

最近の国内外のテレワーク事情

Current State of Telework in Japan and Foreign Countries

古 矢 眞 義

要 約 近年, ICT を活用した場所や時間にとらわれない働き方であるテレワークを導入する企業が増加しつつある。当初, 育児や介護にたずさわる従業員を対象として導入する事例が多かったが, 欧米諸国にみられるようなテレワークを企業変革のひとつとして位置づけるケースも増えつつある。また, 今回の東日本大震災とその後の計画停電や節電への対応策として在宅勤務の導入を検討する企業が増加している。本稿では, 我が国及び主要海外諸国におけるテレワークの現状について紹介し, 今後さらなる拡大を図っていくために解決すべき課題について述べる。

Abstract In recent years, companies introducing “telework” have been increasing domestically and abroad. Telework is defined as the work style utilizing ICT free from working place and time. In the early stage, the purpose of the introduction was the support measures for employees in taking care of their children or elderly, while recent case studies show that companies increasingly recognize the telework as one of the important corporate strategies. Furthermore, the 2011 Tohoku - Pacific Ocean Earthquake and the subsequent rolling blackout and electricity conservation caused by the nuclear accident increase domestic companies studying the location strategy and work style including working-at-home program. The article discusses the current state of telework in Japan and major foreign countries, and also the challenges to be solved in order to accelerate the introduction of telework.

1. はじめに

テレワーク (Telework) は「ICT (情報通信技術) を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方」と定義されている。テレワークの「テレ (tele)」は「遠く」あるいは「離れて」という意味で, テレワークとは「(従来の固定的なオフィスから) 遠く, 離れて働く」ということを意味する。テレワークという働き方を実施する人をテレワーカーと呼ぶ。テレワークの代表的な働き方としては, 従業員などが自宅で仕事をする在宅勤務や, 営業職やサポート職が出先のさまざまな場所で仕事をするモバイル勤務などがあげられる。近年タブレット端末やスマートフォンのような高機能モバイル端末, 高速なモバイル回線の普及によって, 働く場所はこれまで以上に多様化しつつあり, テレワークの可能性も増大してきている。また, 2011年3月11日に発生した東日本大震災, それに続く計画停電や節電が実施される中であって, 危機的状況の中で事業を継続していくための有効な方策としてテレワークという働き方に関心が高まっている。

本稿では, テレワークという新しい働き方の概要, 国内外における普及・活用状況等を紹介し, 今後テレワークの普及をより加速させていくために求められている課題への対応方策等について述べる。

2. テレワークとは

2.1 テレワークという新しい働き方の歴史

テレワークの歴史は1970年代のアメリカにまでさかのぼる。当時、アメリカ・ロスアンゼルスでは、自動車交通量の増加に伴う大気汚染が大きな問題となっており、また二度にわたって起こった石油危機への対応から、オフィスに出勤せず自宅で仕事をするテレワークという働き方が導入された。当時は、テレワークとはいわず、テレコミュート (Telecommute) という言葉が使われた。しかし、高速ネットワーク回線が普及していなかったため、広く普及するには至らなかった。1980年代に入り、PCの普及や女性の社会進出が本格的になるにともない、欧米諸国ではテレワークというフレキシブルな働き方に関心が高まる。その後、1989年のサンフランシスコ地震、1994年のノースリッジ地震と二度にわたる大地震で、カリフォルニア州は甚大な被害を受けた。これを機に、テレワークはリスク分散のための重要な方策として注目され、インターネットの普及と相まって導入が急速に進んだ。在宅勤務を導入することにより、従来のオフィスをダウンサイジングすることが可能であることに着目し、企業戦略の中にテレワークを位置づける企業が増加したのもこの時期である。2001年に起こった9.11同時多発テロの際には、テレワークを導入していた企業等がいち早く事業を再開できたことから、事業継続性の確保のためにテレワークの導入を図るケースが増加した。

一方、我が国に目を転じてみると、1990年前後のバブル経済の時期に、都心オフィスのコスト高騰から逃れるため、郊外部に職住近接型のサテライトオフィスを設置する動きがみられた。これが、我が国におけるテレワークという働き方の始まりではないかと思われるが、その後のバブル崩壊、それに続く都心部オフィスのコスト低下、高速ネットワーク回線サービスがなかったことなどから、これらのサテライトオフィスは2000年頃までに全て閉鎖されることになった。

2.2 テレワークの分類と特徴

テレワークは、テレワーカーの就業形態、勤務場所、実施頻度によって図1のように分類される。まず、テレワーカーの就業形態については、大きく雇用型と自営型に区分される。雇用型テレワーカーとは、決められた勤務先オフィスで働いている被雇用者で、ICTを活用して場所や時間にとらわれない柔軟な働き方をしている人達を指す。一方、自営型テレワーカーとは、ICTを活用して時間や場所にとらわれない働き方をしている個人事業主や個人に近い小規模事業者を指す。こうした人達のビジネスの形態をSOHOやMB(マイクロビジネス)と呼ぶことがあることから、SOHOワーカーやMBワーカーと呼ぶこともある。広い意味では自営型テレワーカーに含まれるが、ICTを活用し、主に自宅で副業的に仕事をする人達を内職副業型テレワーカーと区分している。以上が図1の①の分類である。

雇用型テレワーカーと自営型テレワーカーは、テレワークを行う場所によって、さらに在宅勤務者とモバイルワーカーに分けられる(図1の②)。いうまでもなく、在宅勤務は被雇用者等が自宅で仕事をする働き方であり、モバイル勤務は外出中・移動中・出張中などにさまざまな場所で仕事をする働き方である。

