

在宅勤務テレワークの課題について

エンプロイアビリティ研究会
西山勝裕

目 次

I	はじめに	1 頁
II	日本の生産性はなぜ低いのか	1
	1. 規模の経済	
	2. IT 化の遅れ	
	3. 女性労働力活用の後進性（男女間年収格差）	
III	政府の働き方改革指針	5
	1. 働き方改革の動き	
	2. 働き方改革	
IV	アンケート等による在宅勤務テレワーク （以下 TW という）実態の課題	7
	1. MR アンケートの概要	
	2. 企業訪問実態調査の報告	
V	まとめ(考察)	16
	1. テレワークの導入の本質・・・労働装備	
	2. 中小企業の課題	

I はじめに

本論文の中心課題は、日本でコロナ禍を機に進展しているテレワーク「在宅勤務」の企業側の課題、従業員側の課題を探究し生産性向上に資することである。「在宅勤務」はIT化が進んでいる先進国（EU）では、進展が早く2002年にEUレベル労使団体が「EUテレワーク協約」を締結している。日本では、2001年にIT基本法が施行されたが、「官民データ活用推進基本法」が施行されたのは2019年である。普及活動を推進する組織としては、2000年に「社団法人日本テレワーク協会」が設立されている。しかし、テレワークは一部企業を除いて官民において採用されることは少なかった。2020年に公労使による「テレワーク東京ルール」が実施企業宣言として発表された。日本政府としては、2020年7月に「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」が閣議決定された。日本のテレワークを含めたIT化が遅れていることは否めない。

テレワークが業務の生産性向上に貢献している事実は世界的には先進国で証明済みである。日本は先進国の中で、生産性が低く、国内諸業務のIT化の遅れが一因と推察され、コロナ問題を契機に脱皮、推進していく際の課題と対策を検討した。

II 日本の生産性はなぜ低いか

2019年の日本の1人当たり労働生産性(就業者1人当たり付加価値)は、81,183ドル(824万円)OECD加盟37カ国中26位。韓国(24位・82,252ドル/835万円)やニュージーランド(25位・82,033ドル/832万円)とほぼ同水準。名目ベースでは前年水準を3.4%上回ったが、順位でみるとOECD加盟37カ国中26位で、1970年以降最も低くなっている。

なぜ日本の労働生産性は、経済大国でありながら先進国に比べ長期の低迷が続いているのだろうか。この課題は少子高齢化が進展する日本の社会経済の長期的最大の課題だと考える。低迷の要因は文献から3つ挙げられると推定した。1は、産業構造的に「規模の経済」の追究が遅足であること、2は、世界のIT化（デジタル革命）に遅れをとったこと、3は、女性の活用（特に男女間年収格差解消）の進展が進んでいないこと、が挙げられる。以下3つの要因を分析してみる。

1. 規模の経済

- 1) 設備の拡大、工場を中心とする設備の拡大はいろいろの合理化を創出し、生産性を高めることは、鉄鋼、石油化学、自動車産業などの発展経過が実証している。
- 2) 規模の拡大は経済性が利用でき、生産性をたかめる。(1) 一括生産、(2) 大量

購入、大量販売、(3) 全国規模での広告、(4) 研究開発の効率化、(5) 有利な資金調達等が要因である。 出所：日本百科全書（内島敏之）

有力な意見として、デービッド・アトキンソン小西美術工藝社社長（元ゴールドマン・サックス金融調査室長）の主張がある。要約は次のとおりである。出所：デービッド・アトキンソン著『日本企業の勝算 第3章』

- ①国の経済は、「人口増加」と「生産性向上」の2つの要因によって成長する。
 - ②「何が生産性を決めるか」という基本中の基本ですら、日本では全く理解されていない印象を強く持っている。例、「中小企業は日本の宝」「サービス産業の生産性が低いのが、国全体の生産性が低い原因」「サービス産業の生産性が低いのは、おもてなしに対価を求めない日本人の国民性が反映している」「大企業による搾取が日本の生産性を低下させている」「長時間の会議やハンコ文化」が生産性を妨げている。
 - ③企業の規模が大きくなれば生産性が上がって、小さくなれば下がるという鉄則は遙か昔から言われている事実。経済学で言う「規模の経済」が機能するからである。
- 注：日本の中小企業の実態を考えると規模拡大の追究には限界がある。付加価値のレベルアップを目指すことが1つの解決策だと推定される（筆者意見）。

【参考：企業実態】

(1) 会社数・個人事業者数（平成28年経済センサス-活動調査）

中小企業数（者）	3,578,178	99.7%
内小規模企業	(3,048,390)	(84.9%)
大企業	11,157	0.3%

(2) 会社及び個人事業の従業者総数（平成28年経済センサス-活動調査）

中小企業	30,201,032（人）	<u>68.8%</u>
内小規模企業	(10,437,201)	(22.3%)
大企業	14,588,963	<u>31.2%</u>

2. IT化の遅れ

日本企業のIT化（デジタルテ革命化）が遅れている理由

1)テクノロジーに対する理解の不足・・・日本企業がもつ固有の行動が『守りの投資行動（コスト削減、人員削減優先）』の発想となり、売上げ拡大による利益の拡大指向が弱く、IT化による新しいビジネスモデル創出指向が弱かった。

2) 1980年代成功体験が、90年代以降のデジタル技術の環境変化に対して、「日本の閉鎖インテグラル型（擦り合せ型）」指向が「米国のオープン・モジュール型（組み合せ型）」に置き去りされる結果となった。

3)「お客様指向」の強さ・・・日本特有の「おもてなし指向」が効率的な顧客管理システムの採用を阻害した。

4) IT人材の育ちにくさ・・・デジタル人材育成の問題点、「データサイエンティスト」の国内不足により、IT人材育成に関しドイツの10年遅れ、米国の20年遅れ

となっており、留学や海外人材の登用・活用の重要性の意識が弱かった。

日本の IT 化（デジタルテ革命化）は、国内の官庁関連業務、教育分野、テレワーク推進、金融システムなどの分野で OECD 加盟各国の中でも後塵を拝する結果となっている。今回のコロナ禍を契機として、生産性向上を目指した IT 化進展が期待されるところである。

