

日本企業におけるテレワークの実態調査

ーテレワークが企業経営に与える影響ー

吉岡 修志

キーワード：テレワーク、事業継続性、健康経営、ワークエンゲージメント、人材活用、業務プロセス、リモートマネジメント、働き方改革

1. はじめに

政府によって「働き方改革」が打ち出されるなど、従来の働き方を見直す機運が高まっている。これまでは均一的な価値観や属性を持った人々が同じ場所に出社し、顔を合わせて働くことが当たり前であったが、ITの技術革新と多様性を受け入れる社会に転換しつつあり、働き方は大きな転換期を迎えている。

さらに、新型コロナウイルスの感染爆発が2年以上に続いていたことで、場所や時間を問わない働き方であるテレワークが急速に普及している。しかしながら、テレワークが急ピッチで普及したことで効果検証やその働き方の有効性を検証した文献は少なく、戦略的にテレワークを導入するための材料は少ない。

一方で、テレワークを導入する企業はいまや50%を超えており（図1）、テレワークを経験した従業員の60%以上が今後もテレワークを継続的に活用したいと回答しているデータもあり、企業の運営においてテレワークは無視できない要素となりつつあると考えられる。

本稿では、テレワークに積極的に取り組む企業を調査し、テレワークが企業経営に与える効果を明らかにすること、そのうえでテレワーク導入の障壁を明らかにし、その障壁を解消する方法を提示することにある。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、テレワークについて、その歴史、分類、先行研究をレビューすることで説明する。第3節では、テレワークを積極的に活用し、成果を上げている企業の事例を紹介する。第4節では、事例から導き出され

るテレワークの効果を述べるとともに、今後の日本においてテレワークが有効になるか検証し、まとめとして結言を述べる。

2. テレワーク

2-1. テレワークの歴史

古矢眞義(2011)によると、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、P C 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。その後、2019 年末より発生した新型の感染症拡大により、外出禁止などの措置が取られたことで、大手 I T 企業が働き方を原則テレワークとするなど、現在まで再びテレワークが注目を浴びている。

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。その後、政府が進める働き方改革の一環として、一部企業がテレワークの導入を進めたが、育児や介護などを抱えてい

る従業員に向けた働き方として捉えている場合が多く、テレワークという働き方を企業の戦略の中に位置づけ、企業にとってどんなメリットがあるのかという視点で検討しているとは言い難い状況であった。しかしながら、2019年末より発生した新型の感染症拡大により、政府による緊急事態宣言や出勤率抑制の呼びかけがあり、半ば強制的に多くの大企業がテレワークを実施した。全国的かつ同時に多くの企業がテレワークを実施したことで、国内でのテレワーク導入のハードルが下がり、実際に実施してみて業務に大きな支障が生じなかったこと、緊急時の事業継続性などに一定のメリットがあることから、企業は今後もテレワークを継続するのかどうかを検討しており、図1から読み取れるように2019年から2020年を境に継続的にテレワークを導入する企業が増えつつある。例えば、原則在宅ワークを基本とし、社員の通常勤務地を「自宅」として、会社に出勤時は出張扱いとするといった企業も出現している。

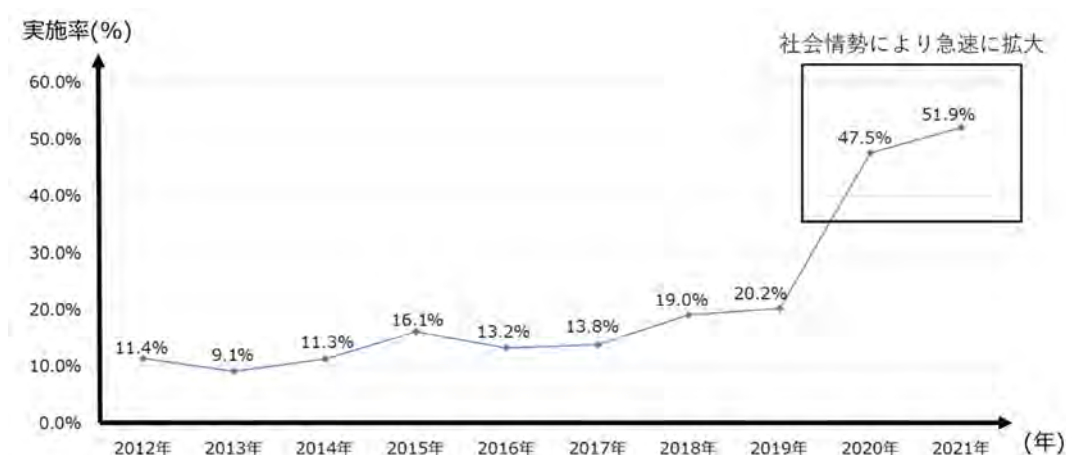


図1：国内企業におけるテレワークの導入状況

(出所：令和2年通信利用動向調査、令和3年通信利用動向調査をもとに筆者作成)