また、実施頻度からは、常時テレワーク(完全テレワーク)と随時テレワーク(部分テレワーク)といった区分ができる(図1の③)。常時テレワークは、勤務時間(勤務日)の大半をテレワークで働く形態を指し、随時テレワーク(部分テレワーク)は、勤務時間(勤務日)の大

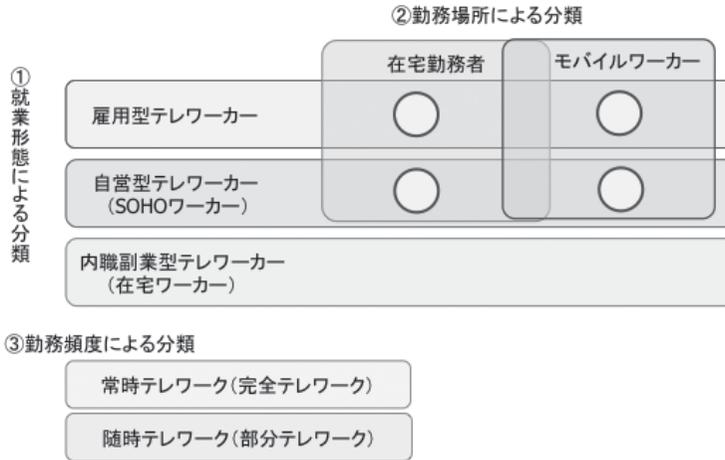


図1 テレワーカーの類型

半をあらかじめ定められたオフィスで働き、一部をテレワークで働く形態を指す。我が国の企業で、常時テレワークで在宅勤務を実施しているケースは少なく、多くの場合週1～2日、あるいは月に数日のケースが多い。

近年ではこうした区分にかかわらず、場所や時間にとらわれず多様な働き方をするテレワーカーが増加していると考えられる。これらについては、「どこでもマイオフィス」とか「ノマド・ワーク」と呼ばれることもある。

2.3 テレワークへの期待と効果

テレワークは、ICTの急速な進展によって生まれてきた新しい働き方であり、図2に示したとおり、その進展は企業、働く人、社会に影響を与えている。

企業経営にとっての効果としては、優秀な人材の確保、生産性・業務効率の向上、社員の意識改革、事業継続性の確保などがあげられる。優秀な人材の確保という点については、我が国は既に労働力人口が減少し始めており、長期的には人材不足状態が起こることが懸念されている。こうした中で、優秀な人材を採用し、離職を防ぐことが企業経営にとって重要な課題となることは間違いなく、テレワークという働き方はこの課題に対する解決策を提供することができる。在宅勤務を導入することによって、高齢者や、出産・育児、介護を抱えているが故にこれまで労働市場に参入できなかった人達に働く機会を提供することが可能となるからである。

生産性・業務効率の向上については、在宅勤務では集中して仕事をする時間の増加による効率の向上が、モバイル勤務では移動時間やアイドル時間の有効活用などによる効率の向上が直接的な効果としてあげられる。さらに、テレワークを実施するには、仕事の計画性や自律性を高め、離れた場所にいる同僚や上司とのコミュニケーション能力の向上が求められることから、個人や組織の能力の向上にもつながる点も見逃せない。このことは、社員などの意識やモラルの向上にもつながるといえる。

テレワークは、自然災害時やパンデミック時に事業を継続させるための手段としても極めて有効である。東日本大震災とその直後の計画停電期間に在宅勤務で事業をスムーズに再開・継続した企業があったことは特筆できる。この震災を受けて、事業継続計画（BCP：Business

Continuity Plan) の中にテレワークを位置づける企業の増加が期待される。

働き手である就業者にとっての効果を見ると、ワーク・ライフ・バランスの向上と生産性や業務効率の向上による労働時間の縮減があげられる。在宅勤務では通勤がなくなることにより肉体的・精神的負担が減少し、またその時間を家庭や個人の生活に充てることが可能となる。特に、育児を抱えている人にとっては、在宅勤務で働くことにより、子供に接する時間が増加し、親子ともに安心した生活を実現することが可能となる。

社会的側面から見た時のテレワークの効果としては、地球環境問題への対応、労働力人口減少の緩和、雇用や新規産業の創出などがあげられる。在宅勤務の増加は大都市における通勤の抑制効果をもたらし、モバイル勤務と対で導入されることが多いフリーアドレスの採用などによるオフィススペースの削減効果などは、エネルギー消費を減らし、CO₂削減に結びつき、地球環境問題にも貢献することが期待されている。在宅勤務はケースによっては節電に結びつくとの試算もあり、電力不足への対応策としても検討されている。また、定められたオフィス以外に第二、第三のワークスペースがあるということは、都市機能の冗長性を確保し、持続可能な都市構造を作り上げていくという観点からも重要なことであるといえる。労働力人口減少への対応策については、本節冒頭で述べたとおりであるが、テレワークによって、高齢者、育児を抱える女性、障がい者などの雇用の拡大を図ることが可能となる。雇用や新規産業の創出については、ICTを活用するビジネスを地方で起こすことで、地域の活力を取り戻し、地域に新たな産業や雇用の場を作ることも期待される。