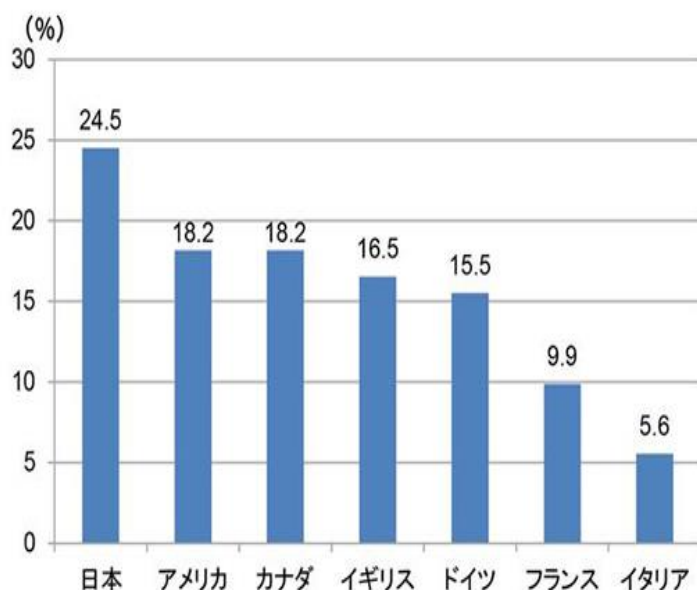
出所：www「日本はなぜデジタル分野で世界に大きく遅れたか」岩本晃一著 RIETI 上席研究員

出所：www【これが長期停滞の元凶・コロナ禍が暴いた日本の IT 化「絶望的な遅れ」】野口悠紀雄著

3. 女性労働力活用の後進性(男女間年収格差)

2021 年 3 月スイスの「世界経済フォーラム」は恒例の「ジェンダーギャップ指数」の国際ランキングを発表した。2020 年の日本の順位は、156 カ国中 120 位で過去 2 番目に低い順位だった。先進主要国 G7 の中で、日本の男女間賃金格差は、最大である。

主要先進国におけるフルタイム労働者の男女間賃金格差(2017年)



(注1)ここでの男女賃金格差とは、男女の所得の中央値の差を男性の所得の中央値で除した数値のことである。

(注2)フランスは2014年、ドイツ、イタリアは2016年の数値。

(出所) OECD "OECD Database"より大和総研作成

日本の男女間賃金格差の現状は以下のとおりである。

1) 正社員の給料：この 10 年の間に、少しずつ男女間の給与格差は改善されている。しかし、いまだに女性の給料は一般労働者の 2019 年では男性の 74.3%。これには女性の勤続年数が男性に比べて短いことや、女性管理職の少なさなども影響している。

2) 非正規（アルバイト・パートなど）の短時間労働者で働く人たちの給料も、正社員と同じく男性に比べて女性の方が低くなっている。そもそも、非正規のパートタイム労働者のうち、約7割を占めるのが女性。そしてその割合は、昭和60年以降ほとんど変わっていない。正社員に比べると男女間の賃金格差は小さいものの、パートタイムで働く女性の年齢別給与は、**男性の93.4%前後にとどまっている**。出所：厚生労働省「令和元年版働く女性の実情」

ここで論じたいのは女性の能力の活用である。本来男女間には、肉体的に能力差は有るものの、仕事への機会の平等化が進み、登用と教育、賃金アップが進展すれば、国内経済の付加価値（所得）アップし、成長への貢献が可能であると考えからである。次の試算は、男女間格差合計額の推定雇用者報酬の試算である。

	年収万円 （男女間 差額）注1	就業者 数・万 人注2	推定雇用者報 酬・億円	男女差額合計	差額合計 /推定雇 用者報酬
正規社員 男	561	2334	130兆9374億円		
正規社員 女	389（172）	1160	45兆1240億円	19兆9520億円 （＝172×1160）	
非正規 男	226	691	15兆6166億円		
非正規 女	152（74）	1475	20兆9450億円	10兆9150億円 （＝74×1475）	
合計			214兆0980億円 [100%]	30兆8670億円 [14.4%]	14.4%× 0.718注3 ＝10.3%

注1 出所：年収は国税庁「民間給与実態統計調査」令和元年（2019）。

注2 出所：就業者は総務省「労働力調査」令和元年（2019）平均。

注3 出所：0.718は令和元年（2019）要素費用表示国民所得の「雇用者報酬」が全体に占める比。

（考察）

試算は、年収男女間格差が100%解消した場合、国民所得は10.3%アップすること

を意味する。日本人の生活環境等から、年収男女間格差 100%解消はあり得ないと想定されるが、10 年後に 20%縮小を目標に、女性の登用機会均等、能力開発等を図り賃上げが実施されれば、国民所得は 2%成長する試算になる。これは総合的な政策の実施を図れば可能だと考える。年収男女間格差解消策は、経済成長に貢献し少子高齢化の進展に対応する施策につながると主張したい。

Ⅲ 政府の働き方改革指針

1. 働き方改革の動き

1) 政府提唱の雇用延長（就業機会確保）の時系列的推移

(1) 厚生労働省（以下厚労省という）の生涯現役社会への推進策

①2013 年 6 月 26 日厚労省は次のとおり発表を行なった。

『厚生労働省の「生涯現役社会の実現に向けた就労のあり方に関する検討会」（座長：大橋 勇夫 中央大学大学院戦略経営研究科教授）は、このほど報告書を取りまとめましたので公表します。この検討会は、地域における中高年齢者の就労をめぐる現状と課題を整理し、企業を退職した高年齢者が「居場所」と「出番」を得られ、地域社会に貢献できるような就労を支援するための施策の方向性を検討することを目的として、平成 25 年 2 月から 6 回にわたり開催されました。

