

# テレワーク定着に向けた課題

まつむら  
松村  
しげる  
茂

●東北芸術工科大学デザイン工学部教授／テレワーク月間実行委員長

## はじめに

毎年11月はテレワーク月間である。テレワークの普及促進活動をテレワーク関係省庁・東京都・民間企業等で展開している。今年2020年はコロナウイルスのパンデミックの年となった。世界の感染者数は現時点で3,300万人を超え、死者数も100万人に達し、パンデミックは今も収まる様子はなく北半球の国々は冬の感染拡大に備え対策作業を進めている。

人と人との密接を避けるために世界レベルで移動は厳しく制限され、世界中の人々がテレワークで働いている。世界で広く認知されたテレワークという働き方はコロナウイルス収束までは続くだろう。

我が国では2011年の東日本大震災の際にテレワークが広がった。東北、首都圏を中心に交通機関の被害も甚大で復旧に時間を要し、BCPとしてテレワークが活用された。しかし、鉄道網の復旧に伴いテレワークの実施率は下がり従来の働き方に戻った。

その後の安倍政権下で日本再興戦略、女性活躍

推進法、働き方改革、一億総活躍社会などが矢継ぎ早に発表され、テレワークはそのツールとして位置づけられてきた。また2020年の東京オリンピック・パラリンピックでは、首都圏の交通混雑緩和の手段としてテレワークが推奨されている。準備に向け東京の大企業を中心にテレワーク制度の導入が進められていた。今回のパンデミックはまさにその最中に起こった歴史的な災禍である。

今回テレワーク実施者は急拡大し、テレワークで働き続けたいとするワーカーも確実に増えた。しかしながら過去の例を見れば実施率は再び下がっていく可能性は否定できない。テレワークを定着させるためにテレワークをどう捉えればよいか、with&postコロナの新しい生活様式としてのテレワークを考えたい。

## コロナ禍のテレワーク

コロナパンデミック前のテレワーク実施率は企業数ベースで20%ほどであった。大企業から中小企業の幅広い会員で構成され、感染拡大の続く東京のテレワーク導入実態を比較的正確に反映している東京商工会議所の調査によれば、3月時点の

テレワーク実施率が26%、6月は70%近くに達した。これは3月末からの感染者数急増、4月7日の緊急事態宣言発出等、感染拡大状況を反映したものと思われる。

一方内閣府が6月21日に発表した『新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査』（インターネット全国調査）では、テレワーク実施率が全国で35%、そのうち継続希望が80%を超えた。実施者の多くが継続を希望していることがわかる。

また同じ調査で、テレワーク拡大のための課題を聞いたところ、社内の打合せや意思決定の仕方の改善、仕事の進捗状況の確認や共有の仕方の改善等、社内の仕事の進め方が指摘された他、書類のやりとりの電子化・ペーパーレス化、社内システムへのアクセス改善等、テレワークのための電子化が進んでいないことも浮かび上がった。また顧客や取引先との打ち合わせや交渉の仕方の改善、社内外の押印文化の見直しもあがった。社会全体の商習慣も課題であることがわかる。

同日に公表された日本生産性本部の調査では、70%弱のワーカーが生産性が低下したという。その理由には職場に行かないと資料が見られない点や自宅環境など同様の課題があがった。

パンデミック前の導入率が20%程度であるから、多くの企業ではペーパーレス化、サーバーの強化などテレワークに必要なハードウェアが未整備のままの見切り発車したと思われ、準備不足による生産性低下の面もあったであろう。

これまでの研究でテレワーク導入に際して取り組むべき課題は、ペーパーレス化等のICTプラットフォームの構築、セキュリティの強化、労務管理・人事考課ルールの整備、コミュニケーション方法のルール化などで、また個人においては住宅環境の改善、社会全体では商習慣の改革、意識転換等であることはわかっている。今回、改めて

企業のペーパーレス化、コミュニケーションや生産性への懸念、商習慣の壁などが指摘された。パンデミックで指摘された課題は変わっていない。

## コロナ禍の新たな テレワーク変化

今までのテレワークでは見られなかった変化もあった。それはwebビデオ会議が広く使われた点である。これまでもコミュニケーションの1つとして、チャットとともに重要なツールとして位置づけられていたが、一部の利用に留まっていた。しかし、今回テレワーク＝webビデオ会議と思われるほどビデオ会議の利用は広がった。