2-2. テレワークの分類

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。

テレワークを就業形態で分類すると、図2のように雇用型と自営型に分類できる。雇用型テレワークとは、企業で決められた勤務先オフィスで働いている被雇用者が、

ICTを活用して、オフィス外などで時間や場所にとらわれない働き方するワークスタイルのことを指している。雇用型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、営業や管理部門などの従業員がさまざまな場所で仕事をする勤務などがあげられる。近年はタブレット端末やスマートフォンのような高機能端末や高速モバイル回線普及によって、テレワークが必要なICT状況が整っており、またレンタルスペースやシェアオフィスなどが各地にできるなど場所の面でもテレワークをおこないやすい状況が整ってきている。

自営型テレワークとは、個人事業主や個人に近い小規模事業者が、ICTを活用して、時間や場所にとらわれない働き方をするワークスタイルのことを指している。

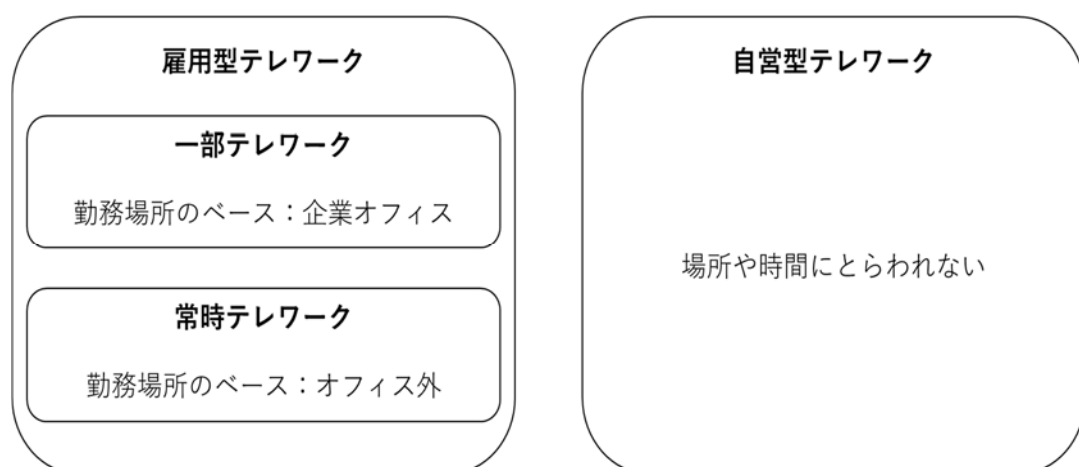


図2：就業形態別テレワークの分類

(出所：筆者作成)

2-3. 国内におけるテレワークの先行研究

テレワークが大きく普及する2019年以前から、佐堀大輔(2002)、古川靖洋(2010)、高場希恵、吉田知加(2017)などテレワーク実現への課題や実現に向けた考察など多くの研究が行われてきた。それらの研究ではICTの面からみれば実現可能性はあるが、「セキュリティ」、「労務管理」、「人事評価」、「コミュニケーション」、「風土や組織の理解」が実現へのハードルとなっているといわれている。

一方で、新型の感染症の拡大もあり、半ば強制的にテレワークが普及した2020年以降は、出勤率抑制などが世間で大きく取り上げられたこともあり、テレワーク実施状況調査が多くおこなわれてきた。一方で、テレワークをおこなった結果、どのような

効果があったのかといった報告書は少なく、テレワークの効果について書かれた論文はほとんどない。

しかしながら、図1で示すように、テレワークを導入する企業が増えてきており、また育児や介護の際に利用できる限定的な働き方ではなく、通常時の勤務形態の一つとしてテレワークを導入する企業が増えつつある。

また総務省(2021)によると、テレワーク実施者のうち6割以上が今後もテレワークを実施したいという意向を示していることも読み取れる。このような状況から今後、企業はテレワークという働き方を戦略の一つとして捉え、テレワーク実施の有無を判断する必要があり、テレワークの効果についての資料は非常に重要になると考えられる。

2-4. 海外におけるテレワークの先行研究

海外の先行研究では、テレワークが与える影響についていくつかの報告がおこなわれている(例えば、Andrade=Lousã, 2021)。海外においても新型の感染症の拡大によりテレワークを余儀なくされたケースが多く、実際にテレワークをおこなった結果、仕事のパフォーマンス、健康面、生活面への影響があったのかなどについて調査が行われている。そして、テレワークがどのような場合に有効か、今後も継続すべきかなどを分析している報告がいくつかある。

例えば、アメリカでは、テレワークは若年層の仕事におけるネットワーク構築の機会を阻害し、高齢者にもデメリットが大きい、中年層にはメリットが多くある、という研究成果が報告されている(例えば、Tahlyan et al., 2022)。また、サウジアラビアでは、テレワークに変更することで、職務の円滑化、時間の管理、パフォーマンスおよび仕事の満足度向上につながり、特に既婚男性、週40時間未満の勤務者などにはテレワークの有効性が高く、全体としても半数以上が今後もテレワークを推奨したい、という研究成果が報告されている(例えば、Zalat=Bolbol, 2021)。