厚生労働省は、この報告書の方向性を踏まえ、今後、生涯現役社会の実現に向けた取組を推進していきます。』

・上記報告書の中で「現状と課題」として報告された項目は次の 4 項目である。

a. 就業構造の変化と 65 歳以降の就業率の低下、b. 地方の高齢化と今後の都市近郊での急速な高齢化、c. 地域での高齢者の就業・社会参加機会、d. 核家族化と地域社会の支え手の必要性

出所：【「生涯現役社会の実現に向けた就労のあり方に関する検討会」報告書概要】

②2015 年 6 月 5 日、厚労省は次のとおり発表を行なった。

『厚生労働省の「生涯現役社会の実現に向けた雇用・就業環境の整備に関する検討会」（座長：清家 篤 慶應義塾長）は、このほど報告書を取りまとめましたので公表します。

この検討会は、年齢にかかわらず働く意欲のある高年齢者が能力や経験を活かし、生涯現役で活躍し続けられる社会環境を整えていくために必要となる制度・施策の方向性について検討することを目的として、平成 27 年 2 月から 6 回にわたり開催されました。

厚生労働省は、この報告書の方向性を踏まえ、今後、生涯現役社会の実現に向けた具体的な取組を検討していきます。』

・上記報告書の中で「現状と課題及び当面求められる施策の方向性」として報告された項目は次の 5 項目である。

a. 企業における高年齢者の雇用の促進、b. 職業生活設計と能力開発の支援、c. 中高年齢者の再就職の支援、d. 地域における多様な雇用・就業機会の確保、e. シルバー人材センターの機能強化

出所：【「生涯現役社会の実現に向けた雇用・就業環境の整備に関する検討会」報告書概要】

(2) 2018 年 10 月 22 日安倍首相の「未来投資会議」での継続雇用を 70 歳に引上

げ方針表明。①、②の検討会の内容の実現を図る政策として、具体化に着手することになった。その後逐次法改正が行なわれ、2021年4月1日から企業で、70歳までの雇用延長（就業機会確保）が実施されることになった。雇用延長の内容は、「高齢者就業確保措置」が5項目新設され70歳までの雇用確保の努力義務が企業に課せられることになった。「高齢者就業確保措置」の内容は次のとおりである。

雇用による措置

- ①70歳までの定年引き上げ
- ②70歳までの継続雇用制度の導入
- ③定年廃止

雇用によらない措置（創業支援等措置；過半数労働組合等の同意を得て導入）

- ④高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
- ⑤高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入
 - a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業
 - b. 事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行なう社会貢献事業

（考察）

政府の施策「生涯現役社会の実現」は、2013年検討会（座長大橋教授）、2015年検討会（座長清家塾長）の報告書で方向付けがなされた。2018年政府「未来投資会議」で継続雇用を70歳に引き上げることが方向づけられ、法律の改正が実現し「高齢者就業確保措置」が明確になった。2021年4月1日より、企業の70歳雇用延長の努力義務が施行された。「生涯現役社会の実現」は、いろいろの意味を内包するが、70歳雇用延長の実現はその基盤部分ができ上がったと見なすことができる。それは高齢者雇用の実現を大きく前進させることになるからである。

2）働き方改革

①政府の雇用延長策による70歳までの就業機会確保「高齢者の就業促進」を含めた働き方改革は、「ニッポン一億総活躍プラン」の中で2016年6月2日閣議決定された。出所：「ニッポン一億総活躍プラン」（概要）

この内容は、上記プラン8項目の第2項目として次のように記載されている。

「同一労働同一賃金」、「長時間労働の是正」、「高齢者就業の促進」である。

・「同一労働同一賃金」の目的とするところは、政府が作成したガイドラインに明確に説明されている。ガイドラインによれば『短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止』である。分かり易く言えば、正規社員の待遇と非

正規社員の待遇に不合理な待遇差があればその解消を求める政策であり、法改正はパートタイム・有期雇用労働法・大企業 2020 年 4 月 1 日、中小企業 2021 年 4 月 1 日より施行、労働者派遣法 2020 年 4 月 1 日より施行である。「同一労働同一賃金」政策は長い日本の労働慣行の是正で歴史的と言える政策転換と見なされる。原則の明示、問題点の処理方法（ガイドライン・パンフレット・マニュアル類の整備、自主点検表の作成・公表、相談窓口の設置、裁判での法律整備）が用意されているが、業種・職種が複雑な労働態様の課題であるため、粘り強く、時間を掛けて実績を築いていくしか方法がないと推察される。

・「長時間労働の是正」は、この課題に対する意識改革と生産性向上への施策実施に行き着くと考えられる。各企業の永遠の課題である生産性向上の進展に期待したい。とりわけ今回のコロナ禍(COVID-19)を契機としてテレワーク作業の導入(IT化)が大きく進展した。テレワークが、書類の電子化等を促進し業務の効率化につながり、日本の生産性向上につながることを大いに期待したい。

・「高齢者就業の促進」については、前項で述べたとおり大きな施策(70歳までの雇用確保)が実施されているのでここでは論述を割愛する。

IV アンケートによるテレワーク（以下 TW という）実態と課題（在宅勤務を中心）

これまで多数の団体のテレワークに関する意見・アンケート等を事前に検討してきたが、厚生労働省の主催した「これからのテレワークでの働き方に関する検討会（座長 守島基博 学習院大学教授：末尾参考資料参照）」の討議結果や『これまでの御意見について（第4回検討会資料3）』が深みのある広範囲の議論がなされており、理解しやすい。同時に検討議論の土台をなすアンケート実態調査は、同類の調査の中で最も信頼が持てる内容であると判断した（以下「MRアンケート」という）。上記検討会の5回に亘る各会の議論及び「MRアンケート」を本論文の主題検討基本資料とし、以下上記検討会の『報告書』の抜粋に、筆者の意見を加味して纏めてみた。

1. **MRアンケートの概要**：MRアンケートは、厚生労働省の委託事業（テレワークの労務管理等に関する実態調査）として「三菱UFJリサーチ&コンサルティング」が実施