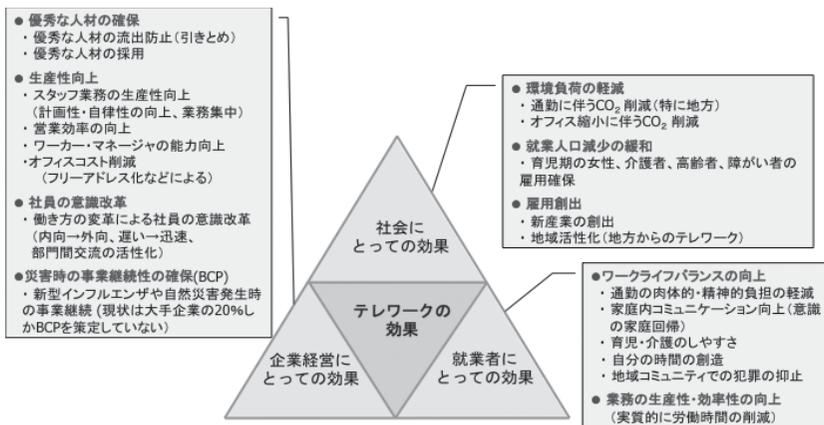


図2 テレワークがもたらす効果

2.4 テレワークの導入方法

テレワークをはじめて導入する際に、どのような方法でどのようなプロセスを踏んで行くべきかについての詳細は頁数の関係から別の機会に譲りたいが、いくつか留意すべき点について述べたい。

テレワークを導入する際に最も重要な点は、導入のねらい・目的を明確にし、その点についてトップマネジメントがコミットし、リーダーシップをとっていくことである。これまでの事例研究結果などをみると、テレワーク導入のねらい・目的は大きく二つに分けることができる。

一つはBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング：Business Process Reengineering）を志向したテレワークの導入である。BPRを志向する導入は、企業にとっての本来の活動目的である業績の向上や生産性の向上などを目的としたもので、多くの場合ワークフロー、目標の設定や管理方式、組織のあり方の見直しなどの変革戦略の中にテレワークを位置づけるものである。もう一つは、CSR（企業の社会的責任：Corporate Social Responsibility）を志向するテレワークの導入で、環境問題への配慮、防災性の向上、育児や介護負担を抱える従業員を支援するといった、社会的な課題に対応する形で導入するものである。もちろん、これらは二者択一というわけではなく、両方を志向した導入もあり、また、CSRを志向して導入し、その後BPRの発想も取り入れるようなプロセスを経て拡大していくという進め方もみられる。

一般的に、テレワークを導入するプロセスについてみれば、関係する部門で導入のためのプロジェクトチームを設置することが望ましい。関係する部門としては、人事、総務・管財、情報システム・情報セキュリティなどの部門に加え、実際に導入対象となる部門長などが考えられる。また、テレワークの導入は労働条件の改定（具体的には就業規則の改定など）をとともなうケースもあることから、労働組合がある場合には検討の初期段階から組合メンバーの参加を求めることも必要であろう。

プロジェクトチームを中心に、就業規則及び関連する社内制度、人事評価制度、ICT環境、ワークフローなどの問題点や課題を洗い出し、テレワークを導入するために必要な制度改訂や環境整備を実施したうえで、社内への周知と教育研修を行う。特に、導入する部門のマネジャー層の理解を得ることが重要であり、実施者のみならずミドルマネジメントに対する教育研修の機会を設けるべきである。また、必要に応じて、取引先など社外にも説明する。

その後、期間や対象部門を定めて試行的に導入し、その結果を受けてさらに問題点を洗い出し、実施者やマネジャーに対するFAQなどを整備して、本格導入へ移行していくプロセスが望ましいといえる。導入の進め方、さまざまな課題の解決方策などについては、「テレワーク白書2009」^[1]や「企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック」^[2]に詳しいので、参考にしたい。

3. 我が国におけるテレワークの現状と動向

3.1 テレワーク人口倍増アクションプラン

政府は2003年に発表した「e-Japan戦略Ⅱ」の中で、テレワーカー人口を2010年までに就業者数の20%にまで増大させるという目標をたてた。2007年には政府の「テレワーク推進に関する関係省庁連絡会議」において「テレワーク人口倍増アクションプラン」が決定され、テレワーカーを倍増させるという目標達成に向けて、テレワークの普及拡大を推進する省庁（総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省など）を中心にさまざまな推進施策が実施されてきた。

実際に15歳以上の就業者に占めるテレワーカーの割合を示すテレワーカー率^{*1}がどのような推移をたどってきたかについてみると、表1に示したとおり着実な増加をみせたものの、政府目標年次の2010年に20%を達成することはできず、16.5%にとどまった。なお、この調査ではテレワーカーを「ふだん収入を伴う仕事を行っている人の中で、仕事でITを利用している人、かつ、自分の所属する部署のある場所以外で、ITを利用できる環境において仕事を行う時間が1週間あたり8時間以上である人」と定義している。

表1 テレワーカー率の推移

	2002年	2005年	2008年	2009年	2010年
雇用型テレワーカー	5.7%	9.2%	14.3%	14.5%	15.9%
自営型テレワーカー	8.2%	16.5%	21.0%	20.8%	20.2%
全体	6.1%	10.4%	15.2%	15.3%	16.5%

(出典) 国土交通省「平成22年度 テレワーク人口実態調査-調査結果の概要-」^[3]

テレワーク人口実態調査は、テレワークを実施している個人にフォーカスを当てた調査であるが、企業単位でみた場合のテレワークの導入状況は、総務省が毎年実施している「通信利用動向調査」からみることができる。このデータを表2に示したが、これによれば2010年末におけるテレワーク導入企業は12.1%である。同調査によれば、テレワークの導入状況を資本金規模別にみると、規模の大きな企業ほど導入率が高くなっており、資本金50億円以上では28.4%の導入率となっている。

テレワーカー人口、テレワーク導入企業の推移を合わせてみると、我が国のテレワークは着実な増加を見せてきたと評価することができよう。

表2 テレワークの導入企業の割合の推移

	2001 年末	2002 年末	2003 年末	2004 年末	2005 年末	2006 年末	2007 年末	2008 年末	2009 年末	2010 年末
導入している	7.7%	8.4%	9.4%	8.5%	7.1%	7.6%	10.8%	15.7%	19.0%	12.1%
導入していないが、具体的 導入予定あり	4.7%	5.7%	4.2%	3.0%	3.2%	2.2%	3.5%	5.2%	4.0%	3.5%