このほかには、Adamovic(2022)による、従業員の文化的背景がテレワークの有効性に影響を与えるかという研究もなされており、パワーディスタンスと個人主義の度合いがテレワークに影響を与えるという結果を示している。このデータは海外の研究結果のみを参考にすることの危険性を示しており、日本企業でのテレワークの影響を調査する必要性を示している。このことから、日本企業がテレワークを戦略的に実施するのかどうかの判断には、日本でのテレワークの有効性を調査することが重要であると考えられる。

3. テレワーク実施企業における事例調査

3-1. 富士通グループの事例

富士通グループでは2015年度からテレワーク制度を導入しており、新型の感染症の拡大に伴い、その規模を大きく拡大している。今回のテレワーク制度の拡大によりグループ従業員8万人以上、全従業員の9割が対象となり、対象部門ではオフィス規模を半減にする、部内での出勤率25%以下にする、原則テレワークとするなどの方針を打ち出すことで大規模かつ大胆にテレワークを推進している。このように、2019年以前から戦略的にテレワークを導入し、全社的にテレワークを実施している富士通グループを事例調査の対象とした。テレワーク制度拡大にはどのような背景があるのか、なぜテレワークを推進するのか、それらについてインタビュー調査をおこなった。

3-1-1. 調査結果

インタビュー調査では、富士通グループの一つである株式会社富士通ラーニングメディアのH氏にインタビューをおこない、富士通グループにおけるテレワーク推進の背景を重点的に調査した。図3では調査することで見えてきた富士通グループのテレワークについて、ワーク視点、ライフ視点でまとめている。

ワーク視点で見ると、業務の生産性という点では、月当たりの残業時間は出勤勤務とテレワーク勤務を比べても0.9時間しか差はなく、テレワークにより業務の生産性はほとんど変わらない。社外との連携という点では、出勤勤務の際は協業企業を直接訪問することが主流であったが、原則テレワークとしたことで、訪問せずにWEB会議ツールを活用することが社外にも受け入れられるようになり、直接訪問が難しい遠方の企業などとの連携が増加しつつある。部門異動という点で見ると、全社的に原則テレワーク勤務する以前は異動に伴い部門の拠点近くへの転居が必須であったが、原則テレワークとなって以降は転居をする必要がなくなり、なんらかの理由で転居が難しい従業員であっても部門異動が可能となった。これにより、なんらかの制限があったとしてもチャレンジしたい部門への異動が実現できる状況となっている。

ライフ視点で見ると、通勤時間という点では、一人当たりの月平均通勤時間が30時間程度減少し、ライフにかける時間を確保しやすい状況を実現している。睡眠時間という点では、社内でのテレワーク実施率が上がると睡眠時間が増えるという結果が出ている。単身赴任という点では、テレワークを導入してから、単身赴任解消者が増

えてきており、家族との時間を確保しやすい状況となっている。

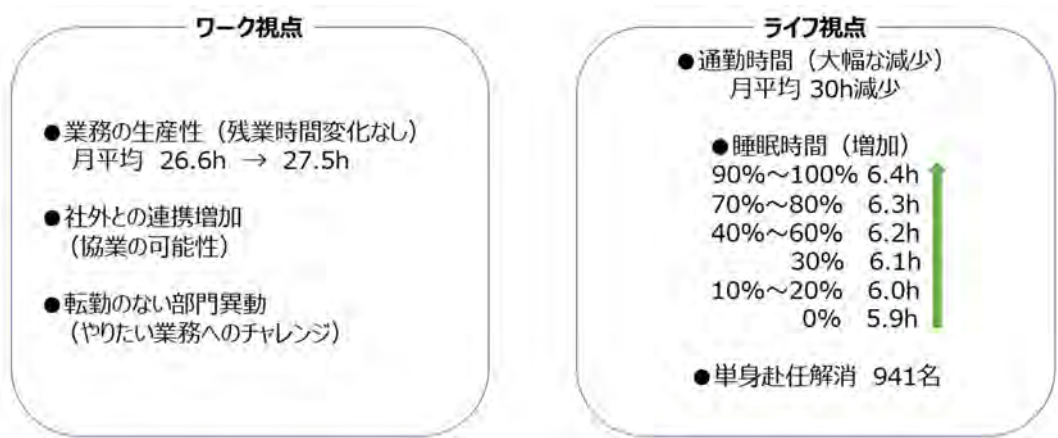


図3：富士通グループのテレワークの効果

(出所：富士通グループ公式HP、インタビュー調査をもとに筆者作成)

図4では、富士通グループにおけるテレワーク実現によりどのような効果があったのか、SWOT分析により整理したものを示している。分析では、テレワークを実現することで富士通グループ内にはどんな強み（メリット）、弱み（デメリット）が生まれたのか。テレワークを実現することでどのようなビジネスの機会が生まれたのか、脅威が生まれたのかを分析している。

強みについてみると、第一に適材適所の人材活用がしやすい状況が生まれている。例えば、テレワークを実現することでなんらかの制限がある従業員であったとしても異動を実現しやすくなり、従業員目線でみてもチャレンジしやすい環境が生まれている。第二に健康経営につながっている、テレワークを実現することで従業員の睡眠時間が増加しており、健康向上につながる可能性がある。第三に費用削減を実現している、テレワークを実現することで出勤する人数が大きく減り、オフィス半減、通勤費削減、出張費削減など費用削減につながっている。

