

## 女性の就業促進のためのテレワーク利用に関する課題

箧 島 専

早稲田大学大学院国際情報通信研究科准教授

### 1 はじめに

政府は、2010年にテレワーク人口を倍増し、就業者人口の2割とする目標の実現に向け、「テレワーク人口倍増アクションプラン」（平成19年5月29日：テレワーク推進に関する関係省庁連絡会議決定、IT戦略本部了承）を策定し、テレワークの普及に向けた環境整備を推進しているところであるが、その目標達成のためには、雇用者側、被雇用者側のそれぞれにおいて、乗り越えるべき課題があると思われる。テレワーク普及のためには何が求められるか—この問題に対する回答を導出するためには、テレワークに関する雇用者側、被雇用者側それぞれの現状を把握するとともに、テレワークに関する取組に対する意識等を調査・分析することが必要である。

このような視点に基づき、筆者らは、女性の就業とテレワークの可能性について、先ず東京を中心とする大都市圏の大企業と首都圏における女性に対する調査を行ってきた。まず、首都圏における女性の被雇用側の視点に立って、東京都地域婦人団体連盟の会員を主とした女性に対して仕事観とテレワークに対する意識を問うアンケート調査を行った。次に雇用者（企業）側の視点に立ち、東京所在の各業種の大手企業を中心にテレワークの実施状況等を問うインタビュー調査を行った。以上の調査結果を踏まえた上で、女性の就業支援に向けたテレワーク推進に係る課題を明らかにすることが、本稿の目的である。

本調査研究の目的は、以下の2つに大別される。第一に、女性の仕事観とテレワークに関する意識を調査し、テレワークという就労形態に対して女性が有している懸念について分析した。第二に、企業等においてテレワークの運営上困難となっている問題点を調査し、テレワークの導入・拡大を妨げている原因について分析した。

これらを通して、女性の就業を促進するためのテレワーク利用について、雇用者側において懸念する点と企業等における実際的な問題点を突合した上で、労務管理上の問題など制度的課題とセキュリティに関する問題など技術的課題を総合的に考察した。

現在、少子高齢化の影響により日本の労働力人口は、急速に不足してきている。労働政策研究・研修機構（2007）の調査によれば、労働市場への参加が進まず、性、年齢別の労働力率が2006年と同じ水準で推移すると仮定した場合、日本の労働力人口は2006年の6,657万人から、2030年には5,584万人まで減少することが推計されている（表1-1）。すなわち、24年間で1000万人以上もの労働力人口が減少することが見込まれる。こうした背景から、労働力不足の解決に向けて、働き方の見直しが急務となっている。

表 1-1 労働力人口の減少

(単位:万人)

		2006年	2012年	2006年 との差	2017年	2006年 との差	2030年	2006年 との差
労働市場への参加が進まないケースA	男女計	6,657	6,426	-231	6,217	-440	5,584	-1,073
	女性	4,362	4,122	-240	4,055	-307	3,619	-743
	男性	967	1,142	175	1,085	118	1,037	70
	計(15歳以上)	3,898	3,760	-138	3,631	-267	3,268	-630
	15~29歳	716	628	-88	578	-138	498	-218
	30~59歳	2,579	2,416	-163	2,370	-209	2,117	-462
	60歳以上	603	716	113	683	80	653	50
	女性	2,759	2,666	-93	2,566	-193	2,316	-443
	15~29歳	613	535	-78	498	-115	430	-183
	30~59歳	1,783	1,706	-77	1,685	-98	1,502	-281
	60歳以上	364	425	61	403	39	384	20

(注)2006年は「労働力調査」(総務省)による実績値、その他の年は推計値

ケースA:性、年齢別の労働力率が2006年と同じ水準で推移すると仮定したケース

出典：『労働力需給の推計』（労働政策研究・研修機構、2007年）より転載したものを一部修正

國領（2004）は、高齢であったり、障害を持っていたり、子育て中であるなどの理由で生活の場面から離れられずにいる人に対し、ネットワークでよりよい空間を提供すれば、経済活動に参加してもらうことができると提起している。このように、近年、働き方の見直しと社会に眠っている人材の活用が求められる中で、その解決策として、テレワークが注目を集めている。

また、日本女性の年齢階級別の労働力率には、国際的に比較しても、図1-1のように、年代によって大きく差が出る特性がある。20代と40代の労働力率が高く山型となり、30代において低く底を描くといういわゆるM字曲線は、日本の女性が結婚、出産、子育ての期間に就業希望はあるものの、実際には就業できなくなるという現実を表しているものと考えられる。このような女性の就労の問題点に関して、堀(2003)は、テレワークが仕事と家庭の両立を促進する可能性があることを指摘している。

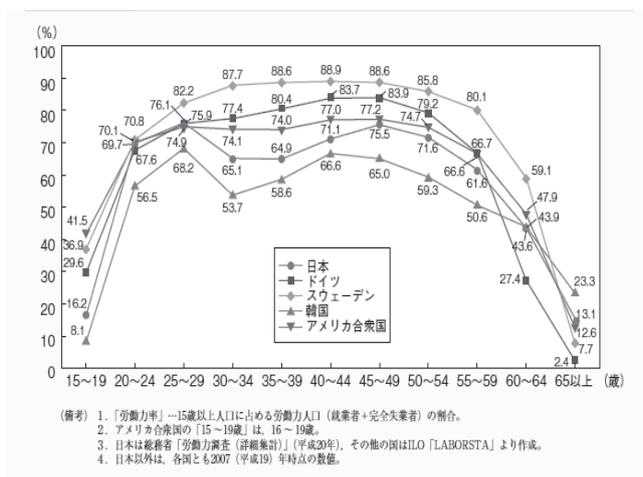


図1-1 女性の年齢階級別労働力率 (国際比較)

出典：男女共同参画白書(平成21年度版)

国土交通省の調査によれば、テレワーカー(週8時間以上情報通信技術を活用して、職場以外で勤務した人)の就業者人口に占める割合は、2002年時点では6.1%(約408万人)だったものの、2005年には10.4%(約674万人)と1.65倍に増加しており、着実に拡がりを見せていることが窺える(表1-2)。