その背景には高額で特殊なものと捉えられていたwebビデオ会議が、普段使っているパソコンで十分使えることがわかったためと思われる。また日常のパソコンで良いため、webビデオ会議は企業の壁を越え、社会の共通ツールに位置づけられた。社外の打ち合わせ、商談に使われた意味は大きい。準備不足で見切り発車したことが功を奏した思わぬ収穫であった。

また大学ではwebビデオ会議の仕組みでオンライン授業が導入され、全国300万人の学生たちもwebビデオ会議システムに習熟した。このことは今後のテレワーク普及に弾みをつけるであろう。

## テレワークの目的 ーパンデミックが推し進める テレワーク社会の実現ー

テレワークの導入効果は広範囲に及ぶ（図1）。テレワーク導入の目的はこうしたそれぞれに及ぼす効果を実現することである。ワーカーにとってはワークライフバランスの改善、企業にとっては

生産性の向上、BCP対策、社会にとっては労働人口の確保、環境負荷の軽減などが導入の目的である。

ここに掲げられた目標はいずれも社会の共通認識である。つまり大きな社会課題であり、テレワーク導入に向けて社会が動き出せば大きな社会的変革をもたらす。逆にいえば、企業単位で進めても十分な効果は得られない。(テレワークにはネットワーク効果(ネットワーク外部性)の面がある。)

たとえば、テレワークの普及によって通勤電車の混雑緩和は進む。同時に電力消費も削減され省エネに繋がる。ワーカーが待ち望んだことが実現する。しかし一方、都心に滞留するいわゆる昼間

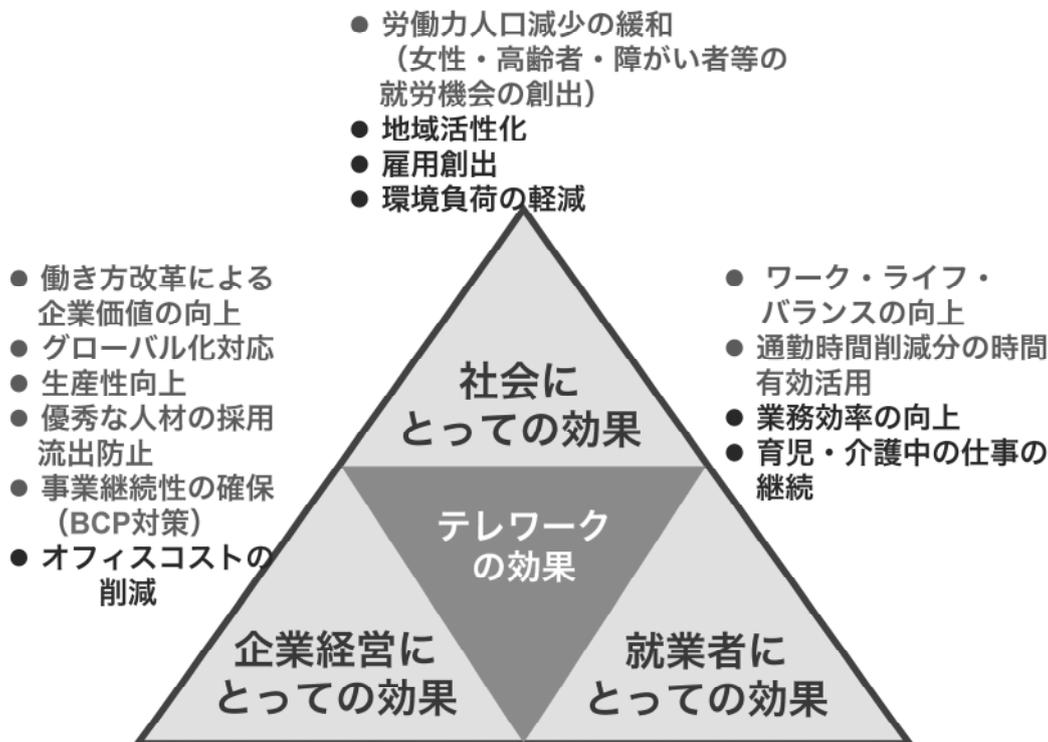
人口は減少し、居酒屋の経営は行き詰まり、終電の利用者は減少し、終電時刻が繰り上がろうとしている。