弱みについてみると、出勤時に比べて小さな相談や雑談をしにくい状況になっている。これについては雑談部屋を設けるなど対策をおこなっているとのことである。

機会についてみると、第一に協業の可能性が拡大している。例えば、これまでは直接訪問しないと実現しなかった協業がWEB会議ツールでの顔合わせから実現できるようになりつつあり、これまでは訪問が難しかった企業などとの協業を実現している。第二に障害者雇用の実現につながっている、例えば、これまでは出勤できない障

害者の雇用は実現できなかったが、原則テレワークとしたことで出社できなくても雇用が可能となるなど障害者雇用の拡大を実現している。

脅威についてみると、これまでは出社することで会社に所属しているという意識が生まれていたが、出社する機会が大幅に減ったことで帰属意識の低下の可能性がある。これに対しても、部門内での交流をWEBツール意図的に実施するなど対策を講じているとのことである。

内部環境	Strength (強み)	Weakness (弱み)
	<ul style="list-style-type: none"> ・人材活用 (適材適所、チャレンジ拡大) ・健康経営の実現 (睡眠時間の増加) ・費用削減 (オフィス、通勤費、出張費) 	<ul style="list-style-type: none"> ・小さな相談をしにくい、雑談の減少
外部環境	Opportunity (機会)	Theat (脅威)
	<ul style="list-style-type: none"> ・協業の可能性拡大 ・障害者雇用の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社への帰属意識

図4：富士通グループのテレワーク(SWOT分析)

(出所：富士通グループ公式HP、インタビュー調査をもとに筆者作成)
<https://www.fujitsu.com/jp/innovation/workliveshift/casestudies/>

3-1-2. ワークエンゲージメント、健康経営への貢献

ワークライフバランスや健康経営が注目される中で、富士通グループにおけるテレワークは睡眠時間の増加と出勤時間の大幅な削減を実現していることがわかり、ワークライフバランスと健康の促進にテレワークが貢献していることがわかる。図5に示すテレワークと睡眠時間の相関関係はテレワークが健康経営につながる重要なデータと思われる。また通勤時間の大幅な削減は、特に通勤時間が長くなりがちな都市部で勤務する従業員に有効性であり、ライフにかかる時間確保につながっている。その点について、インタビュー中でも触れており、『通勤時間が減ったことでライフの時間に余裕を持つことができるようになり、その結果がワークエンゲージメントの向上につながっている可能性が高い』と分析している。

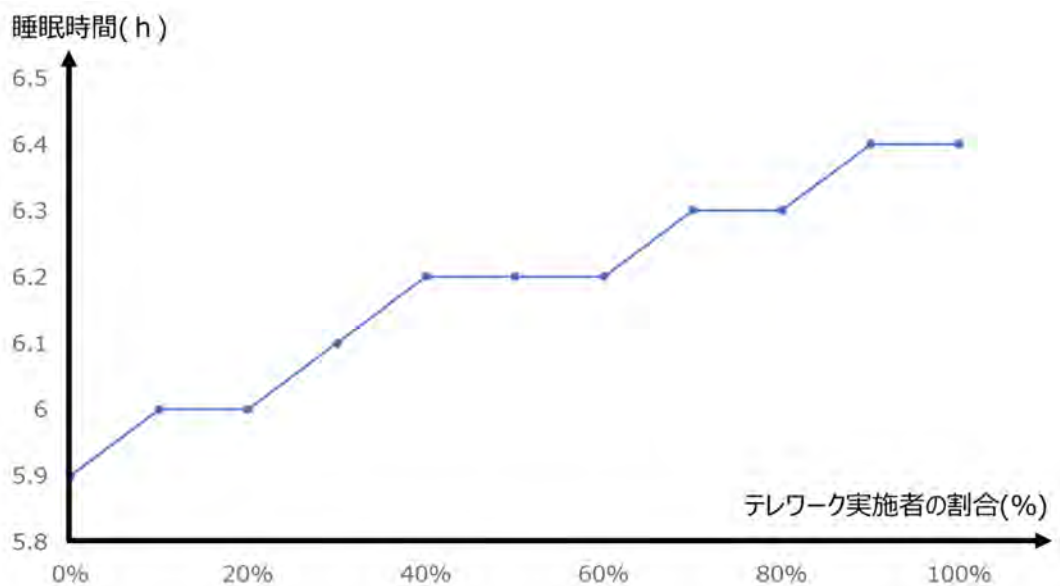


図5：睡眠時間とテレワーク実施者の割合

(出所：富士通グループ公式HP、インタビュー調査をもとに筆者作成)

<https://www.fujitsu.com/jp/innovation/worklifeshift/casestudies/>

3-1-3. 人材活用への貢献

富士通グループの調査の中で、テレワークは人材活用に大きく貢献する可能性があることがわかった。雇用の観点では、富士通グループではこれまで出社を前提としていたために就労できなくなった障害者などの雇用拡大につながっている。既存従業員においても、これまでは転居しないと実現できなかった部門異動を原則テレワークにしたことで、転居せずに実現できるようになり、転居できない社員の適材適所の登用につながっている。この事例は育児や介護などのなんらかの理由で転居できない従業員の人材活用の可能性を拡大している。このことはワークエンゲージメント向上につながる可能性がある。