表1-2 テレワーク人口推計値

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

出典：国土交通省調査『テレワーク白書2007』(社団法人日本テレワーク協会、2007)より

表1-2の調査を行った国土交通省によるテレワーカーの定義は「情報通信手段を活用して、時間や場所に制約されない柔軟な働き方」というもので、これはすべての形態のテレワークが該当する。また、調査における定義としては以下の4つの条件を満たす者がテレワーカーとされた<sup>1)</sup>。

- A. ふだん収入を伴う仕事を行っている
- B. 仕事で電子メールなどのIT(ネットワーク)を使用している
- C. ITを利用する仕事場が複数ある、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
- D. 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時間以上である

<sup>1)</sup>出典：国土交通省・平成17年度テレワーク実態調査(概要版)より

また、欧米の主要国の状況を見ると、就業者人口に占めるテレワーカー比率は、米国で32.2%(2005年調査)、オランダで26.4%、フィンランドで21.8%、スウェーデンで18.7%、英国で17.3%、ドイツで16.6%(欧州はいずれも2003年調査)となっており、日本は当該比率が比較的低い水準にとどまっていることが窺える。

政府は、2003年7月策定の「e-Japan 戦略II」において、2010年までにテレワーク人口を倍増させ、日本の就業者人口の2割(約1400万人)をテレワーカーとする目標を掲げ、2007年5月にはその具体的な施策を「テレワーク人口倍増アクションプラン」としてまとめている。

テレワーク人口倍増アクションプランの中では、政府が期待するテレワーク推進の意義及び効果として、1) 少子化・高齢化問題等への対応、2) 家族のふれあい、ワークライフバランスの充実、3) 地域活性化の促進、4) 環境負荷軽減、5) (企業の)有能・多様な人材の確保、6) (企業の)営業効率の向上・顧客満足度の向上、7) (企業の)コスト削減、8) 災害等に対する危機管理、が挙げられている。いずれも、就業者、企業及び社会にとって大きな意義があり、日本が抱えるさまざまな社会問題に対するソリューションになり得るものとして、期待されている。テレワークの形態別に期待できる意義・効果を整理すると、表1-3のようになる。

表 1-3 テレワーク形態別の期待できる意義・効果

		テレワークの形態(雇用型)		
		在宅型	モバイル型	施設利用型
・ワーク推進に 期待される 意義・効果	1) 少子化・高齢化問題等への対応	○		○
	2) 家族のふれあい、ワークライフバランスの充実	○		
	3) 地域活性化の促進	○		○
	4) 環境負荷軽減	○		
	5) (企業の)有能・多様な人材の確保	○		○
	6) (企業の)営業効率の向上・顧客満足度の向上		○	
	7) (企業の)コスト削減	○		○
	8) 災害等に対する危機管理	○		

出典：『テレワーク「未来型労働」の実現』  
(佐藤彰男、2008)を参考に筆者らが作成

また、政府によるテレワーク推進政策は、1990年代から実施されてきている(表1-4)。

表 1-4 テレワーク推進政策

年度	事項	おもな関連省庁 (名称は当該年度のもの)
1990	分散型オフィス推進委員会の設置	通産省
1991	日本サテライトオフィス協会(現日本テレワーク協会)の設立	郵政省・通産省・国土省・建設省
1994	テレワークセンター施設整備事業を開始	郵政省
1996	テレワーク推進会議の設置	郵政省・労働省
1997	テレワークDAYの開始	郵政省・労働省
	初の国家公務員テレワーク勤務実験を実施	郵政省
1998	災害復興型サテライトオフィス実験を実施	通産省
	情報バリアフリー・テレワークセンター施設整備事業(現IT生きがい・ふれあい支援センター施設整備事業)を開始	郵政省
	『テレワーク導入ガイドブック』の刊行	労働省
	テレワーク促進税制の創設	郵政省
1999	テレワーク相談・体験センターの開設	労働省
2000	テレワーク・SOHO支援特別融資の創設	郵政省
2004	情報通信機器を活用した在宅勤務の適切な導入及び実施のためのガイドラインの策定	厚労省
	テレワークセキュリティガイドラインの策定	総務省
2005	テレワーク推進フォーラムの設立	総務省・厚労省・経産省・国交省
	『企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック』の刊行	総務省・厚労省・経産省・国交省
	在宅勤務の推進のための実証実験モデル事業の実施	厚労省
2007	「テレワーク人口倍増アクションプラン」の策定	テレワーク推進に関する関係省 庁連絡会議
	テレワーク環境整備税制の創設	総務省
	テレワーク普及促進のための実証実験の開始	総務省
	テレワーク試行・体験プロジェクトの開始	総務省・厚労省

出典：『テレワーク「未来型労働」の実現』  
(佐藤彰男、2008)を参考に筆者らが作成

主な政策は、総務省・経済産業省・厚生労働省・国土交通省といったテレワーク推進関連省庁によって、実施されている。1990年代初めは、サテライトオフィスやテレワークセンターの推進政策が実施された。近年では、テレワーク導入環境の整備のための実証実験の実施、税制支援等に加え、上記4省の呼びかけによって、2005年11月に「テレワーク推進フォーラム」が設立され、産学官の協働で、テレワークの普及のための調査研究やセミナー等が実施・開催されている。

補助金制度としては、1994年度から2001年度まで実施された旧郵政省による「テレワークセンター施設整備事業」がある。これは、都道府県、市町村、第三セクターを対象に、地域住民が共同で利用できるテレワークセンターを整備する場合に補助金を付与するものであった。また、1998年度から2001年度まで「情報バリアフリー・テレワークセンター施設整備事業」が、2002年度から2003年度まで「IT生きがい・ふれあい支援センター施設整備事業」が、それぞれ実施された。いずれもテレワークセンター設置に対する補助金制度であり、この制度を利用して木更津市、北九州市等で、テレワークセンターが設立された。

企業へのテレワーク導入促進策として、政府による税制支援も行われている。1998年度から2001年度まで「テレワーク促進税制」が、2007年度からは「テレワーク環境整備税制」が、それぞれ実施されている。後者は、テレワーク関係設備を導入する法人又は個人事業者に対し、設備取得後5年度分について課税標準を3分の2とする特例を設け、設備投資に対する税制支援を行うという経済的メリットを感じさせるための施策である。

