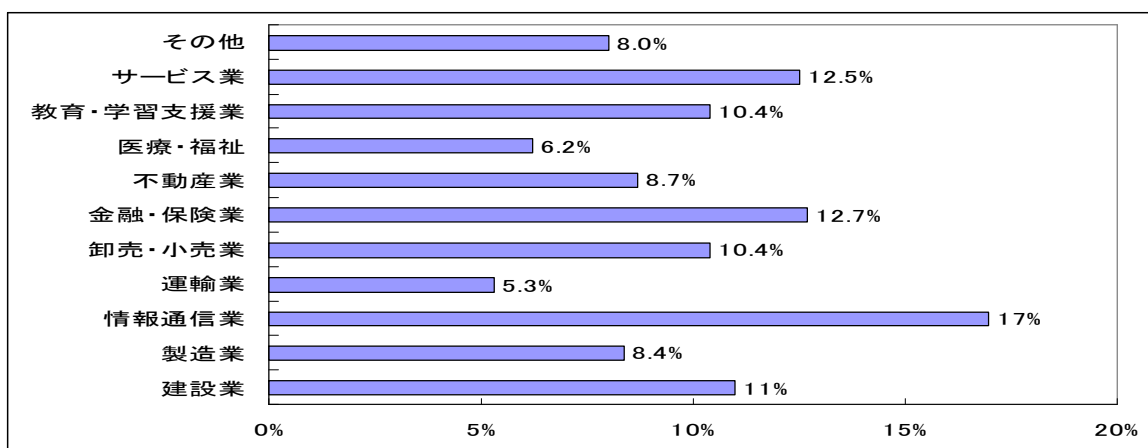
		テレワーク人口			テレワーカー比率		
		雇用型	自営型	合計	雇業者に占める割合	自営業者に占める割合	全体
2005 年	週 8 時間以上	506 万人	168 万人	674 万人	9.2%	16.5%	10.4%
	週 8 時間未満	1466 万人	381 万人	1847 万人	26.8%	37.5%	28.5%
	合計	1972 万人	549 万人	2521 万人	36.0%	54.0%	38.9%
2002 年	週 8 時間以上	311 万人	97 万人	408 万人	5.7%	8.2%	6.1%
	週 8 時間未満	443 万人	191 万人	634 万人	8.0%	16.0%	9.5%
	合計	754 万人	288 万人	1042 万人	13.7%	24.2%	15.6%

出典：国土交通省『平成 17 年度テレワーク実態調査』

### 2.1.2 業種・業態別テレワーク人口

では次に、どのような業種・業態に従事する人にテレワーカーは多いのかについて検討する。トップは情報通信業である。恐らく、これについては情報を扱う最たる業種であるため、想像に難くないだろう。以下、金融・保険業、サービス業と続くが、ここで注目すべきは情報通信業に限っては数値が秀でているものの、続く他の業種・業態は10%前後でそれほど大差がないということである。つまり、一見テレワークに不向きでありそうな業種・業態であっても、確かに低い割合ではあるがテレワークが行われているということがわかる。【図2-2】

【図2-2】業種・業態別テレワーカー人口比率



出典：国土交通省『平成17年度テレワーク実態調査』を参考に筆者作成

### 2.1.3 テレワークで可能な業務

テレワークは、やはり業種・業態によって多少の向き不向きが存在するが、それでもどの業種・業態でも可能であることがわかった。では、テレワークで一般的に行われている業務はどのような業務なのか。それについて検討する。

【図2-3】は日本テレワーク協会が行った調査結果を基に JILPT<sup>1)</sup> が作成した図である。この図から、テレワークで行う業務の中でも「報告書・日報・月報等の文書作成」、「資料や情報の収集」、「企画書・見積書等の資料作成」等の、

【図2-3】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)