3-1-4. 協業、イノベーションの可能性

インタビューの中で、「新型コロナウイルスの拡大に伴い、多くの企業がテレワークを実施するようになり、訪問を前提としていた打ち合わせがオンラインでのWEB会議となった。物理的に離れており、なかなか出会うことのなかった企業との協業の

チャンスが生まれている」と話されており、テレワークは新たなイノベーションを生み出す機会となる可能性があると考えられる。

3-2. A社（ソフトウェア開発企業）の事例

A社は東京に本社を置き、本社とは遠く離れた沖縄にソフトウェア開発拠点を置く、人材マネジメントシステムを提供するIT企業である。2011年の創業当時からテレワークを前提してきた企業である点とテレワーク導入やリモートでの人材マネジメントを支援している企業である点に着目し、今回の調査対象とした。

3-2-1. 調査結果

A社の執行役員であるS氏にインタビューをおこない、A社における働き方とテレワークへの向き合い方、リモートマネジメントについて重点的に調査した。

A社では、テレワークを通常の働き方として捉えており、業務プロセスや会社運営をテレワークすることを前提に確立している点が他の事例対象企業と異なっている。図5では、A社におけるテレワークにより、どのような効果があったのかをSWOT分析により整理したものを示している。分析では、テレワークを実現することあるいは実現するうえで、A社内にはどんな強み（メリット）、弱み（デメリット）が生まれたのか。テレワークを実現することでどのようなビジネスの機会が生まれたのか、脅威が生まれたのかを分析している。

強みについてみると、第一にテレワークを前提として業務プロセスを構築していたことがある。これは、創業時からテレワークを意識していたことが起因となっている。第二にテレワークを前提としていることで事業継続性が非常に高い、具体的には本社に限定した業務など特定の拠点でしかおこなえない業務がほとんどなく、災害があったとしてもPCとインターネット環境があれば事業を継続することができる。第三にIT企業であることでテレワークに必要なITスキルを兼ね備えた人材が豊富であり、テレワークを実現するうえでの強みとなっている。

弱みについてみると、創業時からテレワークを意識していたこともあり、特にテレワークにより生じるデメリットはないと思われる。

機会についてみると、第一に多様な人材活用の実現につながっている、例えば、富士通グループ同様に障害者の雇用であったり、あるいは居住地を問わない採用であったり、出社勤務では雇用しにくい人材であっても活用できる状況である。第二に協業の可能性が拡大している。例えば、富士通グループ同様に、協業がWEB会議ツール

での顔合わせから実現できるようになりつつあり、訪問できない企業などとの協業を実現している。

脅威についてみると、テレワークが普及することでテレワークの先駆け企業であるメリットを失いつつあり、テレワークを魅力に感じている人材の流出の可能性が高まりつつある。これについて、今後は会社への帰属意識を高める方法を検討する必要がある。

内部環境	Strength (強み)	Weakness (弱み)
	<ul style="list-style-type: none"> ・テレワークを前提とした業務プロセス ・事業継続性 (BCP) ・IT人材の豊富さ 	<ul style="list-style-type: none"> ・特になし
外部環境	Opportunity (機会)	Theat (脅威)
	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な人材活用 ・協業の可能性拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・リモート普及による人材流出の可能性

図6：A社におけるテレワーク (SWOT分析)

(インタビューをもとに筆者作成)

3-2-2. 業務プロセス

インタビューの中で、「創業からテレワークを前提に業務プロセスを確立しているため、テレワークと出勤勤務による生産性の変化はない、むしろ開発部隊では生産性向上につながっている」と述べている。また今後新たにテレワークを導入する企業について、「これまでテレワークを導入してこなかった企業がテレワークを実現するには、業務プロセスの見直しから始めることが最も重要」と分析されている。

3-2-3 事業継続性

インタビューの中で、緊急時の事業継続性について次のように述べている。「創業が2011年という東日本大震災の年であり、多くの企業が事業を継続できない状態を目の当たりにした。災害があっても事業継続できる企業を目指さないといけないと考

えたときにテレワークを前提にすると決めた。拠点分散を考えないといけない、本社は東京、開発拠点は沖縄と決め、テレワークを前提とした業務プロセスを確立した。」

拠点分散、場所に縛られずに事業運営できるテレワークは事業継続の観点から非常にメリットがあり、戦略的にも重要になると考えられる。

3-2-4 リモートマネジメント

A社は人材マネジメントシステムを提供しており、テレワークにおけるマネジメントを創業から実践していることから、多くの企業からリモートマネジメントについての支援を求められてきた実績がある。今回のインタビューでは、実際にA社がどのようなリモートマネジメントおこなっているか質問し、次のような回答を得た。

「テレワークでは、さりげなく褒めることを重要にしている。日本人は組織の中で目立ちすぎることを嫌う傾向にあるが、一方で褒められたいという承認欲求はある。上司が部下にWEB会議を接続して褒めることで、社内で呼び出して褒めるなど目立つようなことをしなくても、簡単に部下の承認欲求を満たすことができる。そういう意味ではテレワークは日本人には向いているかもしれません。」