(出典) 総務省「通信利用動向調査」^[4]

3.2 在宅型テレワーク倍増計画

2010年までにテレワーカー率を20%にするという政府目標は達成されなかったが、2009年6月に政府はテレワークに関する新たな目標を発表した。これは、「i-Japan 戦略2015」の中に盛り込まれたもので、具体的には「人々を仕事の場所や時間の制約から解放し、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）のとれた環境下で、子育てや介護等と仕事の両立や障がい者等の就労促進、個人の創造力の発揮、危機時の事業継続等を実現する。具体的には、2015年までに、少子高齢化のセーフティーネット等に資する在宅型テレワーカーを倍増し、700万人とする。」と記載されている。新たに設定された目標は、テレワークの中でもワーク・ライフ・バランスの向上に焦点を当て、在宅勤務を行うテレワーカー数を倍増させるというものである。

在宅勤務の現状がどうなっているかを、前出の国土交通省の「テレワーク人口実態調査」結果からみると、表3に示したとおり、2010年では就業者数の4.9%で約320万人となっており、過去3年間で大きな変化がみられないことから、2015年の目標値を達成するには在宅勤務の加速度的な拡大が必要となる。なお、表3における在宅型テレワーカー率は、「平成22年度テレワーク人口実態調査」結果による就業者に占める自宅（自宅兼事務所を除く）でテレワークを少しでも行っている（週1分以上）テレワーカーの割合である。

表3 在宅型テレワーカー率とテレワーカー数の推移

	2008年	2009年	2010年
在宅型テレワーカー率	5.1%	5.2%	4.9%
在宅型テレワーカー数	約330万人	約340万人	約320万人

(出典) 国土交通省「平成22年度 テレワーク人口実態調査-調査結果の概要-」^[3]

3.3 企業におけるテレワークの動向

近年、情報漏洩を防ぐといった点から、PC等の端末の社外持ち出しを制限する動きがみられるものの、モバイル勤務は我が国においても普通の働き方として一般化、定着したといえることができる。一方、政府が在宅勤務をターゲットとして目標設定をしたことからわかるように、今後はいかに在宅勤務を拡大していくかという点が課題となっている。在宅勤務の導入のねらいについても、前述のCSRを志向するケースが多く、育児や介護などを抱えている従業員に限定した制度としている事例が多くみられる。このことは、テレワークといった働き方そのものを企業の戦略の中に位置づけるという、BPRを志向するテレワークの導入が企業経営にとってより大きな効果をもたらすという共通の認識が未だ醸成されていないことを示しているといえる。

しかし、最近になってこうした状況に変化があらわれてきている。一つは、安価でかつセキュリティの確保ができるテレワークシステムの普及である。テレワークでは、社外からネットワークを介したオフィスの情報システムへのアクセスが必須であり、そのためにオフィス側のサーバーや外部からのアクセスのための設備に投資が必要とされた。典型的な例がシンクライアントシステムの導入で、これには多額の投資が必要とされる。このことが、大企業にしかテレワーク導入が進まなかったことの一つでもあると考えられる。しかし、USB認証キーを用いたテレワークシステムが多くのベンダーから発売されるようになり、オフィス側で多額の投資をせずにセキュリティの確保されたテレワークシステムを安価に導入することが可能となっている。

また、クラウドサービスの普及もテレワークの導入を加速化させるものとして期待されている。クラウドサービスは、ネットワークを介してデータやアプリケーション、ハードウェアリソースなどを利用するため、基本的にテレワークに適した仕組みであるといえることができる。

こうしたテレワークに適したシステムの登場によって、これまで大企業が中心であったテレワークの導入が中堅・中小企業の領域にも拡大していくことが期待される。

さらに、今般の東日本大震災及びその後の計画停電や節電の動きをうけて、災害時の事業再開、事業継続に在宅勤務を中心としたテレワークの有効性が認められ、これまでテレワークの導入をためらっていた企業においても、今後導入が進むと思われる。実際に、社団法人日本テレワーク協会が実施している「テレワーク相談センター^{*2}」への問い合わせも、3.11の震災以降件数が急増している。

3.4 行政機関におけるテレワークの動向

政府や地方自治体におけるテレワークの導入も進められているが、多くのケースでは試行導入にとどまっており、必ずしも定着するに至っていない。中央省庁では、総務省が2006年10月から育児・介護に携わる職員の在宅勤務を導入し、2007年5月からは「育児・介護に携わる」という限定条件を外し、本省に勤務する全職員に拡大して本格導入を果たしている。総務省以

外の省庁も在宅勤務を実施しているが、多くは試行段階にとどまっている。

一方、一部の地方自治体でも在宅勤務を導入した事例がいくつかみられる。佐賀県では2008年に育児・介護に携わる職員を対象に2次にわたる試行導入を実施し、2009年からは対象を全職員に拡大して在宅勤務を実施している。佐賀県の在宅勤務制度は週に4日まで可能であり（週に一日は出勤が必要）、職員の勤務規定の関係から現状では自宅への出張命令という形をとっている。

青森県では、2009年に総務省と合同で先進テレワークシステムモデル実験を実施し、約80名の職員が在宅勤務や各地にある県の庁舎などに設置されたサテライトオフィスでの勤務を実施した。試行実験のねらいとしては、ワーク・ライフ・バランスの向上や災害発生時の業務継続性の確保であり、特に冬期の大雪の際の出勤困難な状況への対応があげられている。市のレベルでの導入もみられ、広島市などが在宅勤務の試行導入を行っている。