オフィスの空室率も急激に上がった。日本マイクロソフトは2011年品川に本社オフィスを移転した際、テレワークを導入し出社義務をなくした。オフィス面積は3分の1になった。各社が続けばオフィスの需要はしばらく減少するかもしれない。

テレワーク導入の目標は社会の共通認識と思われるが、進まなかった最大の理由は、経営側もワーカーも変化を求めなかったということであろう。

しかし、コロナパンデミックは新しい生活様式の基盤となるテレワーク社会を押し進めていくことになる。

図1 テレワーク導入効果



出典：テレワーク実践活用テキストブック(令和元年度総務省) p. 33  
[http://teleworkkakudai.jp/expert/2019/pdf/text-book\\_2019.pdf](http://teleworkkakudai.jp/expert/2019/pdf/text-book_2019.pdf)

## テレワークとは何か？ 働く場所

テレワークとはどのような働き方が改めて考えたい。テレワークは時間と場所にとらわれない柔軟な働き方であるから、テレワークする場所、すなわちワークプレイスは無限にある。どこでもよい。以前、徳島県神山町のサテライトオフィスを流れる川の中でパソコンを持ち出し仕事するワーカーの映像がNHKのニュース番組で取りあげら

れ話題になったことがある。また最近では移住に力を入れる鳥取県が鳥取砂丘でのワークスタイルをPRしたり、和歌山県白浜町や長野県軽井沢町が豊かな自然のなかでのワーケーションをアピールしている。

こうした例をあげるまでもなくワークプレイスはどこでもよいわけであるが、大きく4つのタイプに分類できる。すなわち従来型のオフィス、自宅等のプライベート空間、公共的なパブリックなワークプレイス、交通関連等の移動空間の4タイプである（図2）。

図2 テレワークの4つワークプレイスとその特性

従来型オフィス		プライベート空間		パブリックワークプレイス		移動空間	
リアルオフィス (フリーアドレスオフィス) <会議・ワーク>		プライベート ワークプレイス <会議・ワーク>		パブリック ワークプレイス <オープン/バージョン>		公共空間 <会議・ワーク>	
勤務地 オフィス 研究所	専用型 サテライト オフィス	クライアント オフィス	自宅・実家 別荘・リゾートほか	共用型サテライトオフィス コワーキングスペース シェアオフィス		移動中	
<b>メリット</b> 同僚との情報交換 連帯感の醸成 会議の促進	<b>デメリット</b> 情報の固定閉塞化 外部人材の非活用 長時間労働 通勤時間	<b>メリット</b> 仕事への集中 通勤時間の削減 家族との時間 心のゆとり	<b>デメリット</b> 狭小自宅の閉塞感 家族による集中の制約 同僚とのコミュニケーション不足・疎外感 心身ストレス	<b>メリット</b> 外部との情報交換 外部コミュニティ帰属 閃き・オープン/バージョン	<b>デメリット</b> 情報漏洩	<b>メリット</b> 細切れ時間の活用 即応性	<b>デメリット</b> 情報漏洩
テレワーク・プラットフォーム テレワーク・アプリケーション・システム (ICT) & 就業規則・商習慣等							

©松村 茂

### (1) 従来型オフィス

従来型オフィスの利点はリアルな対面での仕事ができる点である。口頭の情報交換は良質な情報を効率的に交換できる。連帯感の醸成や社員教育、日頃不足しがちな同僚とのコミュニケーション不足の解消など効率的である。一方オフィスまでの移動時間や費用の無駄、オフィスコストなどのデメリットがある。また、上司・同僚との濃密はコミュニケーションが図れる反面、外部人材がオフィス内に容易に入れず、人材の固定化、情報の固

定化が進み、インベーションベースが起これにくくなる点が挙げられる。企業単独で占有利用する専用型サテライトオフィスも同じデメリットがある。ちなみにこの問題を解決するためにヤフー(株)は本社ビル内に外部人材を取り込むコワーキングスペースを設置している。