出典：JILPT 『Discussion Paper Series 08-03 2008年3月』

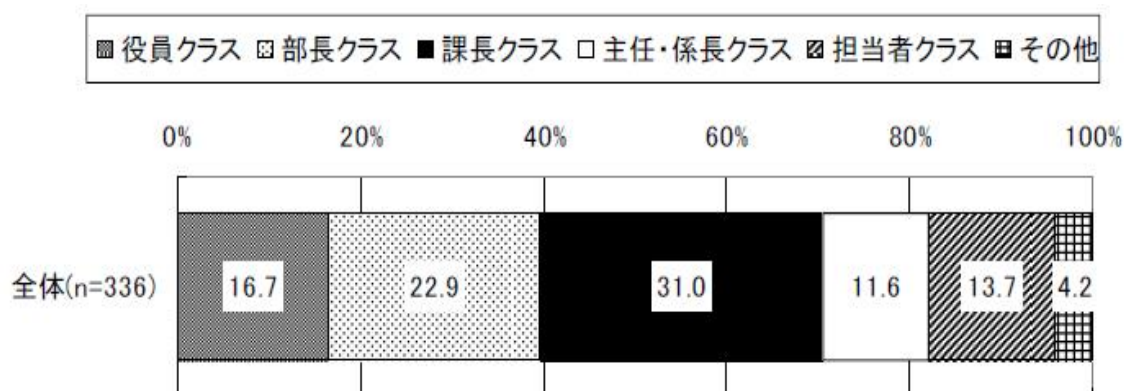
比較的業種に関わらず企業において一般的に行われる業務が多く行われる傾向にあることが伺える。

つまり、業種・業態を問わず、テレワークを行おうと思えばどのような企業においても導入可能であることが言える。しかしながら、当然、テレワークの効果がより得られる業種・業態とそうでない業種・業態があることは言うまでもないが、本稿の目的は特定の業種・業態に適したテレワークの分析ではないので話を先に進めることにする。

#### 2.1.4 職位別テレワーカー比率

企業において様々な職位が存在するが、職位によってテレワーカーの分布に差があるのか。【図 2-4】から、課長クラス以上の管理職比率が全体の 70.6%に及んでいることが伺える。このことから、テレワークは全社的で行うというよりもある程度責任のある職位の者を対象に部分的に行われる傾向があることが伺える。

【図 2-4】 職位別テレワーカー比率



出典：国土交通省『平成 17 年度テレワーク実態調査』

## 2.2 テレワークのメリットと課題

### 2.2.1 テレワークのメリット

テレワークは、テレワーク人口倍増プランの中で、大きく以下の八つの効果が得られると期待され、推進されてきた。

【テレワーク人口倍増プランの意義・効果】

- ① 少子・高齢化問題への対応
- ② 家族のふれあい、ワークライフバランスの充実
- ③ 地域活性化の推進
- ④ 環境負荷軽減

- ⑤ 有能・多様な人材の確保、生産性の向上
- ⑥ 営業効率の向上・顧客満足度の向上
- ⑦ コスト削減
- ⑧ 災害時に対する危機管理

地域活性化や環境負荷軽減等も含まれているが、本稿の趣旨とは逸れるので割愛させていただきます、ここでは大きく「雇用者にとってのメリット」と「使用者にとってのメリット」という項目に分類する。以下【図 2-5】がそれである。

【図 2-5】テレワークに期待されているメリット

雇用者にとってのメリット	使用者にとってのメリット
<ul style="list-style-type: none"> <li>・育児・介護の両立が容易になる</li> <li>・自分の時間を有効に使える</li> <li>・女性・高齢者・障害者等の就業機会拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有能・多様な人材の確保、生産性の向上</li> <li>・営業効率の向上とそれによる顧客満足度の向上</li> <li>・スペースや紙、交通費などのコスト削減</li> <li>・オフィス分散化による災害時の危機管理</li> </ul>

出典:『平成 19 年 5 月 29 日 テレワークに関する関係省庁連絡会議決定資料』を参考に筆者作成

#### 【雇用者にとってのメリット】

テレワークを行うことで場所的な制限がある程度緩和されるようになる。その結果、時間に余裕が生まれ、雇用者は育児・介護の両立も容易になる。あるいは、ハンディキャップを持った人でもある程度の所的な考慮が施されれば働くことができるということである。