これらは、地方自治体職員のテレワーク導入の事例であるが、地元の雇用や起業を促進するために、テレワークを支援している例もみられる。SOHOなどを支援するためにテレワークセンターを設置した例としては、北九州市が2000年4月にオープンした「北九州テレワークセンター」や、静岡県が設置し、静岡市などが運営にあっている「SOHO しずおか」、東京の千代田区にある「ちよだプラットフォームスクウェア^{*3}」などがあげられる。

地方自治体が在宅勤務などを支援する動きもいくつかみられる。富山県では、県の総合計画の中で「情報通信基盤の充実と活用」の重点施策として「ICTを活用したテレワーク」の推進を掲げ、2007年度からテレワークに関する調査や普及のための検討会議を設置するなど普及推進施策に取り組んでいる。また、福岡県では2001年からSOHOサポートセンターを運営しており、テレワークの普及推進を図るとともに、地元のSOHOを支援している。

3.5 SOHO エージェントの現状と動向

SOHO (Small Office Home Office) は、ICTを用いて10人未満の小規模オフィスや在宅で仕事を行う自営型テレワーカーを意味する。こうしたSOHOをネットワーク化し、SOHO向けの仕事を受注し、ネットワーク化したSOHOに発注したりする業務を行う企業や団体をSOHO エージェント、あるいはマイクロビジネス (MB) エージェントと呼んでいる。これは、SOHOが一人あるいは少人数で仕事をしており、法人化していないケースも多く、自力で仕事を確保することが困難であることから、その弱点を補う存在として注目されるようになったものである。近年では在宅でコールセンター業務を行う在宅コールセンターも増えてきており、これも広い意味でSOHO エージェントの一つと位置付けることができる。

自営型テレワークに位置づけられるSOHOは、今後のテレワークの普及・拡大にとって重要であり、その活動を支援するSOHO エージェントの役割にも期待されるところが大である。SOHO エージェントは、SOHOのために仕事を受注し、それをSOHOに発注するという営業面の支援だけでなく、SOHOのためのさまざまな支援業務を行っている点も特徴としてあげられる。例えば、業務遂行面の支援、顧客に対する品質や納期についての責任や保証、経理処理や事務的な支援、他のメンバーとの交流やコミュニケーションの機会の提供、スキルアップのための教育・研修による支援などである。大企業等の発注元がSOHOを活用するケースでは、得てしてコスト削減だけをねらいとしたものになりがちであるが、こうした点を解決していくためにもSOHO エージェントが果たすべき役割は大きいといえる。

4. 海外におけるテレワークの現状と動向

4.1 アメリカの動向

前述の通り、アメリカはテレワークという働き方の発祥の地であり、早い時期からテレワークは普通の働き方として定着している。その背景には次のような事情がある。まず、ICT先進国であり、利活用が非常に進んでいることがあげられる。電子メールやさまざまなネットワークサービスの先進国であり、国土が広いことも相まって電話会議やTV・Web会議等の活用が進んでいたことも、テレワークという離れた場所で仕事をする働き方に適した環境が充実していたといえる。

また、法制度的な面では、多くのホワイトカラーには、ホワイトカラー・エグゼンプションという制度が適用され、労働時間の管理という観点からもテレワークに向けた仕組みの存在も重要な要素となっている。日本の労働基準法に相当する公正労働基準法が最低賃金と超過労働時間に適用される割増率を定めているが、エグゼンプト労働者は一定額の賃金が支払われていることや、職務が独立的な裁量のもとで行われることなどの条件をクリアすれば、この法律の適用除外とされるものである。つまり、平たくいえば、年俸制の下で働くホワイトカラーに関しては、残業手当等を支給する必要がなく、実質的に労働時間の管理をする必要がなくなる制度である。

さらに、ニューヨークなど一部の大都市を除けば車通勤が一般的であり、朝夕のラッシュ時には相当な混雑となることや、通勤費用は個人負担であることが多いことなどから、働き手の側にテレワークを行うことによる直接的なメリットがあることなどがあげられる。

テレワークを導入している企業では、テレワークを含む柔軟な働き方を企業戦略の中に位置づけているケースが多く、導入の目的も優秀な人材の確保・定着や、常時在宅勤務を導入することにより、オフィススペースの大幅削減をめざすところなど、そのねらいが明確化されている点が特徴的である。

2009年にWorldatWorkが実施した調査^[6]によれば、雇用型テレワーカー（少なくとも月に1回自宅あるいはオフィスとは異なる場所で仕事をしている人）は、2008年では1,720万人で、2006年の1,240万人から39%の増加となっている。一方、2008年のコントラクト型（自営業者等）テレワーカーは1,660万人で、2006年の1,620万人と比較すると微増にとどまっている。近年の傾向をみると、コントラクト型テレワーカー数はほぼ横ばいで、雇用型テレワーカーの伸びが目立っている。

また、アメリカでは政府部門が積極的にテレワークを推進している点も特筆できる。連邦政府では、1990年代初頭から、在宅勤務を中心としたテレワークの導入を推進してきた。1995年にはテレワークに関するPublic Law104-52で、所属部門の長が許可し、OPM（Office of Personnel Management、日本の人事院に相当）の策定したガイドラインに沿って自宅で仕事をする連邦職員のために、仕事のための電話回線、必要な機器やその他の費用などを政府が負担することを定めた。しかし、いっこうに実施者が増加しないという状況がみられたため、2000年10月には、テレワークに関するPublic Lawが修正され（Public Law 106-346及び359項）、連邦政府職員のテレワークをより一層促進する内容に変更された。さらに、2010年にはテレワーク強化法が成立し、連邦政府の各省庁に、テレワークポリシーの策定、テレワークに関する研修プログラムの策定と実施、それらを推進するテレワーク・マネージング・オフィサーの任命などを義務づけた。