企業に対する導入インセンティブを付与するためには、テレワークの普及促進に更に効果的な取組が必要であることが窺える。

## 2 女性の視点から見たテレワーク

本章では、女性の視点から見たテレワークについて分析する。

女性の就業とテレワークの可能性を探ることを目的として、2008年6月に東京都地域婦人団体連盟の会員を対象に郵送で無記名式のアンケート調査「女性の仕事観とテレワークに関する質問」を実施した。このアンケート調査は、1) 仕事観、2) テレワークの認知状況とテレワークへのイメージ、3) テレワークへの関心・興味等で構成されている。なお、このアンケートの回収数は156（回収率は52%）である。

以下、アンケート結果の概要を示す。

図2-1には、アンケート回答者（女性）の年齢構成（左）と、職業構成（右）をまとめている。

図2-1を見てわかるように、家事労働に従事している女性の割合は約30%となっており、彼女たちがテレワーカーとして就業すれば、企業は人材の確保と幅広い知識・経験の活用等が可能となる。

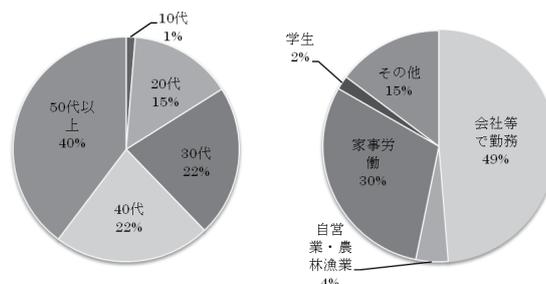


図 2-1 年齢・職業構成

図2-2には、働く上で重視する項目について質問の集計結果をまとめ、その結果からテレワークへの従事に際しての女性の意識について考察を得ることとした。図2-2を見てわかるように、給与、労働時間、ワークライフバランスを重視する回答が多くを占める一方で、ステータスやスキルアップを重視するとの回答は相対的に少ない。このことから、ステータスやスキルアップについて犠牲を伴ったとしても、収入の確保や家庭での時間の確保により重点を置くことを重視する傾向があることが伺われる。このような仕事観は、仮にテレワークに従事することが一般のオフィスでの労働に対して昇進等の上で不利な結果をもたらす可能性がある場合であっても、女性のテレワーク従事を後押しする動機になると考えられるが、この点については企業インタビューの中でも取り上げることとした。

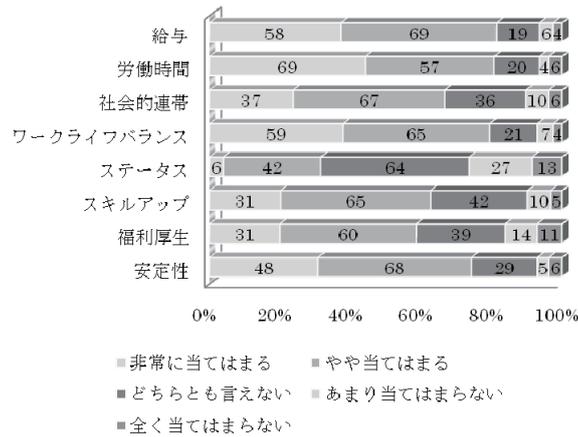


図 2-2 仕事観

図 2-3 は、テレワークの認知状況をまとめたものである。図 2-3 から、テレワークに関する認知度は 63% と高い水準にあることがわかる。また、テレワークに対するイメージについても質問した結果、「通勤疲労がかからない」、「退職・休職をせずにすむ」、「在宅時間の増加によりワークライフバランスが確立できる」、「育児を円滑に行うことが出来る」、「専門的な技能を活かしやすい」を 65%以上の女性がメリットとして選択している。

しかしながら、「仕事の生産性や効率性が向上する」をメリットとして選択している女性の割合は 37%にとどまっている。一方で、「任される仕事が偏りやすい」や「仕事と私生活の切り分けを厳格にしなければならぬ」等のデメリットを感じている女性の割合が高いことも明らかになっている。

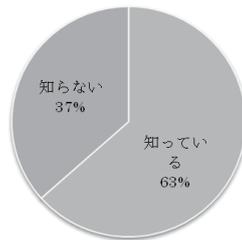


図 2-3 テレワークの認知状況

図 2-4 は、テレワークへの関心等の状況をまとめたものである。

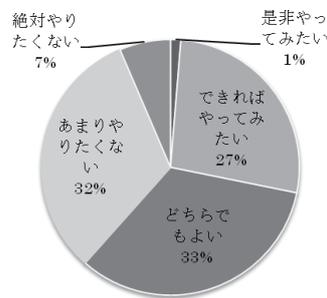


図 2-4 テレワークへの関心・興味

図 2-4 から 28%の女性がテレワークに関心・意欲を有していることがわかる。これに加え、「どちらでもよい」と考えている人が 33%を占めているが、当該グループについては、例えば周知・啓発等を通じて「や

ってみたい」という意識に変化する可能性があることから、「潜在的なテレワーカー」の割合は高く、女性におけるテレワークは更なる拡大の余地があるものと考えられる。

以上のようなアンケート調査の結果から、女性については、テレワークに対する認知度は比較的高く、特に労働時間に対しては敏感に反応する傾向があるため、テレワークに関する環境が充実すれば、テレワーカーとしての就業意欲は促進される可能性があると考えられる。同時に、テレワーク推進に当たっての障壁となっている主要項目が、「仕事と私生活の切り分け」であることも示唆されている。この点については、後述する企業等に対するインタビューの中で質問を行い、別途の考察を行うこととする。

また、スピアマンの順位相関係数<sup>2</sup>を用いて「仕事観」と「テレワークへの関心・興味」の関係について、順位相関分析を行った。なお、表 2-1 及び表 2-2 の Q1～Q8 の各項目は、図 2-2 の「給与」から「安定性」までの各項目に対応している。

表 2-1 は回答者全員を対象に行っているもので、表 2-2 はテレワークへの関心・興味に関する質問で「どちらでもよい」という回答者を外したものである。その結果、いずれの分析からも、ワークライフバランスとテレワークへの関心・興味の間には 1%水準で正の相関があることが判明した。これは、ワークライフバランスを重視する人はテレワークに強い関心があるか、又はテレワークに強い関心がある人はワークライフバランスを重視することを意味している。また、10%水準で、給与、ステータス及び福利厚生とテレワークへの関心・興味の間にも関係があることも判明した。この中で、ステータスのみ負の相関が確認されている。