（1）企業調査の概要

- ・ 農林水産業、公務を除く全業種、従業員10人以上
- ・ 調査対象数：20,000社
- ・ 抽出方法

従業員数	件数
10～99人以下	6,000件
100～200人以下	6,000件

300～999人以下	6,000件
1000人以上	2,000件
合計	20,000件

- ・ 調査方法：郵送配布・回収及びメール配布・回収
- ・ 調査機関：令和2年8月20日～10月8日
- ・ 有効回答数：3,788、有効回答率：18.9%

（2）従業員調査の概要

- ・ 調査対象：企業調査の対象企業の従業員最大4名に調査票配布（企業が対象者を選定）
- ・ 調査対象となった従業員は、WEB上のアンケートサイトから調査に回答
- ・ 調査期間：令和2年8月20日～9月25日
- ・ 有効回答数：4,184件

1）MRアンケートからの議論のまとめ（アンケートの引用部分は斜体表示）

■TW実施状況:回答全体(n=3788)の34%が実施、99人以下(n=1487)では17.6%、1000人以上では(n=296)74.7% 8頁

■TW今後の拡大:拡大したい全体の43.6%、継続したい全体の23.0% 11頁

（1）総論的意見 <検討会委員の主な指摘 以下委員の主な指摘という>

- ・ 会社の制度や仕組みが整えられていないと、元の出勤に戻ってしまう。定着が重要。
- ・ 環境が整えば企業の方針によってTWはかなり実施出来る。
- ・ 働く人の多くがTWを経験してメリットを感じており、企業がTWを推進できる方向を示すべき。
- ・ 次のガイドラインでは限定せず、だれでも選択でき、生産性高く働ける点をPRすべきである。
- ・ 取引先がTWをやっておらずTWできない問題もあり、業界単位で考える必要がある。
- ・ TWの推進にはグループ会社などの垂直関係、水平関係でTWを実施することも重要。

（2）TW対象者を選定する際の問題

MR企業調査アンケートの実情 17頁

■正社員については、「特定の職種・職務を担う従業員」「特に条件は設定せず、正社員に認めている」が多い。

■テレワーク対象者を「育児・介護の事情がある従業員」としている企業は限定的。

<委員の主な指摘>

- ・ 長期的に価値を発揮できる生産性が高い要件を整えることが大切。新入社員・転入者は自律的に仕事を進められないので、TWの対象とするのかという検討も必要。
- ・ TWについて、既存の仕事を前提にするのではなく、仕事内容の本質的な見直しを行うべきであることを抽象的でよいので、ガイドラインに示すべき。
- ・ セキュリティが大切で、そのために今の技術でどのように解決可能か考えることが必要。
- ・ TWテレワークをする権利、断る権利については、企業の業務遂行上望ましいTWの配分の仕方が可能か、議論する必要がある。
- ・ TWを選定する際の課題は、労働者側、使用者側それぞれの立場で、TWを実施したい・したくない理由を整理することが必要。
- ・ 差別に当たるような対象者選抜にならないよう事前の確認が必要。
- ・ TWが拡大することで生活の中に問題が生じてきたということも議論すべき。

（３）人事評価

MR企業調査アンケートの実情 34頁(オフィス勤務者との比較)

■人事評価で成果を重視する違いは設けていない77.0%

＜委員の主な指摘＞

- ・ 日本では、口頭での指示による仕事の進め方が一般的であり人事評価に現れている。
- ・ 働きぶりが見えない仕事について評価が低くなるのは問題。見えない場合の評価も明示すべき。
- ・ 人事評価は企業の自由でやる部分が多いので、政府が対応しすぎないこと。
- ・ 成果の過程が見える化することが重要。見える化してこなかった過程の明確化が重要。
- ・ TWを行う人の人事評価方法を特別扱いし固定化するのではなくて、誰もが必要とするときにTWを選択できるようにすることが重要。全員TWをしていても、人事評価できるようにすべき。
- ・ 人事評価は使用者の権限と考えるのが一般的であり、会社が労働者に対してどのような働き方をしてほしいかが基本になる。具体的なルールを定めて、それを遵守する。
- ・ 評価については、プロセスを管理する必要があり、労働者側から発信することも必要。評価について、行動評価をしている企業も多く望ましい行動とは何かを明示することも大切。

（４）費用負担・環境作り

■TWを実施する従業員に会社が貸与または費用負担しているものとしては、パソコン、周辺機器、スマートフォン・携帯電話、インターネット接続のための通信機器、タブレット端末等が多い。一部、一定の手当を支給している企業も存在。

＜委員の主な指摘＞

- ・ TW手当については、TWの権利があるのか。権利義務を詰めた上でないと難しい。
- ・ 椅子と机が重要なので、初期費用を念頭に置くのがいいのではないかな。
- ・ 費用負担については、労働者を採用する際、またTWを導入する際に説明すべき。TW手当を非課税化するならば、根拠を明確に整理すべき。
- ・ 企業ごとに状況に応じたルールを定めて、守られるようにしていくということが重要。
- ・ 費用負担について、不適切な椅子や机を使用すると、腰痛等が起きることがあるので、自宅に設備を送る、サティライトの利用など、きちんと労使で話し合うことが重要。

（５）人材育成 ＜委員の主な指摘＞

即戦力としての採用でなく、素人を採用して、その上司や先輩が人材育成を行う日本のやり方では、人材育成をTWでやっていくことは難しい。

- ・ 人を見て学ぶことが重要であり、人材育成には意識的にオフラインを使うのも一つ。
- ・ 人の姿を見ることができないということでオンラインとオフラインでは大きく異なる。ジョブ型に移行した際などには、教育面でどこに配慮すべきかということもガイドラインに明示すべき。
- ・ 仕事の進め方として、最初に指針を示し、自律的に仕事を進めさせることができるような、マネージャーの育成が重要。
- ・ オンラインで教育はかなりできるのではないかな。オンラインとオフラインを組み合わせるなど、ケースを共有していくことが重要。