2010年に議会に提出されたテレワークの現状レポート^[7]によれば、2009年に連邦政府職員でテレワークを実施した割合は、全職員（約199万3千人）の10.4%にのぼっている。実施者数で特に多いのは国防総省（実施者数19,862人、全職員の2.64%、以下同じ）、保健福祉省（10,557人、15.2%）などである。また、実施者数が多くかつ実施割合も高いのは総務庁（7,207人、56.8%）、特許庁（5,359人、55.9%）などである。

連邦政府がテレワークの推進に注力する理由としては、首都ワシントンDCの交通混雑の緩和、危機管理対策、オフィスコストの削減、人材の確保などがあげられている。

アメリカでは、ジョージア州、バージニア州など多くの州政府でもテレワークの導入が進んでいる。

4.2 ヨーロッパの動向

ヨーロッパにおけるテレワークは、欧州連合（EU）がさまざまな支援策を実施する中で、普及、定着が進んだ。EUのテレワーク推進政策は、ICTを活用して成長と雇用を実現することをうたった「リスボン戦略」（2000年）に基づいており、高い失業率（特に若年層の失業率：EU加盟25カ国の2005年における15～24歳の失業率は18.5%）という問題を解決しつつ、いかに国際的な競争に打ち勝っていくかという問題意識に立脚している。

EUにおけるテレワークはeWorkと呼ばれることが多い。eWorkについての定義は必ずしも明確ではないが、おおむねテレワークと同義と考えて問題ないと思われる。

EU加盟の主要国におけるテレワーク人口については、2002年にSIBIS（Statistical Indicators Benchmarking the Information Society^{*1}）プロジェクトの一環として行われた調査結果がある。このSIBIS調査からEU加盟各国のテレワーカー比率をみたものが表4である。EU15カ国平均でみると、テレワーカー比率は13.0%で、各国の就業者人口を基に計算すると約2,100万人がテレワークを行っていることになる。

テレワーカー比率を国別にみると、オランダが最も高く、就業者数の26.4%がテレワーカーである。次いで、フィンランド（21.8%）、デンマーク（21.5%）、スウェーデン（18.7%）、イギリス（17.3%）、ドイツ（16.6%）の順となっている。これからわかるように、北欧諸国が高く、南欧諸国（ラテン系）は低いという傾向がみられる。しかし、近年フランスなどでも、国がテレワーク推進のためのアクションプランを策定し、公務員も含め官民でテレワークの導入促進を図っていく動きが活発化している。

EUのテレワークに関しては、「テレワークに関する枠組み合意書」について触れておかなければならない。テレワークに関する枠組み合意書は、2002年の6月にヨーロッパの経営者団体と労働組合団体の間で調印された。これは、テレワーカーの労働条件に関する一般的なフレームワークについて、欧州委員会と欧州の経済団体、労働組合団体の上部機関の間で署名調印されたものである。各加盟国はこの合意書に基づき、各国別に経営者団体と労働組合団体の間で協議の上、国別の事情に応じてテレワークに関する枠組み合意書の調印を進め、2006年の10月までに主要な加盟国で調印されている。この枠組み合意書は、テレワークの目的、定義と範囲、雇用条件、データの保護、プライバシー、機器、健康と安全、働き方、トレーニング、団体としての権利、実施とフォローアップなどについての大枠を労使で合意したものであり、テレワークの普及推進にとって大きな役割を果たしたものと見える。

表4 EU加盟15カ国のテレワーカー (単位%, 千人)

	在宅勤務者比率		モバイル 勤務者比 率	自営業に おけるテ レワーカー 比率	合計	
	在宅勤 務者合 計	内週に1 日以上の 在宅勤務 者のみ			テレワ ーカー比率*	テレワ ーカー数(千 人)
オーストリア	6.7	2.0	3.7	5.7	13.8	529
ベルギー	7.5	2.2	2.4	2.5	10.6	431
デンマーク	17.7	2.6	2.7	2.9	21.5	584
フィンランド	15.7	4.7	6.2	3.2	21.8	522
フランス	4.4	2.2	2.1	0.8	6.3	1,508
ドイツ	7.9	1.6	5.7	5.2	16.6	6,065
ギリシャ	6.0	2.1	3.5	3.4	11.1	446
アイルランド	6.0	0.5	4.2	3.3	10.9	191
イタリア	2.5	0.8	5.5	2.6	9.5	2,083
ルクセンブルグ	3.3	0.9	1.5	1.8	5.6	16
オランダ	20.6	9.0	4.1	5.0	26.4	2,099
ポルトガル	1.6	0.5	0.3	1.5	3.4	175
スペイン	2.3	0.3	0.8	2.0	4.9	815
スウェーデン	14.9	5.3	4.9	2.0	18.7	794
イギリス	10.9	2.4	4.7	4.5	17.3	4,916
EU15カ国	7.4	2.1	4.0	3.4	13.0	21,301
スイス	11.4	4.2	7.6	2.2	16.8	666
アメリカ	17.3	5.1	5.9	6.3	24.6	33,575

(資料) SIBIS Pocket Book 2002/03⁵⁾より作成

* テレワーカー比率は、在宅勤務、モバイル勤務、自営業のテレワークの重複を除いた比率である。

4.3 韓国の動向

韓国では、2010年7月に大統領がスマートワークの推進を発表した。韓国ではテレワークをスマートワークと呼んで、2015年までに官民の30%でテレワークを実施するという目標を設定した。これを実現していくために、スマートワークセンターと名付けられたテレワークセンターの設置を目指している。2015年までに公共型のスマートワークセンターを50カ所、民間型を450カ所設置する計画で、既に一部のスマートワークセンターは稼働を開始している。