このことから、給与や福利厚生を重視する人はテレワークに強い関心があるか、又はテレワークに強い関心がある人ほどこれらを重視すること、また、ステータスを重視している人はテレワークに関心がないか、又はテレワークに強い関心がある人ほどステータスを重視しない傾向があることが窺える。

テレワークへの関心・興味とステータスの重視との負の相関関係については、企業内での人事考課やキャリアアップに際して、テレワーカーが不利な扱いを受けることへの懸念を反映しているものと考えられるが、この点に関しても、後述の企業等に対するインタビューの中で質問を行い、別途の考察を行うこととする。

<sup>2</sup> 2 変数間の関係を見る指標の一つとして、直線的な相関の程度を表す相関係数がある。本稿で用いるデータは順序尺度であるため、ピアソンの積率相関係数を利用できない。しかしながら、順位相関係数を用いることができる。順位相関分析においては、まず、それぞれの変数を小さいほうから順位づけし、それらの変数の組における順位差から一致性の指標を作ったうえで、それが区間[-1, 1]になるように調整して順位相関係数を計算する。スピアマンの順位相関係数  $r_s$ （同順位がある場合）は以下の式により導出される：

$$r_s = \frac{T_x + T_y - \sum_{i=1}^n d_i^2}{2\sqrt{T_x T_y}}$$

$$T_x = \frac{(n^3 - n) - \sum_{j=1}^{n_x} (t_j^3 - t_j)}{12} \quad T_y = \frac{(n^3 - n) - \sum_{k=1}^{n_y} (t_k^3 - t_k)}{12},$$

ここで、 $d_i (i=1, 2, \dots, n)$  はサンプルの順位差、 $n$  はサンプル数、 $n_x$  と  $n_y$  はそれぞれ  $X$  と  $Y$  の同順位となるサンプル数を表わしている。さらに、 $t_j$  と  $t_k (j=1, 2, \dots, n_x; k=1, 2, \dots, n_y)$  は同順位の大きさをそれぞれ表している。次に、その相関係数が統計的に有意か否か（帰無仮説は「母相関係数はゼロである」）を検定する。最終的に、帰無仮説が棄却されたとき、変数間に（正又は負の）相関関係が存在することを確認できる。なお、本稿では、テレワークへの関心の程度が高いほど、高順位になるよう順位を設定している。

表 2-1 順位相関分析 I

	Q1	Q2	Q3	Q4
関心	0.114*	0.041	-0.014	0.193***
	Q5	Q6	Q7	Q8
関心	-0.109*	0.021	0.103*	-0.044

\*\*\*:p<1%, \*: p<10%

表 2-2 順位相関分析 II

	Q1	Q2	Q3	Q4
関心	0.118	0.048	0.110	0.245***
	Q5	Q6	Q7	Q8
関心	-0.153*	0.030	0.115	-0.042

\*\*\*:p<1%, \*: p<10%

### 3 企業の視点から見たテレワーク

前章では被雇用側の女性の視点から、テレワーク推進の課題を分析した。本章では、雇用側である企業の視点から、民間企業等へのインタビューによる調査の結果を基に、分析を加える。以下の節では、インタビューの概要、企業テレワークの現状、考察、課題の整理について述べていく。

インタビュー調査は2008年10月より2009年1月にわたって行われた。インタビューに協力いただいた企業等は表3-1の10社と1省である。インタビューの候補となる企業の選択時に参考としたのが、日経WOMAN(ウーマン)2008年05月号(雑誌、2008/4/7 発刊)の創刊20周年記念企画「女性が働きやすい会社 Best100」である。総合100位内にランクインしている企業に関しては、そのランキングの順位を付している。

表 3-1 インタビュー先企業リスト

インタビュー日	業界	企業名	本社地	日経WOMANランキング
2008年10月17日	電気・精密機器	日本IBM㈱	東京都	2
2008年10月27日	通信	KDDI㈱	東京都	65
2008年10月28日	通信	㈱NTTドコモ	東京都	48
2008年10月29日	通信	パナソニック㈱	大阪府	3
2008年11月7日	通信	通信事業者A	東京都	-
2008年11月11日	食品・飲料	食品製造業者B	東京都	-
2008年11月14日	空輸	全日本空輸(株)	東京都	22
2008年12月2日	保険	住友生命保険相互会社	東京都	10
2008年12月11日	政府	総務省	東京都	-
2008年12月12日	商社	伊藤忠商事㈱	東京都	95
2009年1月15日	化粧品・日用品	P&G ジャパン㈱	兵庫県	1

表3-1の10社の構成は、5社は情報通信系の業界（電気・精密機器、通信）に属する企業とした。これは、情報通信系の業界は、概してテレワークを含めた社内のICT投資について特に先行的であると考えたことによるものである。なお、残りの5社については、その他一般業界（情報通信系以外の業界）から選択し、バランスを取ることにした。情報通信系の5社については、既にテレワークを実施済みであったが、その他一般業界からの5社の中には、テレワークの導入について試行段階や検討途上にある企業も含まれている。また、中央省庁の事例として、情報通信行政を所管する総務省を加えることにした。

以下、実施した企業インタビューについて導入状況・使用機器・インフラ・開始時期、頻度、対象・テレワークの管理の4つの項目についてまとめている。また、特筆すべき事項については備考に記載している。

#### ① 日本IBM（株）のケース

##### ■ 導入状況

すでに導入済み。テレワークの名称はeワーク。

■使用機器・インフラ

1人1台ノートパソコンを支給し、オンラインで社内システムにアクセスすることでテレワークに必要な情報を入手することができる。テレワークに特別な設備を導入しているわけではなく、在宅でも事業所と同等の仕事ができる環境が整っている。

■開始時期・頻度・対象

約10年前よりテレワークに関する施策が開始し、徐々に適用範囲を拡大している。製造部門や秘書といった一部の職種を除き、勤続一年以上のほぼ全社員が適用可能（全社員の90%以上に相当）。上司の判断によって頻度は変化するが、週1,2日程度が多い。