太田肇(2022)によると、アメリカ、中国、韓国などの7カ国と比較すると、日本の若者は周囲に気を使い、自己抑制をかけて社会生活を送る傾向があるが、一方で評価されたい欲求は他国と同様に高い傾向がある。つまり目立ち過ぎることなく、褒められることは日本の若者にとって非常にいい環境である可能性が高い。A社のリモートマネジメントはまさにそれを実践している。

3-3. B社（電子部品メーカー）

B社は京都に本社を置き、国内（主に北陸地方）および海外に4拠点の生産拠点を置く電子部品メーカーである。B社はテレワーク導入が難しいと言われる製造業でありながら、新型感染症の拡大に伴い、急ピッチでテレワークを導入した。その後、現在までテレワークの適応範囲を拡大し続けている。オフィスを全面フリーアドレス化するなど、働き方改革にも積極的に取り組む企業であることから事例調査の対象とした。

3-3-1. 調査結果

B社の取締役および人事責任者にインタビュー調査をおこない、導入が難しいと

される製造業としてのテレワークとの向き合い方を調査した。

B社は新型コロナウイルスの拡大に伴い、急ピッチでテレワーク導入を進めたことで様々な障壁と向き合いながら、テレワークの業務範囲の拡大に努めてきた。そして、今後もテレワークを拡大していく方向性を打ち出している。ここまで紹介した2社とは異なり、これからテレワーク導入を検討する企業に近い状況からテレワークの導入を進めた点が参考となる。インタビュー結果を図6のフレームワークにより整理している。図6では、B社におけるテレワーク実現により、どのような効果があったのかをSWOT分析により整理したものを示している。分析では、テレワークを実現することあるいは実現するうえで、B社内にはどんな強み（メリット）、弱み（デメリット）が生まれたのか。テレワークを実現することでどのようなビジネスの機会が生まれたのか、脅威が生まれたのかを分析している。

強みについてみると、第一にワークエンゲージメント向上につながっている。従業員は製造業であることからテレワークをできないとあきらめていたが、テレワークを導入したこと、今後も積極的に拡大していく姿勢を示すことで、新たなことにチャレンジできる印象が全社的に広まり、ワークエンゲージメント向上につながっている。第二にテレワークを導入することで事業継続性の強化につながっている、具体的にはテレワークを導入することで災害時でも一部業務を継続することができ、これにより災害後の事業復旧時間の短縮につながる可能性がある。第三に費用削減を実現している、富士通同様にテレワークを実現することで出勤する人数が減り、通勤費削減、出張費削減など費用の削減につながっている。

弱みについてみると、第一にリモートマネジメントが挙げられる。これまで出勤勤務でのマネジメント経験しかない管理職はリモートにおけるマネジメント力がなく、今後は他社事例を含めて、会社としてリモートマネジメント強化が必要である。第二にテレワークを前提としない業務プロセスが多く残っている、例えば、紙を前提とした業務プロセスなどがあり、テレワークにおける業務遂行の妨げとなっている。しかしながら、これについてB社は業務プロセスを見直すチャンスであると捉えている。

機会についてみると、第一に人材獲得につながっている、製造業でテレワークを導入している点をアピールすることで応募者数が2倍以上になっているとのことである。第二に営業機能の強化につながっている、例えば、これまでは訪問を前提とした業務プロセスであったが、テレワーク導入後はWEB会議ツールでの営業活動を推奨するようになった。これにより訪問時間削減につながり、営業件数の増加、受注件数の増加につながっている。第三にブランド向上がある、中規模の製造業でテレワーク

を導入したことで社外からの問い合わせ増加や採用活動における認知度が向上している。

脅威についてみると、B社がテレワークを導入してからみえた課題点は多くあるが、脅威はないと思われる。

内部環境	Strength (強み)	Weakness (弱み)
	<ul style="list-style-type: none"> ・ワークエンゲージメント向上 ・事業継続性の強化 (BCP) ・費用削減 (オフィス、通勤費、出張費) 	<ul style="list-style-type: none"> ・リモートワークにおけるマネジメント ・テレワークを前提としない業務プロセス
外部環境	Opportunity (機会)	Theat (脅威)
	<ul style="list-style-type: none"> ・人材獲得 ・営業活動の強化 ・ブランド向上 	

図7：B社におけるテレワーク (SWOT分析)

(インタビューをもとに筆者作成)

3-3-2. 人材獲得の優位性、ブランド向上

インタビューの中で、テレワーク導入の最大の効果は採用であると述べている。特にテレワーク導入が難しいとされる製造業でありながら、テレワークを導入するだけでなく、制度面でも在宅勤務手当などを導入した。これは対外的にテレワークを推進しているメーカーというブランドとなり、テレワークの導入前に比べ、4倍以上の応募があると述べている。少子高齢化による生産人口が減少する中で人材獲得で優位性を発揮できる点はテレワークのメリットであると考えられる。