韓国では早い時期から電子政府化が進展しており、国連が発表している電子政府の進展度調査結果では、2010年に韓国が電子政府整備状況、市民の電子参画いずれにおいても世界第一位となった。こうした背景もあり、2005年頃から韓国特許庁が在宅勤務制度を導入している。

韓国のスマートワーク推進戦略では、ユニファイド・コミュニケーション、ビデオ会議、クラウドコンピューティングなどをフルに活用してデジタル・コラボレーションを進め、これまでの対面文化を克服するとされている。また、スマートフォンなどのモバイル機器の活用に重点が置かれている点も特徴である。国内市場が小さく、海外展開がサバイバルの条件となっている韓国ならではの、国際競争力の強化に貢献するのであれば、新しい働き方をアグレッシブに取り入れていくという戦略が現れたものといえる。アジア諸国の中で政府がテレワークの推進を掲げている国は、これまで日本だけであったが、韓国が積極推進策に打って出たことで、今後も注目が必要である。

5. テレワーク推進賞から見るテレワーク先進事例

社団法人日本テレワーク協会では、毎年テレワークの推進に貢献した企業や個人を表彰する「テレワーク推進賞」を実施している。最近のテレワーク推進賞の表彰企業を基に、テレワークを導入している先進企業の事例を簡単に紹介する。

5.1 株式会社富士通ワイエフシー

トップマネジメントの明確な指示・支援のもとに、2006年にテレワークを導入して以降、これを継続的に実施し、実績を拡大してきている企業である。通常のテレワークの他に半日テレワークや制約曜日の廃止など、利用しやすい制度となるよう、従業員の声を制度に反映してきている。導入の契機は、結婚・出産・育児で退職してしまう女性社員が多かったことから、女性も長期的な視野を持ち、やりがいを持って活躍し続けるために、障壁となっているものを地道に取り除き、働き続ける土壌を構築していきたいという経営の意思と、女性社員からの要望・提案であった。2006年の試行導入を経て2007年には全社員を対象とした本格導入に至っている。

2010年12月現在、全社員351名中216名がテレワークを実施している。同社の特徴としては、テレワーク導入による効果を測定していることがあげられる。具体的には年間総労働時間（＝残業時間）の減少、定時退社実施率の向上などが具体的な数値で把握されており、年間総労働時間は2007年度の2,030時間/人に対して2009年度は1,954時間に、定時退社実施率は82%から89%へと改善を示している。退職率についても、定年退職を除いた離職率は2007年度の4.5%から0.9%へと改善している。テレワーク導入後、業績も上昇傾向をたどっており、採用面でも優秀な人材が集まるなどの効果も確認されている。さらに、他社から同社のテレワークについて問い合わせが多く寄せられたため、2010年からテレワーク制度の改定や導入を支援するコンサルティングサービス、テレワーク環境を構築するためのITソリューションサービスの提供も開始している。

5.2 クオンタムリープテクノロジー株式会社

クオンタムリープテクノロジー社は、市場環境が求めるスピードと柔軟性を兼ね備えた組織とするために、ICTを積極的に活用した新しいタイプのネットワーク型組織の構築を進めてきた。2009年に、ネットワーク型組織を構築する最終段階として、テレワークの全面的な導入による本社組織のバーチャル化を実施した。これは、東京本社を完全に閉鎖し、社員は全員テレワーク（在宅勤務）で働く、というものである。

従業員数20名の規模の小さな企業であるが、ネットワーク型組織に変えたことで、海外とのネットワーク化によるリソースの有効活用や、経営の効率化、固定費の大幅削減による経営リスクの減少を実現した。具体的には、オフィスの閉鎖により年間固定費を約5600万円削減したが、これは会社全体の固定費の約30%に相当する。一方、本社機能のバーチャル化に要した費用は約1000万円で、短期間で回収可能であった。バーチャル化のシステムについては、クラウドサービスを活用し、しかもコストのかかるカスタマイズは可能な限り最小化し、汎用システムのまま利用することでコストを抑えるという工夫もしている。

テレワークで働いている社員数は8名と少ないものの、中小企業におけるBPR志向のテレワーク導入モデルということが出来る。

5.3 日本ユニシス株式会社

ワークスタイルの変革による多様な働き方を実現する目的で、在宅勤務制度を中心としたテレワークの導入を図った事例である。トップマネジメントからの「女性がもっと働きやすい会社になりたい」というメッセージを受け、2006年に女性いきいきプロジェクトを立ち上げ、社員の要望を汲み上げるなどの検討を進めた。その結果、女性だけでなく、社員全員が働きがいを感じながら、いきいきと働ける会社を目指すべく、社内制度の大幅な見直しを実行し、その一環として在宅勤務の試行導入を行った。

女性いきいきプロジェクトはその後多くの社内関連部門を含むワークスタイル変革プロジェクトに発展し、人事制度、ツールやセキュリティ面の検討、利用する機器などの検討を進め、2008年から在宅勤務制度を本格実施に移した。

同社の在宅勤務の特徴として、全社員が対象であること、かつ原則として週に3日以上実施する制度となっていることがあげられる。在宅勤務を導入しているケースの多くは、実施日が週に1～2日程度なので、この点は注目される点である。在宅勤務に利用するツールとしては二通りが提供されており、シンクライアントとブレードPCを組み合わせたよりセキュリティの確保に留意したシステムと、USB認証キーを用いた簡易型システムがあり、目的や用途に合わせて応用範囲を広げたものとなっている。

女性が働きやすい会社を目指すというCSR的な発想からスタートしているが、検討を契機に働き方全体の変革にまで踏み込んで検討を進めたことから、BPRを志向した形に変化した導入事例といえる。テレワークの導入と同時に実施されたフリーアドレスの採用によるオフィススペースの削減、災害時の事業継続性への対応といったこともねらいの中に含まれている。