■テレワークの管理

人事部門にダイバーシティに特化した部署があり、テレワークに関する制度を策定している。実際の管理については、上司に権限が与えられている。もともと裁量労働制を採用しているため、細かい管理は行っていない。

■備考

テレワークをダイバーシティ戦略の一環として捉えており、優秀な人材確保の観点から積極的な導入を行っている。その成果もあり、全ての管理職のレベルで女性の比率が1割を超えるようになった。

② KDDI（株）のケース

■導入状況

トライアルの状態。テレワークの名称は在宅勤務。

■使用機器・インフラ

シンククライアントを会社から貸与し使用している。ネットワークはWINカードを貸与しているが、家庭用の回線でも構わない。セキュリティについてはシンククライアント側で担保している。社内システムを在宅で使用することができる。

■開始時期・頻度・対象

2005年10月からダイバーシティ推進室が中心となってトライアルを開始し、2009年4月より本施行の予定。頻度は、「月4日」「月8日」「完全在宅」の3つのコースがある。育児休暇明けの短時間勤務者が対象だが、トライアルの結果次第で範囲を拡大する予定。

■テレワークの管理

明確な基準はないが、原則として所属長が判断することになっている。シンククライアントの機能でサーバにアクセスしている時間が記録されており、GPSの機能で決められた箇所以外では使用できないようになっている。

■備考

「できる環境にある」と「やっつけいい」ことを別の問題として考えており、適用範囲の拡大については慎重に検討している。トライアルの結果を通じて、本当に適したテレワークの業務形態について見極めている段階にある。

③（株）NTTドコモのケース

■導入状況

トライアルの状態。テレワークの名称は在宅勤務。

■使用機器・インフラ

シンククライアントは採用していないが、在宅勤務に当たってはセキュリティ対策が実施された専用端末を貸し出している。勤務箇所は自宅に限定されており、原則として支給されているデータ通信カードを使用する。

■開始時期・頻度・対象

2008年11月よりトライアルを開始し、本格実施は平成21年の第2四半期以降を予定している。頻度は週1日、月5日を限度とする。対象はトライアルから徐々に拡大し、本格実施の際には1万2千人の全社員のうち1万人程度になる予定。

■テレワークの管理

事前に申請した上で、アウトプットについて直属の上司と意識合わせをする。在宅勤務中も随時会社に連絡をしながら進捗を確認する。在宅勤務の翌日には、事前に話し合ったアウトプットについてきちんと達成できているか確認する。

#### ■備考

特にセキュリティ面について運用上の細かい規定が策定されている。テレワークの制度は社内のセキュリティ規定に沿うようなかたちで設計されており、テレワーク可能となる業務範囲についてもかなり制限されている。

#### ④ パナソニック（株）のケース

##### ■導入状況

すでに導入済み。テレワークの名称は在宅勤務。

##### ■使用機器・インフラ

シンククライアントを会社から貸与し使用している。コミュニケーションツールとして WEB カメラも導入されており、WEB 会議など必要に応じて使用されている。また、社外でも内線が繋がる IP 電話の導入が開始され、在宅勤務でも内線電話を取れるようになっている。

##### ■開始時期・頻度・対象

制度の導入は 2007 年 4 月より。頻度は週に 1 回から月に 1 回の間で、出社が極端に困難な場合には例外的に連続で許可されることもある。対象者は新入社員やラインに携わる業務以外の社員となっており、全社員の約 10% の 3000 人が経験している。

##### ■テレワークの管理

セキュリティの観点から必要な事項を記載した申請書を出した後に、上司と話し合っ てテレワークの許可を得る。当日急にテレワークを実施することは出来ない。フォローアップなどは基本的に職場ごとに実施されている。

##### ■備考

在宅勤務のガイドラインを策定しており、生産性を高めてワークライフバランスを実現するというテレワークの目標を掲げている。自立型の社員になる必要があることを説くとともに、評価のポイントについても明確にしている。

#### ⑤ 通信事業者 A のケース

##### ■導入状況

トライアルの状態。テレワークの名称は在宅勤務。

##### ■使用機器・インフラ

指紋認証付きのシンククライアントを貸与している。テレビカメラも付属されているが、使用を義務付けられてはいない。ネットワークは VPN 方式を採用している。社内システムについてはアクセスが禁止されている。

##### ■開始時期・頻度・対象

2008 年 4 月からトライアルを実施し、2009 年度中に本格実施の予定。頻度は週 2 回を上限としている。トライアルの対象は公募で手を上げた 200 人であり、実際にトライアルに参加したのはそのうちの 100 人程度。

##### ■テレワークの管理

開始、中断、終了などについては随時メールや電話などで連絡する。シンククライアントを起動するとサーバにログが残り、実際の勤務時間を把握することができる。テレワークの翌日にはアウトプットを提出する。

##### ■備考

在宅勤務の目的として、ワークライフバランスとともにワークスタイルの変革（仕事の効率化）を掲げている。効果測定をしながら本格導入に向けて検討している段階であり、トライアルでは生産性の向上が報告されている。

#### ⑥ 食品製造事業者 B のケース

##### ■導入状況

未導入。

##### ■使用機器・インフラ

使用機器はテレビカメラ付きのシンククライアントを検討している。特に、セキュリティが十分に機能するかについて確認している段階。ネットワークは各自の家庭のものを想定。定期連絡には電話やメールを使用することを想定。

##### ■開始時期・頻度・対象

2008年7月よりワークライフバランス向上のためのプロジェクトが発足し、その構想の1つとしてテレワークを考えている。トライアルはこれからスタートするが、まずは育児や介護など合理的な理由がある社員が対象となる。

■テレワークの管理

勤務の開始と終了時には連絡することを義務付ける。適正な就労時間管理が出来るようなルールを現在検討している。実際の管理については、トライアルの結果を踏まえて考えていく予定となっている。

■備考

まずワークライフバランスについての考え方の柱をしっかりとさせた上で、適切な方法について様々な観点から検討している。テレワークは one of them である。ただし、従業員からのニーズは高いため、有効な方法であるという確信はある。

⑦ 全日本空輸（株）

■導入状況

未導入。

■使用機器・インフラ

PCについては自宅のPCを想定。ただし、仮想シンクライアントのようなPCにデータが残らない仕組みを検討している。ネットワークについても各自の家庭のものを使用することを考えており、明細がわかるものについては会社で負担する。