（６）TWの際の労働時間管理のあり方

MR企業調査アンケートの実情:20～31頁

■フレックスタイム制について、TW実施企業は非実施企業に比べてフレックスタイム制の導入が高い。 20頁

■TW対象者の労働時間制度としては、「通常の労働時間管理」ほか「フレックスタイム制」「変形労働時間制」が多い。 21頁

■TW対象者の職種:、事務職、営業職、専門職・技術職(医療、福祉、教育、エンジニア等)が多く、販売職TW対象者の比率が低い。 22頁

■TW対象者の勤怠管理の方法:「タイムカード・ICカードで打刻」「電子ファイルの出勤簿等に自己申告で記入」が多い。 23頁

■TW対象者の労働時間利用単位:終日単位29.2%、半日単位23.0%、時間単位22.8%、特に規定無し17.8%となっている。 25頁

■TW対象者の労働時間の中抜けの取扱:特に決まっていない31.3%、休憩と取扱い終業を遅らせる19.3%、中抜けの扱いを認めない17.0%、半日単位・時間単位の年休とする15.9%、所定時間勤務したものとしている7.8%。 25頁

■TWの事前申請期日:申請は必要だが期日はない45.4%、1〜3日前まで17.4%、事前申請は必要ない10.9%。 25頁

■TW時の法定時間外労働の取り扱い:認めており事前申請が必要47.3%、実施を認めていない23.1%、特に決まっていない12.2% 28頁

■TW対象者の法定時間外労働等の確認方法:「終業時にメール等で報告するよう求めている」が最も多い57%以上 29頁

■TW対象者とオフィス勤務者の法定時間外労働等比較:TW対象者の方が少ない・やや少ないと思う58.1%以上、変わらないと思う20.1%以上、少数の多い・やや多いと思う理由の第1は「他の社員とコミュニケーションをとりづらいから」としている。 30頁

<委員の主な指摘>

- ・長時間労働を回避するのが大切だが、厳密に管理されるとTWのメリットが失われる。
- ・現行ガイドラインの、中抜け時間で、休憩や時間単位、年休にする等の記載に違和感がある。
- ・TWで利用できる労働時間や、深夜労働・時間外労働の取り決めについて、文言に工夫が必要。
- ・日本でインターバル制度が普及していないが、この制度を利用するアプローチもある。
- ・TWを導入する企業には、それぞれの労働時間制度がどのような働き方に適しているかガイドラインで示すことが考えられる。
- ・TWでの労働時間を、長時間労働なのか、中抜けで長時間労働に見えるのか区別できるような運用が必要。
- ・労働時間管理とメンタルの話は表裏一体。過度な長時間労働にならないためには、私生活の重なりを前提とした仕組みの構築が必要。
- ・TWが常態では、上司がサービス残業にならないよう監督するのが大切。労働時間はミクロにやると双方にとってよくない。始業と終業の明示をすることで、連絡しない時間を作ることや、返信は翌日でよいとすること等がありうる。

・TWは時間にフレキシブルに対応でき、育児等がしやすい利点があるので、労働者が主体的に「この時間はつながらない」等を整理し、企業と協議しながら運用するのが理想的。

・フランスなどで言われる「つながらない権利」という形での検討もあり得る。

（７）TWの際の作業環境や健康状況の管理

MR企業調査アンケートのコメント32頁

■TW時に作業の確認を行なっている事項としては、「いずれも確認していない」との回答が多い。全体75.8%

＜委員の主な指摘＞

・仕事とプライベートとの差がなくなることによる弊害として、安衛法上の執務環境や同居家族のストレス、生産性の低下の問題などがある。

・TWが原則となると、孤独な作業であるためメンタルヘルスに罹患するリスクが高まるとの指摘もあるが、調査の結果からは、非TWと比べてメンタル発症リスクに違いはないものの、TWの場合、メンタル不調を見つけにくいので重症化する傾向があるのではないかと。

・労働時間で成果を計れない仕事が増えてきている点等、時間管理では防げない健康被害がある。過度な監視や、コミュニケーションがこれまでと異なるのはストレスになる。

・孤独を感じる人が多いことについては、オンライン上での交流の場、産業医や相談センターで気軽に相談できればよい。参加が義務になるとそれもストレスになるので注意が必要。

・具体的な健康被害に対する予見可能性についての的確な判断をすることが必要。メンタルヘルスに限らず、オンラインでのやりとりではどういうところに注意をして健康被害についての予見をすべきか、というポイントになる着眼点を示すことが考えられる。

・健康確保の考え方から、長時間労働を防ぐことが必要。

（８）その他 ＜委員の主な指摘＞

・TWで、パワハラやセクハラが起きることがあり、共通認識として浸透していない。

・ワーケーションについても労働基準法、労災保険法については検討する必要がある。

２）実態調査からの報告

（１）株式会社 MOS 面談調査

面談期日 第一回 2020 年 12 月 4 日（金） 10 時～11 時 40

第二回 2021 年 3 月 3 日（水） 16 時～17 時 30 分

面談者 株式会社 MOS 専務取締役 AAAA 氏
聴取者 エンプロ研究会 西山勝裕

全体の概要：企業労働環境として全国での第 3 次コロナ新規感染者数が減少傾向にあるものの緊急事態宣言解除は 2 週間延期の方向にある（面談当時）。この中で大手化学会社の主要工場の現場操業の外注先となっている株式会社 MOS としてはコロナ対策で、可能な限りクラスター発生を避けるためテレワーク（以下、TW という。）就業を進めている。会社の管理部門は週 1～2 日出勤が恒例化し、社長・専務も週 1～2 日出勤を実行しているとのことだった。TW の環境は大企業並みで上位にランクされる環境であると推察できた。

第一回、第二回面談の概要：

業務遂行面で問題となる課題はなく、全体としてテレワークは会議効率化などメリットが多いが、今後の課題は、「人事異動の季節を過ぎた後のコミュニケーション不足が予想され、現在はこれまでの社員間のコミュニケーション蓄積を取り崩している状態だ。」（専務）との感想が聞かれた。