### (2) 自宅等のプライベート空間

自宅や実家等のプライベート空間は生活の場であるから通勤時間が不要になる。その分子育てや

介護の時間、自己研鑽の時間が生まれ、ワークライフバランスが改善される。また一人になれるので仕事の集中度を上げることができ、プライベート空間のメリットである。

一方、狭小住宅の閉塞感、家族とともにいることによる集中時間の制約、家族のなかでのリモート会議への制約（音声問題）など課題がある。また同僚とのコミュニケーション不足、疎外感、人事考課への懸念からくる心身ストレスが生まれやすい。運動不足になることも問題である。

### (3) パブリックワークプレイス

パブリックワークプレイスには共用型サテライトオフィス、コワーキングスペースが該当する。ここでは多種多様なバックグラウンドを持つワーカーと情報交換ができ、同質な発想になりがちな企業内の同僚とは異なる情報が得られる。異質な情報交換からビジネスアイデアや閃き、イノベーションが生まれる。これがこの空間のメリットである。デメリットは情報漏洩につながる点である。パソコン画面ののぞき見やテレビ会議や電話が聞かれてしまう可能性がある。

### (4) 移動空間

移動空間のメリットは移動中にも仕事ができること、隙間時間の活用、レスポンスの良い仕事ができる点である。出張中での仕事や営業で出先を回る場合などは帰社を不要とし効率が極めてよくなる。デメリットはパブリック空間の弱点であるパソコン画面ののぞき見や、テレビ会議や電話が漏れ聞こえ情報漏洩になる。

## 働く時間

### －同期型・非同期型

### テレワーカー

テレワークは時間にとらわれない働き方でもあるからワーカーの都合に合わせて働く時間帯を選択できる。1日8時間働けば時間帯は問われない。しかし一人で働いているわけではないので、上司・同僚とのコミュニケーションの時間確保が重要になる。

テレワークでの働き方には、上司・同僚と同じ時間で共に働く『同期型』テレワークと、一人で上司・同僚とコミュニケーションをリアルタイムで取らない『非同期型』テレワークがある。同期型では、ともに働く時間の設定、常時カメラ、会議システム、チャット、プレゼンスツールが必要になる。また非同期型では情報共有の方法、日々の情報更新時刻の共有化などルールを検討する。

この同期、非同期は一般に意識されていない。上司・同僚の間で認識が異なるとコミュニケーション不足以上にストレスになる。上司・同僚とで同期・非同期の働き方を確認し、どう組み合わせるかを明確にしておくことが大切である。

## テレワークという働き方とは

### －組み合わせの総体－

テレワークという働き方について改めて考えたい。そもそもテレワークとは『時間と場所にとらわれない柔軟な働き方』と一口で言われるが、大事な点はワーカーが最も仕事のしやすい効率的な場所を選んで働くことである。ワーカーが主体的に自由を選択できることがテレワークを成功させるポイントである。

たとえば、子育て中で夫婦で交互に在宅する必

要があるとか、親の介護で診療所に連れて行かなければならないなど、ワーカーには多種多様な事情があり、こうした事情に対してワーカーが働く場を選択できることが大切である。近年、理由不問、日数無制限という企業が増えてきた。制度の充実でようやくワーカーはテレワークで自由に働くことができるようになってきている。

さらにテレワークを成功させるには、仕事の効率の視点から4タイプの働く場所を仕事の内容、目的に応じて組み合わせることも大切である。一人で集中したい場合は本来のオフィスから離れ一人になるべきである。

ブレインストーミングなどのアイデアを出す打ち合わせでは、現状のICT水準ではリアルな場所に集まった方が効率的であろう。どうしてもその場に集まれないワーカーはテレワークで参加できる。

仕事に行き詰まっているとか、アイデアが欲しい、外部の人と話がしたい、気づきを得たいというような場合は、オフィス、自宅ではなく、サテライトやコワーキングスペースなどのパブリックワークプレイスに出かけて、バックグラウンドの異なる人とリアルで話をすればよい。イノベーションのきっかけになるはずである。このとき同僚等との仕事はその場からテレワークで続けられる。小さなイノベーションはパブリックワークプレイスばかりではない。大自然の中でも良いし、歴史ある街の散策から閃くこともある。ワーケーションも小さなイノベーションに繋がるはずである。まさに生産性の向上である。自ら最適な環境を選べば生産性が上がらないはずはない。