■開始時期・頻度・対象

2009年以降にトライアルを開始する予定。本格実施についてはトライアルの結果を踏まえて判断する。頻度は週1,2回をイメージしている。対象は事務系の総合職で、全社員の10%程度。トライアルは20人程度から行い、拡大していく

■テレワークの管理

許可の基準は勤続年数と等級で考えている。また、実際の判断は上司が行う。人事部はテレワークの管理には関与しない。出退勤の報告はメールや電話を想定しているが、その他の業務管理やコミュニケーションについてはトライアルの結果を踏まえて判断する。

■備考

テレワークをワークライフバランスの観点からだけでなく、生産性の向上や働き方の変化のきっかけづくりとしても捉えている。そのため、育児や介護に限定しない制度作りを目指している。

⑧ 住友生命保険相互会社

■導入状況

未導入、導入予定なし。

■使用機器・インフラ

テレワークを実施するのであれば、個人情報管理の観点からインターネットの回線を使うことは考えておらず、イントラネットを社外で使えるようにする必要がある。そのための費用は100万円近くに達するという試算が出ている。

■開始時期・頻度・対象

現在のところ導入の予定はない。保険という業種の問題から個人情報管理を徹底する必要があり、リスクを取るだけのメリットがあるか慎重に見極める必要がある。仮に実施するとすれば、テレワークに向けた職種（企画等）限定になると考えられる。

■テレワークの管理

メールにファイルを添付する際は承認を得る必要があるなど、セキュリティ面では厳しい規定があり、テレワークという勤務形態でセキュリティが確保できるか疑問が残る。また、労務管理の面からも実施は難しいと考えられる。

■備考

テレワークを育児に限定して採用することなどにより「女女格差」が拡大することを懸念している。男女関わりなく、職員全体のワークライフバランスを実現していくことが好ましい姿であると考えている。

⑨ 総務省

■導入状況

すでに導入済み。テレワークの名称は総務省職員テレワーク。

■使用機器・インフラ

普通のノートパソコンをシンクライアントと同等の状態にしており、印刷以外の機能がオフィスと同様に使用できる。また、連絡については携帯電話をメインに使用しているが、通話料や時間拘束の問題から IM（インスタントメッセージ）の使用を検討している。

■開始時期・頻度・対象

平成 19 年 5 月より開始している。頻度は原則週に 1 回だが、週に 3 回のケースなどもある。ただし、国会日程などの外的要因によりテレワークがやりづらくなってしまう状況がある。対象は特に限定しておらず、どんな目的であっても良い。

■テレワークの管理

上司に対して許可を得るかたちで登録する。登録ができれば、週間の業務計画に基づいてテレワークを実施できる。テレワークの始まりと終わりに上司に連絡を入れる必要があるが、それ以外の制限はない。仕事に集中できる環境であるかは登録時に確認される。

■備考

仕事に即したセキュリティを考えなければいけない。暗号化することやローカルにデータを残さないことにより、セキュリティを確保することはできる。過度に利便性を制限する必要はないと考えている。

⑩ 伊藤忠商事（株）

■導入状況

トライアルの状態。

■使用機器・インフラ

トライアルの際には、既存のシステムでテレワークを実施したが、社内の共有フォルダにアクセスできないなどの点で問題があった。シンクライアントを有効活用できればかなりの問題が解決可能であると考えられる。

■開始時期・頻度・対象

ダイバーシティフォーラムの取り組みの一環として、2007 年 10 月から 2008 年 2 月にかけて人事部から十数名がトライアルを実施した。現在は、トライアルの結果を踏まえて検討している段階。

■テレワークの管理

トライアルでは、始業前に自分のミッション、あるいは成果に対してのコミットをメールで流し、終業時間にアウトプットについて確認するようにした。上司の立場からは「見える化」によって一日の業務がクリアになったとの意見もあった。

■備考

テレワークは仕事の成果を達成するための手段であり、それが目的ではない。だから、会社としてワークライフバランス向上の施策は積極的に推進していきたいが、パフォーマンスをきちんと果たした上で、という点についてももしっかり確認しておきたい。

⑪ P&G ジャパン（株）

■導入状況

すでに導入済み。テレワークの名称は在宅勤務。

■使用機器・インフラ

義務ではないが、在宅勤務中はメールや電話、コミュニケーションツール等で常に連絡が取れる状態にしておくように要請している。

■開始時期・頻度・対象

制度的には所定労働時間の最大 50%まで在宅勤務をすることが可能であり、昨年の 10 月には週 1 日であれば特別な理由がなく在宅勤務をできるという形に制度を改定した。対象となる社員は約 1200 人で、男女の比率は半数ずつ程度である。制度改定から 3 ヶ月程度で 14 人の申請者がいる。週 2 回以上の在宅勤務の申請者は年間約 10 人ほどである。

■テレワークの管理

主な条件として、勤続 1 年以上であること、仕事の内容自体が在宅勤務になじむものであること、仕事のパフォーマンスが一定以上であることの 3 つが挙げられる。

■備考

すべての個人を尊重するというベターワーク・ベターライフの理念に基づいて、在宅勤務を実施している。職場をオフィスに縛ることで個人の生産性が落ちるよりは、時間や場所に柔軟性を持たせ、個人の生産性を向上させて、それが会社全体の利益となるような形を目指している。アンケートでは、ワークライフバランスの向上の点においてユーザー側の満足度は高かったが、一部で在宅勤務を効率的に行えなかったとの意見もあった。

以上を俯瞰すれば、情報通信系業界の5社は、他の業界より業務のICT化が進んでいるため、テレワーク導入に要するコストが比較的小さいと考えられる。一例として、日本IBM社やKDDI社では社内システムを家庭でも利用することができるようになっている。また、NTTドコモ社やKDDI社ではデータ通信カードが会社から貸与されている。