第 2 回目は、TW の一般的な主要課題である TW 実施者の人事評価の問題点、及びコミュニケーション対策の実態を聴取した。

個別課題報告

●来訪者対策

メール、その他で顧客に対しテレワーク推進中を説明している。

・700 人の TW 実施状況（非正規従業員を含む）

部門	管理	P 運転	出荷	防災警備	充填
従業員	50(人)	100	350	100	100
TW 実施/週	3～4 日	原則無し	同左	同左	同左

●・部下の業務管理

①TW 勤務は従業員から原則 3 日前に申し出、上司の承認を得ることが原則。

②上司の管理 モバイル、スマートフォンが各管理者に支給（支給は一般社員を含め 500 名に達している）

Skype システムによる部下管理（作業中：赤、PC 利用：黄、応答可：緑）、メール可、チャット可、電話可

・サテライトオフィスについて

親会社が不動産会社のオフィス利用会員権を購入している。全国 100 拠点、10 分

単位使用、使用料不明。

●TW 導入経緯

20年3～4月よりテストラン。マニュアルは20年6月1日制定

- ・現場対策

マスク着用、事務室机の間隔拡張、作業現場に抗菌テープの採用

専務の発言・注：本人は本社システム部長を経験（在任3年の経験）

- ・リーマンショック以降進展したグローバル化への対応した会社のIT化は、急速に進んだと思う。インターネットの活用が一般化した。国内マーケットから海外へ指示等、生産の分散化も進んだ。

- ・労働集約産業、装置産業は操業維持のため、クラスター発生を極力避ける必要があり、「人を入れない（交流しない）」施策が必要であり、テレワークは不可欠である。

- ・現在は、TWで生産性の向上も見られるが、コミュニケーションの過去の蓄積を食いつぶしている感じは否めない。

注：専務の自身の生産性向上の発言は、定性的なものである。実際の発言は、次のとおりである。「リアルな職場は、チャット、雑談が多いが在宅勤務では集中する環境になる（違う人もあり）。」

生産性向上の具体化例

- ・会議数が明確に減少。
- ・回覧は電子化（モバイル、スマホの各人・各職場配布）
- ・小回りのきく電子化承認制度の採用
- ・意思決定の迅速化

とりわけ月1回の取締役会議は、半日～1日掛かっていたが、現在では2時間で終わっている。リアルな会議では本社の役員等が出張参加するのでいろいろの配慮が加わり1日を費やすことになる。出社作業はコミの観点から意義もあるが、集中の度合い面では在宅勤務がはるかに効果的だと言える。但し、各人の作業環境・家庭事情は、差があり在宅勤務の効果は、一律では無いと推定される。」

- ・サテライトオフィスについて;使用料については、親会社負担にて関係会社も利用可能(会員価格適用)と連絡を受けている。場所により異なるようだが、オフィススペースで2～3千円/H・人程度かと推定。使用実績に応じて親会社から請求されることになっている。(今のところ使用実績がない。)

- ・TW 生産性向上の具体例→会議時間数は明確に減少(例;コロナ前にほぼ終日開催

していた経営会議が、リモート会議で集中することから例外なく 3 時間内で終了するようになった。移動含め 1 泊 2 日×参加人数分を費やしていたので劇的な効率化といえる。)

第二回面談(2021 年 3 月 3 日)の主要内容

今回は、TW 実施で人事評価について、評価の客観性維持のための工夫等の実施内容、及び組織としてのコミュニケーション維持・深化の工夫などを聴取した。

1. 人事評価について

1) 評価システムについて

株式会社 MOS の一般社員の人事評価システムは、①業績評価、②行動・態度評価の二つの評価から成り立っている。

①は分析評価で、事前に上司・部下の間で自己申告を中心に評価基準（成果の%表示など定量的に測れる項目）が話合われており、原則的には TW 実施結果は反映されない（関係がない）方法が採用されている。この会社の TW 実施要件は「業務の自主管理ができ、自己申告を中心に、上司の事前承認」となっており本人が望まない TW は存在しない。①の結果は、主として賞与（期末手当）に反映されるということである。別の表現をすれば、メジャー（物差し）が明確なので TW 実施に関する評価の影響問題は発生しないということになる。また TW 実施の際の労働時間管理システムが行き届いており、上司の管理（見える化）が確保されているため、TW 実施者の不安は払拭されている。

②は、評価者の観察が主な判断になるが、観察のポイントは評価期間中に「どんな行動をとったか」ということになる。一般社員の制度では職能制度を施行しており、行動・態度評価では規律性、協調性、積極性、責任性などが項目としてあげられる。評価は昇格、昇進、定期昇給の査定に利用されている。

2. コミュニケーション対策について

●テレビ会議について・・・コミュニケーションの深化

会議はテレビ会議を推奨しているが、最近の実感として、予想を超える結果が出てきている、との説明を受けた。パソコンを使用しての 6 人前後の Teams で会議を実施しているが、

1) 発言者の表情も読み取れることが判明した。

2) 一人ひとりの発言は明確さを増し、テーブルの端の末席者が「ぼそぼそ」と喋

ることがなくなってきた。

3) 更に、上司がほとんど喋りまくる会議も消滅傾向にあると理解している、との説明だった。これは会議の参加形式が平等であり、参加者がテーブルの末席に坐ることがなくなったことに由来すると思われる。

4) こうしたことから、意見の交換が増え、有益な発言が多くなり、集中性も高まり会議の生産性が確実に上昇していると理解されている。新しい行動が生れてくるのではないかと専務の期待発言もあった。

・会議のための移動の回避による時間節約は当然の効果である。

●人事異動で、人間関係ができていない初接触者について

人事異動で生じる初接触者にはパソコンのEメールやZoomによるテレビ面接などを通じて、初期の接触、対面が可能である。この際、事前のお互いに関する情報がなく細かい気遣いが必要になるが、Eメール交換の頻繁な実施は有意義なコミュニケーション対策になると考えられる。「人間関係は努力して築き上げる」という原則に返るべきだ、という結論になった。