しかし、筆者がここで言いたいことは、あくまでもテレワーク利用以前に比べて自分の時間が増える程度であるということだ。というよりむしろ、自己裁量で過ごす時間が増える程度であって、実際にいわゆる仕事に従事する時間が減るかどうかはまた別<sup>2)</sup>であるということだ。

#### 【使用者にとってのメリット】

まず、テレワークを行うことで使用者にとっても、場所的な制限で働けない有能・多様な人材を確保することが可能になるとともに、一箇所のオフィスに社員が集中せずに済むのでオフィススペースの削減に繋がる。

また、テレワークを行うということは情報通信機器を利用することなので、情報は電子化される。これにより、それまで紙媒体で行われていた情報伝達の頻度がなくなることはないにせよ、かなり減少するのでペーパー代の削減に繋がる。さらに、テレワークを行うにあたって前提条件となる企業の情報通信ネットワークを整備するという事は、営業効率の向上にも繋がり、結果として顧客に高いパフォーマンスを提供することが期待できる。

次に、通勤コストの削減ということだが、これに関しては少々疑問がある。完全に通勤しないテレワークというのは、本稿で扱う雇用型テレワークにおいては現状まだ難しく、一般的には通勤頻度を減らすことができる程度だが、果たしてそれで通勤コストの削減に繋がるだろうか。

そして最後は、本社機能を持つオフィスを分散させることで災害時にも業務が続けられるというリスク管理が可能になるということである。

さて、テレワーク人口倍増プランではこのようなメリットを掲げているが実際その効果はどうだろうか。筆者は、ここで挙げられている項目はあくまでも在宅勤務限定で働いた場合のメリットばかりが挙げられているように感じてならない。しかし、ここであえてそれを挙げたことには理由がある。それは、テレワーク人口倍増を推進している政府の政策にも甘さが存在しており、それが原因でテレワークへの誤解が生じ、普及の妨げの一因になっているのではないかという懸念があるからだ。

そこで、今度はテレワークの導入に消極的な企業に JILPT(2007)が自由記述で調査した資料を基に、テレワークの課題について検討する。

## 2.2.2 テレワークの課題

JILPT(2007)の調査<sup>3)</sup>によると、テレワーク導入に消極的な企業の理由として「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である」「製造部門が主体なので適用できる仕事に限定的」などの、業種・職種の的なじまないという意見が目立っている。これについては、前述したように、業種・業態・職種によってテレワークの向き不向きは生じてしまうものなので最もな意見だろう。

しかし、その他の理由として「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」などの労働時間管理の困難さを挙げる意見や、「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日本の雇用慣行には馴染まない」など、人事評価を行ううえでの課題も目立っている。また、「部下とのコミュニケーションの強化を目指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されにくくなる」など社内コミュニケーションの悪影響を懸念する意見も出ている。その他、「情報セキュリティの確実な安全が確保されていないと導入は困難」との指摘もあった。以上の意見を分析すると、テレワークの課題は大きく以下の四つに分別できる。

次章からこれらの四つの課題について検討する。

- ① 労務管理の課題
- ② 人事管理の課題
- ③ コミュニケーションへの悪影響の懸念
- ④ セキュリティ技術の課題

[注]

- 1) JILPT とは、The Japan Institute for Labour Policy and Training の略称で、厚生労働省所管の独立行政法人、労働政策研究・研修機構のことである。
- 2) 佐藤彰男氏は、『テレワーク「未来型労働」の現実』の中で、テレワークは働き手の私生活にまで食い込み、歯止めのない労働の安売りを招くと懸念している。
- 3) 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。

([http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/ithyouka/kaisai\\_h19/dai3/siryou5.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/ithyouka/kaisai_h19/dai3/siryou5.pdf))

### 3 労務・人事管理面での課題

#### 3.1 みなし労働時間制とテレワーク

テレワークの課題の一つに労働時間管理の困難性が存在する。確かに、一般的な就業スタイルは、営業回りなど屋外の仕事であっても、大抵の場合は一度出退社してから向かう(あるいは帰宅する)ので、雇用者が何時に出退社したのかを把握することが容易である。