3-3-3. 業務プロセスの障壁

テレワーク導入にあたり最も障壁になったのが業務プロセスである。出社を前提としたプロセスが多く存在したことで、従業員側がテレワークに踏み切れなかったと述べている。例えば、多くの企業が抱える紙決済、押印などがそれらにあたる。この状況を打破するために打ち出した方針が管理部門と営業所の原則テレワーク勤務であ

る。これにより半強制的にテレワークを押し進めたと述べている。このような大胆な判断により社内でのテレワークが拡大し、自然と業務プロセス見直しが進んだと述べている。このことから業務プロセスの見直しがテレワーク実施に非常に重要なことがわかる。

4. まとめ

4-1. テレワークと日本における企業経営

3社の事例調査からテレワークを導入することで経営的なメリットが多くあり、一方でデメリットは少ないと考えられる。今回の調査からテレワーク導入により得られるメリットは、「人材活用＋人材獲得」、「健康経営＋ライフの充実」、「事業継続性」、「費用削減」、「イノベーション」、「業務プロセスの再整理」が挙げられ、表1に整理している。

「人材活用＋人材獲得」では、転居を伴わない部門異動の実現により制限のある従業員でも適材適所の人材活用が可能となる。通勤時間削減は育児や介護と仕事の両立につながる可能性がある。出社をしなくても業務遂行ができることは、障害者の就業機会拡張と多様な人材活用につながる。製造業などテレワーク導入が難しいとされる業種でのテレワーク導入は先駆的な取り組みとして取り上げやすくブランド向上や応募の増加につながる可能性がある。

「健康経営＋ライフの充実」では、テレワークを実施することで睡眠時間の向上につながった事例もあることから健康経営につながる可能性がある。テレワークによる通勤時間の削減はライフに割ける時間増加につながる。またテレワークにより、居住地が選択できるようになることで単身赴任の解消やライフの選択肢拡張につながる。

「事業継続性」では、テレワークにより災害時のリスク分散につながり、日常的にテレワークを実施していることで緊急時の事業運営の円滑化につながる。

「費用削減」では、テレワークを拡充することでオフィス削減などの固定費削減、出勤者数が減少することで通勤費削減、WEB会議等出張の代替えをおこなうことで出張費削減につながる。

「イノベーション」では、直接訪問では実現できなかった企業や団体との協業実現につながる可能性がある。

「業務プロセスの再整理」では、テレワークを導入することでこれまでの出社を前提とした業務プロセスを見直す機会となり、この機会に業務の効率化などを推進でき

る可能性がある。

表 1 : テレワークの組織効果

人材活用 + 人材獲得	<ul style="list-style-type: none">・転居を伴わない部門異動の拡張・育児や介護と仕事の両立実現・障害者雇用の可能性・応募増加の可能性(ブランド向上)
健康経営 + ライフの充実	<ul style="list-style-type: none">・睡眠時間の増加・通勤時間の大幅削減・住居地の選択(ストレス低減、単身赴任解消)
事業継続性	<ul style="list-style-type: none">・災害時のリスク分散・緊急時の事業運営の円滑化
費用削減	<ul style="list-style-type: none">・オフィス削減・通勤費削減・会議のための出張費削減
イノベーション	<ul style="list-style-type: none">・距離を問わない協業の可能性
業務プロセスの再整理	<ul style="list-style-type: none">・業務効率化への可能性(プロセスを見直す機会)

(調査およびインタビューをもとに筆者作成)

表 2 では日本でのテレワーク導入のヒントを得るために、P E S T 分析により政治、経済、社会、技術の視点で、日本における企業経営を取り巻く環境をまとめている。

政治視点で見ると、日本政府は働き方改革を推進しており、労働人口確保のために多様な人材活用の推進、労働の質の改善、災害時のリスク軽減などの推進を後押ししている。それに伴い、行政手続きの電子化なども推進している。

経済視点で見ると、新型コロナウイルスの発生やロシアによるウクライナ進行など極めて不安定な情勢である。

社会視点で見ると、少子高齢化による労働人口減少が問題になりつつあり、同時に介護が必要な人口の増加している。このような状況の中で少子高齢化を将来的に改善していくために育児支援体制の充実が急務となっている。また、デジタルネイティブ世代が社会進出ってきており、デジタル化、電子化の流れが加速することが予想でき

る。このほかには、テレワークを導入するなど働き方を見直す企業が増えつつあり、日本での労働市場における働き方に変化が生まれつつある。

技術視点でみると、AIやIoTを活用した自動化が実現しつつあり、同時に通信の高速化、サーバー類のクラウド化が進んでいる。

表2：日本での企業経営を取り巻く環境（PEST分析）

<p>政治</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・働き方改革の推進 <ul style="list-style-type: none"> → 多様な人材活用(労働人口の確保) 労働の質の向上(業務プロセスの見直し) 事業継続性の向上 ・行政申請の電子化
<p>経済</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・極めて不安定 <ul style="list-style-type: none"> → コロナ禍 ウクライナ・ロシア情勢
<p>社会</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・労働人口減少、少子高齢化 <ul style="list-style-type: none"> → 介護人口の増大、育児支援の必要性 ・デジタルネイティブ世代の社会進出 ・新型コロナウイルスの影響によるテレワークの普及 <ul style="list-style-type: none"> → テレワークを望む労働者の存在
<p>技術</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・AI、IoTによる自動化 ・通信高速化 ・サーバークラウド化