以上

(考察) MR アンケート及び実態調査から見えてきたテレワークの課題 5 項目

1. 従業員活動の把握方法が重要 (労働時間把握など労務管理)
2. コミュニケーション維持の課題
3. テレワーク環境と装備・システム (職場、自宅) 整備の課題
4. 成果・評価の明確化の課題
5. 会社環境格差からの課題 大企業と中小企業 (中小企業の装備内容)

V まとめ(考察)

1. テレワークの導入の本質・・労働装備

厚生労働省発表の「これからのテレワークでの働き方に関する検討会 報告書」の結論は、報告書概要の冒頭に述べられている。即ち『テレワークはウィズコロナ・ポストコロナの「新しい生活様式」に対応した働き方であると同時に、時間や場所を有効に活用できる働き方であり、今後とも良質なテレワークの導入・定着を図ることが重要である。』と述べられている。筆者も同感である。

テレワークの導入に際しては、情報通信機器及びソフトウェアの整備が不可欠である。手持ちの PC、スマートフォン、タブレット、モバイルで代替することはセキュリティ、ソフトの違いなどからトラブルが発生しやすく対応力に限界があり、導入には新たな投資は不可欠である。

更に、在宅勤務の場合は作業場所、机、椅子、照明への配慮も欠かせない。

結論的にいえば、テレワークの導入は生産性向上につながる労働装備率の向上を図る投資であると言える。このことは、筆者が作成した「テレワークのメリット・デメリット検討表：添付資料②」からも結論づけることができる。

メリットとしては、企業側の見解は第一に「災害等の非常時に事業継続ができる」ことを挙げている。第二は通勤負担の軽減が指摘され、続いて家庭生活との両立のメリット、業務の生産性の向上、人材の確保・定着、人件費の削減も指摘されている。

デメリットを企業側、従業員側の意見を纏めて検討してみる。

デメリットと指摘される項目が、一番多く見られるアイテムが「コミュニケーション」が低下する懸念である。非対面で機器のみでの上司・同僚・顧客等との意見交換は、表情を確かめながら行なわれる対面でのケースとの比較では、経験が浅い場合はこれまでと可成り違った雰囲気を感じるであろうことは容易に想定できる。この問題は二つの課題が包含されていると考える。一つは、自由に相手先に電話・メールができるシステムを採用しているか、否かである。二つ目は、伝達機器の操作慣れである。対面での意見交換が非対面よりすぐれていることは否定しないが、検討表の「**ヒヤリング資料**」メリット覧のH社の回答は「上司と相談しやすい」ことを挙げている。大企業のケースだが、こうしたケースも存在することを指摘したい。

デメリットと指摘される項目の第二は、テレワークシステムのインフラ・環境整備の課題である。この項目は、内容が多岐にわかれる。仕事場の作業のしやすい場所の確保から、仕事内容に直接関連する書類等の電子化の進展度合い、供与される電子機器とソフト（時間管理など）の内容は各企業のおかれた事情により大きく異なる。この項目は企業間格差（特に中小と大企業）が生じやすい点である。厚生労働省検討会「報告書」の指摘する「良質なテレワークの導入・定着」を指針として導入を図るべきである。何故ならば、検討表「**企業調査**」メリット覧に指摘されているとおり、テレワークの導入は、本来定型業務、創造的業務の生産性を高める方策であるからである。その他のデメリット項目では、テレワーク該当者・非該当者等の評価の問題、テレワーク適用業務範囲・労働時間管理等、セキュリティの問題が取り上げられているが、会社の方針を明示することと専門家の起用などが解決策となるであろう。

2. 中小企業の課題

日本の生産性の鍵を握る中小企業とTWの課題を検討し論文を締めくくりたい。

1) 現状分析 出所：2020年版中小企業白書・小規模白書

中小企業がおかれている現状を数値で調査（本論文 2 頁掲載）してみた。

(1) 会社数・個人事業者数（平成 28 年経済センサス活動調査）

中小企業数（者）	3,578,178	99.7%
内小規模企業	(3,048,390)	(84.9%)
大企業	11,157	0.3%

(2) 会社及び個人の従業者総数（平成 28 年経済センサス活動調査）

中小企業	30,201,032（人）	<u>68.8%</u>
内小規模企業	(10,437,201)	(22.3%)
大企業	14,588,963	31.2%

(3) 中小企業の付加価値額 135.1 兆円 全産業の 52.9%

大企業の付加価値	120.5 兆円	全産業の 47.1%
----------	----------	------------

・日本の経済を支える中小企業の存在

雇用分野・・・従業者の約 70%

付加価値創造・・・日本の企業分野の約 53%

・中小企業の生産性を支え、育成する課題は日本経済の最重要課題の一つである。

(4) 中小企業の財務指標現状

・企業規模別、付加価値額に占める営業純益の割合

小規模企業（資本金 1 千万円未満）	2018 年度	<u>4.6%</u>
小規模企業（資本金 1 千万円以上 1 億円未満）	2018 年度	<u>11.4%</u>
大企業（資本金 10 億円以上）	2018 年度	32.8%

・企業規模別、労働分配率

小規模企業（資本金 1 千万円未満）	2018 年度	<u>78.5%</u>
小規模企業（資本金 1 千万円以上 1 億円未満）	2018 年度	<u>76.0%</u>
大企業（資本金 10 億円以上）	2018 年度	51.3%

日本の中小企業の課題を考える場合に幾つの特長を理解しなければならない。

第 1 は、全国の家（者）数が、358 万社（者）に及び全体数の 99.7% 占める。従業者数は全体の約 70% 占めるが、中小企業 1 社（者）当りの従業者数は平均約 8.4 人であり、小規模企業では平均約 3.4 人である。企業分野の付加価値では全体（全国）の約 53% を占めており、全体に対する貢献は大きい。

第 2 は財務面である。付加価値額に占める営業純益は、大企業の場合 32.8% あるが、小規模企業では 11.4~4.6% となっている。労働分配率では、大企業が 51.3% であるのに対し、小規模企業では 76.0%~78.5% となっている。