しかし、テレワークを行うとなると頻度やスタイルの差こそあるが、基本的には場所に捉われない就業スタイルなので雇用者の労働時間が見えにくくなり、労務管理が難しく成りかねない。このことが、テレワーク普及の妨げ要因の一つとなっている。だが、よく考えて頂きたい。テレワーク以外にも労働時間を算定することが困難な仕事はあるはずだ。彼らはどのようにして労務管理が行われているのか。それは、“ある一定期間にある仕事を完了する時間を予め算定し、それに基づき決められた所定労働時間働いたとみなす”いわゆる、“みなし労働時間制”という形をとり管理されているのだ。この、みなし労働時間制度をテレワーカーにも適用することができないだろうか。現行の労働法において、みなし労働時間制は適用条件・対象者別に三種類存在する。【図 3-1】はそれぞれの特徴を表したものである。以下、みなし労働時間制度について説明をしながらテレワークにも適用可能か否かを検討する。

【図 3-1】 みなし労働時間制の特徴

	適用対象	対象例
事業場外労働制	・常態的、臨時的に事業外で業務に従事 ・労働時間の算定が困難	出張、取材等の業務
専門業務型裁量労働制 (裁量労働制)	・業務の性質上その遂行を本人の裁量に委ねるべき業務(使用者の具体的指揮監督になじまない業務)	研究開発者、デザイナー、コピーライター、弁護士、会計士等々…
企画業務型裁量労働制 (新裁量労働制)	・事務系労働者で、業務の遂行手段や時間配分を自らの裁量で決め、使用者の具体的な指示を受けない者	企画、立案、調査、分析等を行う、ホワイトカラー層

出典：『入門労働法第4版』を参考に筆者作成

### 3.1.1 事業場外労働制

適用対象について、事実上使用者の指揮監督が及んでいる場合には、時間の算定が可能であるため、みなし労働時間制の適用が生じない。解釈例規<sup>1)</sup>によると、【事業場外で業務に従事する人が、無線やポケットベル等によって随時使用者の指示を受けながら働いている場合】は、使用者の指揮監督が及ぶ範囲であるとされている。

これを類推解釈するとテレワークはそもそも場所的に離れている代わりに、いつでも使用者(ここでは事実上の指揮監督者)と情報通信機器を使って連絡がとれる環境にしてあるため、【随時使用者の指示を受けながら労働をしている】とみなされる。

つまり、事業場外労働制はテレワークに適用することは不可能であると言える。

### 3.1.2 専門業務型裁量労働制

適用対象が、事業場外労働制のような【労働時間の算定の可否】ではなく、【業務の性質上あえてその遂行を本人の裁量に委ねるべき業務】である。

つまり、最初から労働の時間ではなく、労働の質で管理しているため、長時間労働などの労働時間制度の形骸化が懸念される。それを防ぐために予め対象業務が定められているが、一般的な事務系業務ではなく専門的な業務色が強い。そのため、テレワークに適用することは可能だが専門的な職種に限定されてしまう。

### 3.1.3 企画業務型裁量労働制

近年における経済社会の構造の変化や就業意識の変化が進行するにつれ、専門業務型裁量労働制のように限られた専門業務に携わる者だけでなく、事務系業務に携わる者にも、業務の遂行について自己裁量に委ねた方が合理的であると認識されるようになってきた。そこで、平成十年の労基法改正で新たにこの規定が設けられた。

確かに、この改正でホワイトカラー層のみなし労働時間制の適用が可能になったが、ここで該当する“自己裁量に委ねた方が合理的な職種”とは、あくまでも【本社機能を持つ事業場におけるホワイトカラーで、企画、立案、調査・分析を行う者】に限定されるため、いわゆる外回り営業などの第一線で働く者に対しては適用がされないということに留意したい。