6. 今後の拡大への期待と解決すべき課題

テレワークを導入する際の課題は、個別企業が置かれている状況や、どのようなことをねらいとして導入するかによっても異なってくる。ここでは、共通的に指摘されている主な課題と、それらに対する対応策について述べる。

まず、第一に指摘すべき点は経営者の意識・考え方である。多くの導入事例からも明らかのように、テレワークの導入に成功した企業では社長などのトップマネジメントが明確な意志を示し、リーダーシップを発揮している点が指摘できる。トップマネジメントがテレワークの導入について、社内に対してことあるごとにそのねらいや効果を示していくことが極めて重要である。そのためには、テレワークがもたらす効果をよりわかりやすく定量的に示す努力が求められると同時に、成功事例を積み上げて示していくことが必要であろう。導入に際して、部下を管理する中間管理職が大きな抵抗勢力となることが指摘されている。これは、それまで目の前にいた部下が、見えないところで仕事をしていることで管理ができなくなるのではないかという不安感、あるいはこれまでにも問題なくオフィスで仕事をしているのだからあえて変える必要もないのではないかという保守的な考えによるところが大きい。こうした点を解決するには、トップマネジメントの明確なコミットメントが必須である。

第二に、情報セキュリティの確保に対する不安感の払拭である。個人情報保護法の施行後、情報漏洩に対する関心が高まるにともなって、PCなどの情報機器の社外持ち出しに制限を課す企業が増加している。この動きはテレワークの推進にとって逆風であるといえることができるが、一方でセキュリティを確保するための技術も進歩しており、シンクライアントシステムや

USB 認証キーを使って、安全にかつ簡単にセキュアなテレワーク環境を実現するシステムも多数提供されるようになってきている。これからは、クラウドサービスを活用したテレワークのシステムも増えていくものと考えられる。こうした新しい技術を積極的に採用していくことで、それぞれの企業にあった最適のテレワークシステムが構築できる時代に入っているといえる。

第三には、企業などにおけるいわゆるジョブ・ディスクリプション（Job Description：日本語では職務内容記述書といわれる）の明確化を進める必要がある点が指摘される。このことは、評価制度などもかかわってくることであり、それぞれの社員の行うべき業務内容をより明確にし、業務を計画的に遂行していくことが、テレワークのスムーズな導入に結びつくということができよう。

第四には、テレワークなど柔軟な働き方に対する社会の理解度を向上させていくことが必要であろう。社員が自宅で仕事をすること「めずらしい働き方」としてとらえられているのが現状といえる。そのことによって起こる社会的な軋轢も時に報告されることがある。例えば、在宅勤務者がオフィスに出勤しないために、解雇されたのではないかという誤解を受けたり、在宅勤務を行っているが保育所への入所に不利益を受けたりというようなことも指摘されている。こうした状況を解決していくには、テレワークという働き方を広く広報していくようなことも求められているといえよう。

ここにあげたものは、雇用型テレワークにかかわる課題であるが、自営型テレワークに関しては、仕事の安定的な確保、仕事の品質の維持やそれに基づく信頼度の向上、人的ネットワークの拡大といった課題があげられる。

7. お わ り に

東日本大震災とそれに続く計画停電や節電の動きは、被災地における企業や自営業者に大きな影響を与えたのみならず、いろいろな面である種の警鐘を鳴らしたといえることができる。仕事をする場であるオフィスのあり方、またそこでの働き方についても同様であり、機能性や効率性だけを追求してオフィスの立地を考えてきたことを見直す動きもみられる。今後、仕事の場や働き方にある種の冗長性を取り入れていくことが求められるようになると思われ、そうした発想の中にテレワークをうまく組み入れていくことが必要になるといえる。必ず起こるといわれている首都直下型地震や東海地震といった自然災害に強い社会を構築していくためにテレワークが貢献できる場面は多いように思われる。

* 1 テレワーカー率は、実態調査に基づくサンプルベースのテレワーカー比率を、通信利用動向調査によるインターネット利用率や就業構造基本調査による雇用者と自営業者の比率で補正して算出している。

* 2 <http://www.tw-sodan.jp/>

* 3 ちよだプラットフォームスクウェアは、東京都千代田区の施設を利用して SOHO 支援のための株式会社を新たに設立して運営に当たっているもので、自治体直轄の事業ではない。

* 4 <http://www.sibis-eu.org/>

参考文献 [1] 「テレワーク白書」、2008 年版及び 2009 年版、(社)日本テレワーク協会
 [2] 「企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック」、国土交通省・総務省・厚生労働省・経済産業省、2009 年

- [3] 「平成 22 年度テレワーク人口実態調査—調査結果の概要—」, 国土交通省, 2011 年 2 月,
http://www.mlit.go.jp/crd/daisei/telework/22telework_jinko_jittai_gaiyo.pdf
- [4] 「通信利用動向調査 報道発表資料」, 総務省, 2001 年 4 月～ 2011 年 5 月,
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05a.html>
- [5] SIBIS PocketBook 2002/03, Statistical Indicators Benchmarking the Information Society, March 2003, <http://www.sibis-eu.org/publications/pocketbook.htm>
- [6] “Telework Trendlines 2009”. WorldatWork, Feb. 2009
- [7] “Status of Telework in the Federal Government -Report to the Congress-”, United States Office of Personnel Management, Feb. 2011

※注釈および参考文献に挙げた URL は 2011 年 6 月 23 日時点での存在を確認。

執筆者紹介 古 矢 眞 義 (Masayoshi Furuya)

1970 年一橋大学卒業, その後住友商事株式会社, 財団法人日本総合研究所を経て, 有限会社古矢リサーチグループを設立. 社団法人日本テレワーク協会の客員研究員として, テレワーク等の働き方, ICT 環境などについての調査研究を多数実施.