一方、総務省は、1990年代（当時は郵政省）よりテレワーク推進関連省庁としてさまざまな関連施策を行ってきたため、その職員に係るテレワークの取組も先行している。同省では、2006年10月から、中央省庁では初めて、育児・介護に携わる職員を対象に、希望制でテレワーク（在宅勤務）を開始し、2007年5月から、対象職員の範囲を本省勤務の全職員に拡大している。また、地球環境問題に重要性を国民全体で再確認するための「クールアース・デー」（毎年7月7日）の設定（平成20年6月：地球温暖化対策推進本部決定）に伴い、同日からの2週間を「クールアース・テレワーク週間」として、総務省職員によるテレワーク強化に向けた取組を重点的に実施している。

テレワーク導入済みの企業の中で、日本IBM社及びパナソニック社については、テレワーク実施社員数が多く、関連設備も充実していた。具体的には、日本IBM社では、製造部門や秘書といった一部の職種を除き、勤続一年以上のほぼ全社員がテレワーク実施適用可能であるが、これは全社員の90%以上に相当する。実施頻度は週1～2日程度が多く、テレワークに特別な設備を導入しているわけではないものの、在宅でも事業所と同等の仕事ができる環境が整えてあった。パナソニック社では、新入社員やライン（製造部門）に携わる業務以外の社員が適用可能となっており、適用可能な社員の約10%に相当する約3,000人が経験している。実施頻度は週に1回から月に1回の間が中心で、出社が極端に困難な場合には例外的に連続で許可されることもある。設備としては、シンクライアント又はハードディスク暗号化等の情報セキュリティ対策を施したPCが会社から貸与され、使用されている。同社では、コミュニケーションツールとしてWEBカメラも導入されており、WEB会議等の場で必要に応じて使用されている。加えて、社外でも内線が繋がるIP電話が導入され、在宅勤務でも内線電話を受信できるようになっている。

これら2社以外の企業においては、テレワークに関して、試験的導入にとどまる例が多く、全社的に広がっている例はまだ少数であった。試行段階の企業も含めて、テレワークの実施頻度に関しては、週1日程度のところが多かった。一般的なホワイトカラーの業務で自宅においても処理可能なものは、1週間に1日分、多くても2日分だという解釈のもとで、在宅勤務を運用している模様である。

以下、インタビュー調査での各論的な質問を通じて、企業テレワークにおける実施範囲、テレワーク環境について、10社1省を比較の上で考察する。

#### 【テレワークの実施範囲】

企業におけるテレワークの導入の目的については、以下の2つに大別される。第一に、育児支援等の観点からワークライフバランスの向上を目指すものである。第二に、勤務の裁量を拡大することにより生産性の向上を図るものである。インタビューの結果からは、前者のワークライフバランスを重視する立場の企業が7社、後者の生産性の向上を重視する立場の企業が3社という配分になった<sup>3</sup>。

在宅型のテレワークに適している職種としては、いわゆる総合職で内勤の社員全般が該当した。適している業務としては、経理や資料作成、研究職における論文執筆等が挙げられた。逆に、営業職等の顧客と接して業務を行うことを基本とする職種は在宅勤務に適さないとの意見があった。また、空輸業における現場のスタッフ、工場で働く製造部門や、秘書等の職種も在宅勤務に適さないとの声があった。

申請許可のプロセスについては、直属の上司の許可を条件とするものが多かったが、他にも勤務態度や等級などが条件として挙げられていた。申請許可手続を簡潔にするか業務内容の管理等も含めて厳密にするかについては、企業間でスタンスの違いが見られた。

<sup>3</sup> ワークライフバランスの向上と生産性の向上を同時に目指す立場の企業もあったが、ここでは導入の経緯などから分類を行った。

### 【企業のテレワーク環境】

テレワーク環境については、全体として情報通信系業界の方が他の業界よりも充実していた。環境整備の方向性は大きく2つの種類があり、シンクライアント端末、認証システム、インターネットVPN（仮想プライベートネットワーク）等の情報セキュリティを担保するための措置と、TV会議システム等の遠隔でのコミュニケーションを円滑化するための措置が挙げられる。

通信インフラを自前で用意できる情報通信系業界に対して、他の一般業界は設備面で遅れをとっているが、テレワークに関するガイドラインの策定や、上司によるテレワーカーとのフォローアップの面談等のマンパワーによる管理等、代替策に独自の工夫を施すことでテレワークを運用していた。

自宅を仕事に適した環境とするための費用負担については、所要の端末、データ通信カード等の貸与や通話料金の実費負担等にとどめている企業が多く、家賃等の補助まで含めていた企業は皆無であった。

また、インタビューを通して明らかとなった企業テレワークにおける課題を整理する。

### 【実施頻度】

実施頻度（週何日テレワークを実施するか）については、現状のところ週1日を基本とするという回答が多かった。出産や育児の期間に当たる女性にとっては、この実施頻度では、仕事との両立を目指したテレワークの活用は困難である。中長期での常時テレワークが可能になるように、業務の更なるICT化と抜本的な業務改革が求められる。

一方、女性に対して行ったアンケートの分析からは、テレワークへの関心・興味とステータスの重視とに負の相関関係が見られたが、現状のテレワークの実施頻度からは、ステータスへの影響は僅少にとどまるものと考えられる。中長期の常時テレワークの実施が増えることにより、具体的にどのような影響が出てくるかは今後の課題である。

中長期の常時テレワークについては、上司や同僚との連携関係を維持することや、業務内容の決定及び評価が難しいとの障害も存在する。特に上司の業務管理については、対面でのコミュニケーションが取れないことに加え、テレワークであるがゆえに一日ごとの客観的な成果を厳密に評価しなくてはならないため、上司の側の負担は大きいとの課題もあった。このため、仮に、女性が、出産・育児期の常時テレワークによる中長期の在宅勤務を経て、オフィス勤務に復帰することを想定した場合、復帰時点でのスキルの維持の問題などに加え、テレワーク期間中の上司の業務管理の負担が現実的な問題となると考えられる。

### 【過剰労働への懸念と私生活との切り分け】

在宅型テレワークは、自宅という他の社員の目の届かぬ場所での勤務である以上、長時間労働に陥る危険性がある。随時テレワークの場合は、いわゆる「持ち帰り残業」のような扱いにもなりかねない。実際に先行している企業の中では、テレワークによる在宅勤務で、つい長時間労働になってしまっているケースも報告されている。そのような労働時間の管理の困難さから、労働基準監督署の指導を懸念している企業も少なくない。