その後、平成十六年の改正により、企画業務型裁量労働制を実施することができる事業

場は、本社機能を持つ事業場に限定されなくなったが、いずれにせよ【いかなる事業場においても企画業務型裁量労働制を実施することができるということではなく、対象業務が存在する事業場においてのみ】実施することができるという点で、あくまでも“事業場”という場所に限定されるほか、対象業務も限定されているため、テレワークの労務管理に適用するには馴染まないだろう。

### 3.2 法整備の問題

さて、テレワークを行うにあたって現行労働法に規定されている「みなし労働時間制」の適用が可能か否かについて検討をしたが、現状では、【専門性を要し、その業務遂行の裁量を本人が行った方が合理的であるとされる一部の定められた業務に携わる者】や、【あくまでも事業所という場所に限定され、そこで働く、限られたホワイトカラー層】、また、事業場外で業務に携わる場合も【使用者の指揮監督が及ばず、労働時間の算定が完全に不可能な状況で働く場合】に限定されてしまうという点で、法的な整備がなされていないことがわかった。テレワークを行うにあたって労働者を保護する労働法の整備がなされていないということは、悪質な使用者にいいように利用され、法外な長時間労働に繋がる危険性もあるため、非常に問題である。

実際、完全在宅勤務を行うことで、雇用者があたかも使用者に対して優位に立っているかのような錯覚が起りやすいようで、気付けばテレワーク導入以前よりも長時間労働が強いられてしまっているというケースも多くあり、問題になっている。

また、そもそも労働法はあくまでも【自宅から職場に通って職場で仕事をする】ことを前提に制定された法律であったため、テレワークのように必ずしも職場へ行かないですむ働き方の場合は、労働法が適用されないといった【テレワーカーの労働者性の有無】についての見解も法律家の間で議論<sup>2)</sup>がなされているようである。

### 3.3 人事評価の問題

JILPT(2007)の調査によるとテレワーク導入に消極的な企業の理由に「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日本の雇用慣行には馴染まない」など、人事評価を行ううえでの課題も目立った。

実際、日本においてテレワークの導入が進まないのは、【担当職務の不明瞭性<sup>3)</sup>】、【現場に密着した技能形成】、【多義的な人事評価】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。まず、【担当職務の不明確性】とは、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という雇用慣行であり、これは個々による自立性・裁量性を阻むことになるので、テレワークの定着が望めない原因の一つである。次に、【現場に密着した技能形成】とは、雇用者の技能の形成は大半がOJTからなり、長期雇用関係と継続的な「場」の共有が前提となるため、テレワークのように「場」が多様化してしまう形態

は馴染まないということだ。そして、【多義的な人材評価】とは、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就業するテレワークは馴染まないということだ。

これらのことは、今後テレワークの普及にあたっての大きな課題となるだろう。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か、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なのか、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ぬだろう。

---

[注]

- 1) 昭和 63・1・1 基発 1 号・婦発 1 号
- 2) 労働基準法第九条において、「労働者」とは職業の種類を問わず、事業又は事務所…に使用される者で、賃金を支払われる者」と定められている。つまり、労働者概念の中心的な要件は「使用」関係の有無であり、「使用」とは、他人の指揮命令ないし具体的な指示の下に労務を提供する関係をいうと解されている。さらに、指揮監督下の労働か否かを判断するにあたり複数の要素を検討しなければならないのだが、要するにその複数の要素がテレワークにも該当するか否かで、テレワーカーの労働者性についての議論がなされている。
- 3) スピックス.W.A.教授 (2000)

## 4 技術面での課題

### 4.1 快適なコミュニケーション環境の実現

労務管理や人事管理の問題のほかに、テレワークの課題として「部下とのコミュニケーションの強化を目指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されにくくなる」など社内コミュニケーションの悪影響を懸念する意見も出ている。前章でも述べたように、日本においては特に雇用慣行として、グループで連携を取り合って職務を遂行したり、技能形成にあたり現場でコミュニケーションを取りつつ習得したり、あるいは人事評価を下す際にはどうしても対面による主観的判断が入るものなので、やはり対面でのコミュニケーションを重要視する傾向がある。このため、テレワークのように対面でコミュニケーションを取る機会が減ってしまう就業形態には不安を感じる人が多いのだろう。