テレワークという働き方は、このように4つの働く場所（ワークプレイス）を組み合わせることで力を発揮し生産性をあげる。特にパブリックワークプレイスはオープンイノベーションに繋がる。

大事なことは、テレワークとは出社しない働き方や在宅勤務ではなく、仕事の目的に応じてワークプレイスを選び変える働き方であるということである。テレワークとは、テレワークとリアルな対面での働き方とを組み合わせた働き方であり、働き方の総体と考えるべきである。

時間についても同じことが言える。相手の仕事を中断させないために、非同期型のチャットツールやメールツールなどを使うのが一般的である。しかし、これらを繰り返すとかえって非効率で時間の無駄である。こうした場合は同期型ツールであるビデオ会議で行った方が効率があがる。組み合わせることでストレスなく仕事をこなす、それがテレワークである。

テレワークとは『4つのワークプレイスと同期・非同期を、ワーカーが主体的に選択肢し組み合わせる働き方』である。

## テレワークを定着させるために

テレワークはwith&postコロナの新しい生活様式に求められる働き方となる。テレワークを定着させるために重要なことは何であろうか。ICTインフラから社会制度まで広範であるが、特に次の5点であると考えている。

### 1) テレワークのインフラ整備

見てきたようにテレワークを定着させるためには、社会のインフラとしてのテレワークの普及が不可欠である。社会全体で幅広くテレワークが導入させることが重要であり、未導入企業の多い中小企業や地方企業には、政府が中心となってテレワークプラットフォーム整備（ICT機器と社内制度）を支援する必要がある。

## 2) 逆転の意識改革

テレワークを子育て中や介護中のワーカーだけが利用できる特別な制度にせず、ワーカーが自由に選択できるものと捉えることである。テレワークにさまざまな制限を設けている企業も少なくないが、むしろテレワークの制限をなくし逆にオフィス出社日数の制限を設けて、オフィス出社を特別なものにするような経営側、ワーカー双方の意識改革が必要であろう。

## 3) テレワークの欠点を補う

### 組み合わせの働き方へ

テレワークは今までの対面の働き方を置き換えるものではない。パソコンが導入されペンとパソコンが使い分けられているように、テレワークと対面の働き方を組み合わせ使い分ける必要がある。テレワークに転換するという認識は改めるべきであろう。

## 4) 人事考課システムの整備

人事考課を心配するワーカーは多い。この解決には働く場所によらない一本化した人事考課制度を作ることが大切である。テレワーク未導入企業では人事考課に関して明文化されていないケースは少なくない。このために上司の目から離れた場所で働くことをワーカーは今まで避けてきた。これを機に企業はテレワーク・対面の働き方によらない一体的な人事考課の制度を整備しワーカーの懸念を取り払う必要がある。

## 5) 商習慣の改革

国内的には印鑑文化に代表されるようさまざまなICTに対応できない商習慣が残っている。こ

れらを変えていく必要がある。また顧客中心主義の行き過ぎた対面・訪問など商談に関わる商習慣も変えていく社会的な運動が必要になる。

## まとめ

テレワークはパンデミックによるコロナ禍の働き方でありいずれ元に戻るとか、テレワークは不便な在宅勤務の手段でしかないなどの認識が再び広がれば、ポストコロナの社会でも私たちはまた今までの働き方で働くことになるだろう。しかしテレワークという働き方はイノベーションをもたらす生活を豊かにする新しい働き方であるという認識に転換できれば、ポストコロナにおいてもテレワークは生き残る。そのとき大切なポイントは、ワーカーにはワークライフバランスの改善が感じられ、経営側には4つのワークプレイスの組み合わせが生産性を向上させることに繋がるという認識が広がることである。

最後に、ここまで雇用されているワーカーの視点でテレワークについて論じてきたが、テレワークは副業を促し雇用ワーカーとフリーランスの境を小さくしていく。そして起業マインドが高まる社会にしていくだろう。また、移住やワーケーションに期待を寄せる地方からテレワークを見れば、パブリックワークプレイスでのオープンイノベーション促進、副業による事業承継問題の解決、ワーケーションによる観光促進など地域活性化のツールとしてのテレワークが見えてくる。テレワークの普及が及ぼす範囲は広く、社会の変革は緒に就いたばかりであると考えている。