また、在宅勤務は、その労務管理において調査を行うこと自体がコストの増加にもつながり、個人のプライバシーに関わる問題にもなりうる。したがって、効率的かつ慎重な運用を行うための適切な対策が求められると言える。一例として、企業等へのインタビューでは、シンクライアントの起動時間についてサーバ側にログを残し、労働時間の管理に利用している事例がみられたが、このような情報セキュリティ対策と労働時間管理とを両立させる取組は、テレワーク推進の阻害要因の一部を排除することに結びつくと考えられる。もっとも、こうした取組の効果を的確に把握するためには、更なる調査が必要である。

### 【情報セキュリティ対策との両立】

テレワークの実施に要する環境整備の一環として、情報セキュリティを担保するための措置の重要性が指摘できる。情報セキュリティ対策は、端末ベースのものとネットワークベースのもの2つに大別される。端末ベースの情報セキュリティ対策として、シンクライアントや情報セキュリティ対策が施されたPCの導入を行っている企業は7社であった。また、ネットワークベースのセキュリティ対策として、VPNの導入等を行っている企業は予定を含め3社であった。

特筆すべきは住友生命保険相互会社で、顧客情報を扱う観点から、テレワークの実施に当たっては、通常のインターネット回線を使うことは考えておらず、イントラネットを社外で使えるようにする必要があると

いう立場であった。他の企業においても、テレワークで扱うことが可能な情報の範囲を限定しており、情報セキュリティ対策が企業のテレワーク導入に当たっての大きな懸念事項となっていることが浮き彫りとなった。

テレワークと情報セキュリティ対策との両立については、企業の業務内容や経営スタンスに拠るところが大きく、現時点でどのような方途が望ましいと断言することはできないが、少なくともテレワーク推進の立場からは、適切な情報セキュリティ対策を講じる必要があると考えられる。

#### 4 総括

本研究においては、テレワークについての期待や前向きな評価が得られた反面、特に企業等へのインタビューにおいては、管理職側の業務管理上の問題点、企業の有する秘密情報や個人情報の漏洩リスクに対する懸念、テレワーク従事者とその他の社員とのコミュニケーションの円滑化に関する課題等が表明された。また、アンケート調査から得られた「任される仕事が偏りやすい」、「仕事と私生活の切り分けを厳格にしなければならぬ」等の女性側からの懸念については、今後テレワークが拡大していくにつれて、ますます顕在化していく可能性があると考えられる。

テレワークの理念やワーク・ライフ・バランスの重要性については、インタビュー対象企業のいずれも肯定的に捉えている。なお、筆者らの直接の研究の主眼点のひとつは、女性の社会進出支援のためのテレワークの活用方策であり、ワーク・ライフ・バランスをテレワーク推進の第一の理由とする立場の企業におけるテレワーク推進の可能性により多くの期待を有していたが、実際には、ワーク・ライフ・バランスに加えて、生産性の向上を相対的には優先的課題としている企業においてテレワークが積極的に推進される傾向にあり、生産性の向上という企業目標の設定が、結果的に女性を含めた従業員のワーク・ライフ・バランスの実現にもつながっている側面もある。

一方で、テレワークの具体的な実施方法に関しては意見が分かれ、我が国を代表するICT関連企業においてさえも、テレワークに利用すべき情報通信ツールやテレワークに関する業務管理の方法等について、実証された知見を有しているとは言いがたい側面がある。

例えば、シンクライアントの利用については、一部企業からは情報漏洩の防止やテレワーク従事者の管理の観点から必須であるとの指摘があった一方、他の企業からはそれほどの必要はなく、むしろ事業所での通常の使用端末と区別するべきではないとする意見もあったところである。また、テレビモニターについても、監視のための利用については否定的な意見が多かったが、試行段階での特定の社員のみではなく、すべての社員がテレワークを行う場合には、テレワークへの従事状況をリアルタイムで把握する必要性が増すことに伴い、その利用が求められることとなるのではないかと意見も複数あった。

以上の観点を踏まえ、具体的にどのような情報通信ツールを用いれば、テレワーク従事者の就労と業務管理をより適切かつ効率的に行うことが可能となるかという点について、引き続き、企業に対する実地調査等を実施することとする。

#### 【参考文献】

- [1] 労働政策研究・研修機構『労働力需給の推計』2007年  
<http://www.jil.go.jp/institute/chosa/2008/documents/034.pdf>
- [2] 國領二郎『オープン・ソリューション社会の構想』日本経済新聞社、pp.103-117、2004年
- [3] 内閣府『男女共同参画白書（平成21年度版）』、2009年
- [4] 掘真由美『テレワーク社会と女性の就業』中央大学出版部、2003年
- [5] 社団法人日本テレワーク協会『テレワーク白書2008』社団法人日本テレワーク協会、p.2、2008年
- [6] IT戦略本部『テレワーク人口倍増アクションプラン』、2007年  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/others/telework.html>
- [7] 社団法人日本テレワーク協会『テレワーク白書2007』社団法人日本テレワーク協会、2007年
- [8] 国土交通省『平成17年度テレワーク実態調査（概要版）』、2005年  
[http://www.mlit.go.jp/crd/daisei/telework/17telework\\_jittaichosa1.pdf](http://www.mlit.go.jp/crd/daisei/telework/17telework_jittaichosa1.pdf)
- [9] 佐藤彰男『テレワーク「未来型労働」の実現』岩波新書、p.27、2008年
- [10] 箴島専、竹村敏彦、豊川正人、吉見憲二『アンケート調査から見たテレワークの現状と課題』第57回日本情報経営学会 講演論文集、2008年

[11] 箴島専、豊川正人、吉見憲二、海野敦史、竹村敏彦『女性の就業とテレワークの可能性に関する調査研究』総務省情報通信政策研究所ディスカッションペーパーシリーズ、2009年

〈発 表 資 料〉

題 名	掲載誌・学会名等	発表年月
「女性の就業とテレワークの可能性に関する調査研究－東京都在住女性アンケートと企業10社のインタビューから－」	情報通信政策研究所 ディスカッションペーパーシリーズ No. 2009-03	2009年5月
「アンケート調査から見たテレワークの現状と課題」	第57回日本情報経営学会全国大会	2008年10月