そこで、この問題を解決するには“対面でコミュニケーションする”のと同じ状況を仮想的に作ることができれば良いのではないか。そのためにはどうすれば良いか。もちろん最終的には通信速度の高速化等も重要だ。高速化することで、快適な Web 会議が実行可能になるだろうし、データの送受信も迅速に行うことが可能になるため“伝えようとしている情報の伝達”は確実に快適性を増すだろう。しかし、ここで求められている社内コミュニケーションとは、そうした会議やメール等で“伝えるべき情報(言語で伝える事ができる情報)”の伝達の迅速化ではなく、日常仕事を共にすることでしか得られない経験の共有なのではなかろうか。つまり、ここでいう“伝えるべくして伝える情報”は形式知<sup>1)</sup>でしかないが、“仕事を共にすることでしか得られない経験の共有”には暗黙知<sup>2)</sup>が含まれている。そして、組織が発展するにはこの両方の知の相互作用が必要であると言われている。<sup>3)</sup>

そこで暗黙知を含めた知の共有を行うために必要な経験の共有を行うためには空間の共有が重要である。実際、テレビ会議システムを使って日常のワークスペースを常に映し出すことで、経験の共有を行うという実験を行った企業もある。実験の結果、「コミュニケーションの敷居が下がる」、「偶発的な発言もしやすくなる」、「相手が見えるため既存の伝達手段による伝達の確認にもなる」という意見がでた。一方で、「心理的な抵抗感」や、「集中力低下」、「映像や音の不具合」といった課題も出たが、コミュニケーションの敷居が下

がるという点においては十分効果の得られるシステムであり、“コミュニケーション環境の悪化”は防ぐことが可能であることがわかった。しかし、これはオフィスとオフィスを繋ぐ実験として行われたので、オフィスと、外部で職務を行う個人間でも可能か否かは今後検討していかねばならないだろう。ただ、いずれにせよ、必ずしもコミュニケーション環境の快適化=通信速度の向上ではなく、企業に置かれた状況によって課題や、解決策を考えることが必要である。

## 4.2 情報セキュリティ

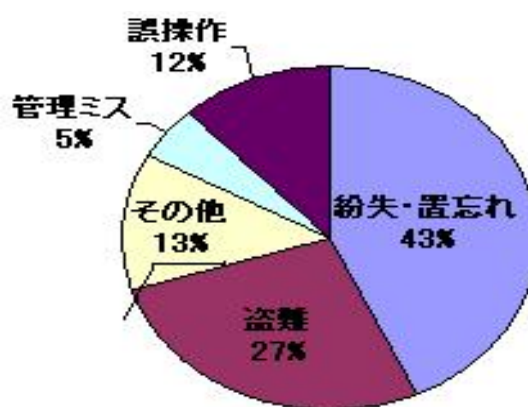
テレワークは、情報通信機器を使うことで場所的な制限なく就業する形態である。つまり、社内のシステムに対して、自宅やサテライトオフィス等、様々な「外部」から社内システムにアクセスすることによって成立している働き方といえる。このことは、見方を変えれば、セキュリティ上、最も脅威を受ける可能性の高いワークスタイルともいえるため、テレワークを導入するにあたって情報セキュリティ対策は必須である。

出典：NPO 日本ネットワークセキュリティ協会

「2005年度個人情報漏えいインシデント調査結果」を参考に筆者作成

【図 4-1】は、NPO 日本ネットワークセキュリティ協会が 2005 年に行った調査資料を参考に筆者が作成した、情報漏えいの原因調査結果の図である。情報漏えいの原因で最も多いのが「紛失・置き忘れ」である。しかし、仮に社内の機密情報が入ったノート PC などを置き忘れたとしても、そこに入っている情報を取り出せないためのセキュリティ対策をとっていれば情報漏えいは未然に防げるはずである。ということは、この図から、そういったセキュリティ対策がなされていなかったがために、情報漏えい起きてしまっているということが伺える。では、どのような対策をすれば良いのか。情報セキュリティ対策として、一般的には以下の方法がある。