(調査およびインタビューをもとに筆者作成)

日本での企業経営における最大の課題は労働人口の確保であると。これらに対して、表1からもわかるようにテレワーク導入は多様な人材活用の可能性を拡大することができ、労働人口減少に貢献できる可能性が高い。また、テレワーク導入は費用削減に貢献できる可能性が高く、経済が不安定な状況でも会社経営のメリットがあることがわかる。加えて、デジタルネイティブ世代の社会進出、ネットワーク技術の発展はテレワークの可能性をさらに拡大することを予測できる

4-2. 結言

テレワークを導入することで得られるメリットは多いことがわかる。一方で、テレワークの導入を進める上で必要となる要素はいくつかあり、それらを業務視点、マネジメント視点でまとめ、表3に整理している。

業務視点では、これまでの出社を前提としている業務プロセスの見直しは必須である。例えば、承認プロセスの電子化、資料のペーパーレス化、情報共有ツールの導入、サーバーのクラウド化などが挙げられる。

マネジメント視点では、管理職へのリモートマネジメントの教育は必須である。その中で、部下への意図的な声かけ、業務スケジュールや進捗の管理方法の確立、離職防止のためにメンバーの帰属意識向上の取り組みなどが挙げられる。

表3：テレワークの導入のための特に重要な要素

業務	<ul style="list-style-type: none">・業務プロセスの見直し・承認プロセスの電子化・資料のペーパーレス化・情報共有ツール・サーバーのクラウド化
マネジメント	<ul style="list-style-type: none">・リモートマネジメント教育・部下への意図的な声かけ・業務スケジュール、進捗の見える化・メンバーの帰属意識情勢（週1～2回の全員出社設定など）

テレワークを導入後に上手く機能するかどうかは、テレワークの障壁となる業務プロセス、リモートマネジメントなどに対して、表3のような対策をおこなうことが非常に重要である。

テレワークが有効に機能することで、日本での企業経営における課題を解消できる可能性が高いと思われる。このことから、日本での企業経営において、戦略的にテレワークを導入することを強く勧めたい。

謝辞

本論文の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科の當間克雄先生より、丁寧なご指導を賜りました。ここに感謝の意を表します。また、ご多忙の中インタビュー

調査に応じていただきました皆様にも、深く御礼申し上げます。

参考文献

参考文献（引用文献を含む）

- [1] Cláudia Andrade, Eva Petiz Lousã(2021) 『Telework and Work-Family Conflict during COVID-19 Lockdown in Portugal: The Influence of Job-Related Factors』。
- [2] Divyakant Tahlyan, Maher Said, Hani Mahmassani, Amanda Stathopoulos, Joan Walker, Susan Shaheen(2022) 『For whom did telework not work during the Pandemic? understanding the factors impacting telework satisfaction in the US using a multiple indicator multiple cause (MIMIC) model』。
- [3] Kevin Carillo, Gaëlle Cachat-Rosset, Josianne Marsan, Tania Saba & Alain Klarsfeld(2020) 『Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France』
- [4] Marwa Zalat, Sarah Bolbol(2021) 『Telework benefits and associated health problems during the long COVID-19 era』
- [5] Mladen Adamovic(2022) 『How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework』
- [6] 総務省(2021) 『令和2年通信利用動向調査』
- [7] 総務省(2022) 『令和3年通信利用動向調査』
- [8] 総務省(2020) 『令和2年版 情報通信白書 第一部』
- [9] 総務省(2021) 『令和3年版 情報通信白書 第二部』
- [10] 佐堀大輔(2002) 『組織的テレワーク導入に向けた課題に関する一考察』日本テレワーク学会誌。
- [11] 高場希恵、吉田知加(2017) 『日本企業におけるテレワーク導入に関する考察』情報知識学会誌。
- [12] 佐々木康浩(2015) 『テレワーク成熟度モデルの提案—「ワークスタイル変革」に取り組む日本企業の現状考察—』経営情報学会 2015年春季全国発表大会。
- [13] 古川靖洋(2010) 『テレワークにおける懸念と効果—アンケート調査の結果より—』
- [14] 太田肇(2022) 『日本人の承認欲求—テレワークがさらした深層—』新潮社。

- [15] 武藤久美子(2021)『個と組織を生かす リモートマネジメントの教科書』クロスメディア・パブリッシング。

引用ホームページ

- [1] 富士通株式会社ホームページ
<https://www.fujitsu.com/jp/> (2022年7月25日アクセス)
- [2] プレジデントウーマン
富士通社員の意識はどう変わったか
<https://president.jp/articles/-/52582/> (2022年7月25日アクセス)
- [3] 株式会社サイダスホームページ
<https://www.cydas.co.jp/> (2022年7月25日アクセス)
- [4] 東京都 ホームページ
<https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2021/03/index.html>
(2022年7月28日アクセス)
- [5] レンテック・インサイト
製造業にテレワークは可能なのか？ データとともに見るリモート化のポイント
<https://go.orixrentec.jp/rentecinsight/it/article-108> (2022年7月28日アクセス)