【図 4-1】 情報漏えい原因



- ① ハードディスクの暗号化<sup>4)</sup>
- ② 指紋認証やワンタイムパスワード<sup>5)</sup>によるログイン
- ③ ファイアウォール<sup>6)</sup>によるアクセス制限
- ④ VPN の認証システム<sup>7)</sup>によるセキュリティ確保

また、こうした情報漏えい対策として、そもそも社外に社内の機密情報の入ったノートPCなどを持ち出さないようにする企業もある。このような企業では、シンククライアントシステムによって、セキュリティを確保する場合が増えつつある。【図 4-2】はシンククライアントシステムの特徴とイメージを表した図である。

【図 4-2】シンククライアントシステムの特徴とイメージ

【シンククライアントシステムの特徴】

① セキュリティ強化

操作端末はハードディスクを持たず、データは全てサーバに記録されるため、データの持ち出しが不可能であるため情報漏えいが起こりにくい。

② 管理コスト削減

サーバで一括管理されているため、システム全体にかかっていたコストが大幅に削減できる。

③ モビリティ性

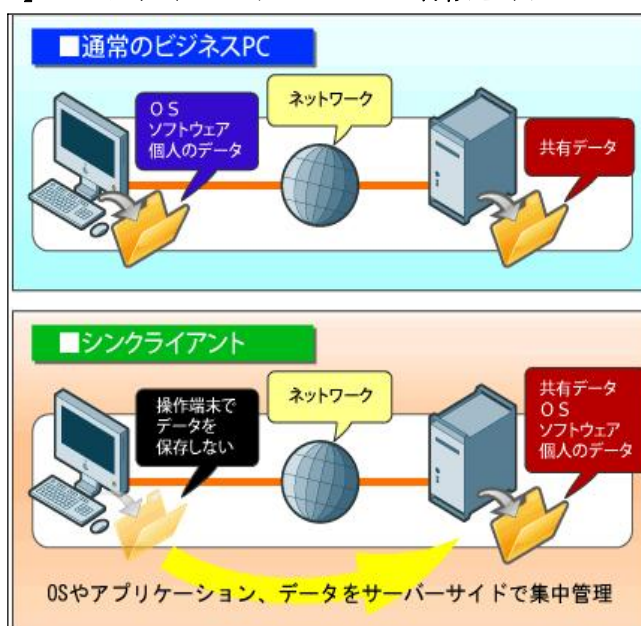
個人環境や個々のデータは、サーバ一括管理のため、どの端末からログインしても同じ環境で利用できる。

④ 故障率の低減

パーツの中で最も故障しやすいハードディスクが搭載されていないため故障率が低減し、コスト削減につながる。

⑤ 省エネ

ハードディスクやファンが搭載されていないので、駆動部が少なく、その分消費電力も一般的なPCより格段に少なくすむ。



出典：有限会社トラスティックホームページ <http://www.trus-tech.com/>

こうしたセキュリティ対策を行えば全ての情報漏えいが防げるわけではないが、テレワークという情報漏えいのリスクの高いワークスタイルをとるにあたっては最低限以上に挙げたセキュリティ対策は必要不可欠である。

[注]

- 1) 形式知とは、思索や経験を通じて、自分の中に判断や思考、分析の根拠になりうる情報として蓄積されているもの知識のうち、言語化可能で他者への伝達が物理的に可能な状態になっているものをいう。一橋大学大学院教授の野中郁次郎教授が提唱した考え方。
- 2) 暗黙知とは、ハンガリーの物理学者・哲学者のマイケル・ポラニー (Michael Polanyi / 1891-1976) 氏が、著書「The tacit dimension」(1966年)の中で提唱した概念。人間が個体としての経験によって獲得された信念やものの見方、価値観等、言語で表現できない要素によって暗黙のうちに構成された知識であるために、言語表現等で、他者に伝達することが難しい潜在的な隠れた知識である。
- 3) 野中らの組織的知識創造理論では、知識には暗黙知と形式知の2つがあり、それを個人・集団・組織の間で、相互に絶え間なく変換・移転することによって新たな知識が創造されると考える。こうした暗黙知と形式知の交換と知識移転のプロセスを示すのが、SECIモデルである。
- 4) ハードディスクのデータを送受信する際にパスワードがなければ開かないようにし、更にそのパスワードを暗号化することで他人にデータがわからないようにすること。
- 5) 認証のために1回しか使えない「使い捨てパスワード」のこと。リモートからコンピュータシステムの内部リソースにアクセスする際によく用いられている。
- 6) インターネットと社内のLANとの間に設置し、外部からの不正なアクセスを社内のネットワークに侵入させないためのもの。具体的には、外部からの不正なパケットを遮断する機能や、許可されたパケットだけを通過させる機能を持っている。
- 7) **Virtual Private Network** の略称。  
インターネットVPN…インターネット網を、専用回線であるかのように利用できるサービス。  
IP-VPN…通信事業者が提供するIP網を利用したネットワーク。

## 結びにかえて

テレワーク自体は、日本においては二十年以上も前からある概念である。しかし、国内においてはテレワーク導入により大々的に成功しているという話はあまり聞かない。それどころか、テレワークそのものが一般に知れていないのが現状である。そこで、本論文においてテレワークはどういうもので、何故普及しないのか。どういった課題があるのかについて論じてきた。細かい部分での課題はいくらでもあるが、一番の課題はやはり、テレワークで得られる効果が直接的に一組織の発展にどの程度影響するかが不明瞭であることだろう。しかし、これはある意味やむをえないことだろう。何故ならば、一口にテレワークと言っても様々なスタイルがあり、個々人や企業の置かれている状況によってその目的も変わるだろうし、導入のしかたも変わってくるだろう。テレワークは万能薬ではない。

大事なことは、まず、何を目的に導入するのかを明確にすること。また、企業においてどの職位層に、どのようなスタイルで実施させるか、労務人事管理はどうするかなど、具体的に話を進めて検討することだ。情報通信技術が発展した今こそ、有効にテレワークを活用し、企業の発展につなげていくチャンスなのではないだろうか。

以上

[参考文献]

《書籍》

- 佐藤 彰男著『テレワーク「未来型労働」の現実』岩波新書 2008  
小豆川 裕子・W.A.スピックス共著『企業テレワーク入門』日経文庫 1997  
三友 仁志著『テレワーク社会ー導入マニュアル・ワークシート付き』NTT出版 1997  
森川 信男著『オフィスとテレワークー情報ネットワーク化時代のワークプレイス』学文社 2005  
金子征史・林和彦・毛塚勝利・清水敏共著『入門労働法 第四版』有斐閣双書 2003

《雑誌》

- 長坂 俊成著「テレワークの法的性質と法的保護のあり方ー労働法理を中心としてー」『季刊労働法』193号 p151~188  
下崎 千代子著「テレワークと日本的人事システム変革の適合と矛盾」『国民経済雑誌』第184巻 第一号 p1~17

《その他》

- 社団法人日本テレワーク協会 『テレワーク白書』2007  
『JILPT Discussion Paper series「雇用におけるテレワークに関する論点整理」』2008年3月  
リクルートワークス研究所資料「雇用の現状 2007年版」

<http://www.japan-telework.or.jp/> 社団法人日本テレワーク協会  
<http://www.telework-forum.jp/> テレワーク推進フォーラム

<http://www.mlit.go.jp/> 国土交通省

<http://www.craft.titech.ac.jp/mis/j/index.html> 比嘉研究室ホームページ

<http://www.soumunomori.com/column/article/atc-30452> 総務の森

[http://www.soumu.go.jp/joho\\_tsusin/security/index.htm](http://www.soumu.go.jp/joho_tsusin/security/index.htm) 国民のための情報セキュリティサイト

<http://www.tkcnf.or.jp/19ao/index.html> TKC 全国会ホームページ

<http://www.atmarkit.co.jp/im/> IT 情報マネジメント

<http://www.trus-tech.com/> 有限会社トラスティック

<http://www.oki.com/jp/> OKI