結論としては、平均的な中小企業は 8.4 人以下の従業者で、営業利益が小さく労働分配率が高い。弱い財務体質であることが、諸施策を実行する際の前提条件にな

るといえる。

(5) 中小企業と IT 化

本論文の中心課題であるテレワーク及び IT 化（生産性向上）の課題を中小企業の立場から探ってみた。約 358 万社（者）に及ぶ平均的中小企業の姿が従業員約 8.4 人で、付加価値に占める営業純利益が 11.4%～4.6%で、労働分配率は 76.0%～78.5%であることを考察すると 8.4 人の業務内容について次のことが推察できる。

- ・まず管理部門（又は間接部門）担当は 1～2 名、出荷納入等物流部門担当も 1～2 名であると想定され多能化され兼務しているのが常態であろう。

- ・事業の運営には残りの 5 名程度が直接部門（営業、生産）となり付加価値創造部門であるという姿が典型的な企業構造となることが想定される。平均数値の検討になるが、小規模企業（平均 3.4 人在籍）が従業者総数の 22.3%存在することを考慮すると上記平均値での議論は有効であると考ええる。

こうした構造の中小企業にテレワークを活用するメリットは、仕事の独立性が弱いこと等から導入の効果は低いと推定される。しかし、中小企業も生産性の向上は、最重要課題であることに変わりはない。各部門で IT 化による効率化の余地は可成り期待できると想定される。最近のクラウドシステム利用による、経理業務、勤怠管理・給与計算の IT 化（BPA）、生産管理機器の自動化（RPA）は一般化している。IT 化を進展させるには情報の収集が決め手になる。専門家の起用が不可欠だが、国の無料支援制度（テレワークマネージャー相談事業＜問い合わせ先＞（（株）NTT 経営研究所：総務省より事務局受託）が活用でき、従業員が数名企業の成功事例も入手が可能である。中小企業の生産性向上を目指す最初の一步は専門家の活用による IT 化の目標検討と言えるのではないだろうか。 完

添付資料

①厚生労働省「これからのテレワークの働き方に関する検討会報告書：概要」

令和 2 年 12 月 25 日（20～23 頁：太字下線部分は原文どおり）

これからのテレワークでの働き方に関する検討会 報告書 概要 1 頁（写し）

総論

○テレワークはウィズコロナ・ポストコロナの「新しい生活様式」に対応した働き方であると同時に、時間や場所を有効に活用できる働き方であり、今後とも良質なテレワークの導入・定着を図ることが重要である。

○ テレワークの推進には企業のトップや経営層の理解が不可欠であり、企業が方針を示すなど企業全体として取り組む必要がある。さら に、取引先との関係等にも左右されることから、グループ企業などの垂直関係、業界単位などの水平関係も含めたテレワークの実施の 呼びかけ

等を進めていくことが重要である。また、テレワークの導入に当たっては労使でよく話し合いを行うことが重要である。

○ テレワークの推進のためには、わかりやすいマニュアルが必要であり、テレワークガイドラインを見直すべきである。その改定に当たっては、テレワークのメリットが十分に伝わるようにしつつ、使用者が適切な労務管理を行うとともに、労働者が安心して働くことができるよう、労務管理全般の記載を追加する等、企業が良質なテレワークを積極的に導入できるようなものにするべきである。

○ 加えてテレワークを初めて導入する企業、中小企業等がどのようにテレワークを導入・実施しているのかという事例を展開していくことが必要である。特に、人事評価や人材育成といった側面については、好事例を周知すべきである。

各論

（１）テレワークの対象者を選定する際の課題について

○ テレワークを実施するのが難しい業種・職種がある。一般にテレワークを行うことが難しい業種・職種であってもテレワークを実施できる場合があり、必ずしも既存の業務を前提にテレワークの対象業務を選定するのではなく、仕事内容の本質的な見直しを行うことが有用である場合がある。

○ 正規雇用労働者、非正規雇用労働者といった雇用形態の違いのみを理由として、テレワーク対象者を分けることのしないよう留意 する必要がある。

○ テレワークという働き方を希望しない労働者がいる場合もあり、テレワークの実施に関する考え方にミスマッチが生じないように、労使における話し合いの機会を持つことが重要である。

（２）テレワークの実施に際しての労務管理上の課題について

①人事評価

○ 人事評価の評価者においても、適正な評価を実施できるよう、評価者に対する訓練等の機会を設ける等の工夫が考えられる。

○ テレワークを行わずに出勤しているということのみで高く評価することや、テレワークを行う者が時間外のメール等に対応しなかったこと等のみを理由として不利益な人事評価を行うことは不適切である。

これからのテレワークでの働き方に関する検討会 報告書 概要 ２頁 （写し）

各論（続き）

②費用負担

○ 個々の企業毎の業務内容、物品の貸与状況等により費用負担の状況は様々である。企業毎の状況に応じたルールを定め、ルールを遵守することが必要であり、労働者を採用する際やテレワークを導入する際に、取扱いについてよく話し合うことが望ましい。

○ 在宅勤務に伴い増加する通信費等については、その実際の費用のうち業務に要した実費を、勤務時間等の在宅勤務の実態を踏まえて 合理的・客観的に計算し、支給することも考えられる。

③人材育成

○ 人材育成については、例えば新入社員等に対して状況に応じてオンラインと対面の方法を組み合わせて実施することも有用。

○ 自律的に業務を遂行できる人材育成に企業が取り組むことが望ましい。併せて、労働者が自律的に働くことができるよう、適切な業務指示ができるようにする等、管理職のマネジメント能力向上に取り組むことも望ましい。

（３）テレワークの際の労働時間管理の在り方について

○ テレワークは、業務を効率的に行える側面がある一方、長時間労働になる可能性があり、過度な長時間労働にならないように留意することが重要である。健康管理の観点からも、使用者が労働時間を適切に把握することが重要である。

○ 一方で、使用者が仕事の遂行状況を常時把握・管理するような方法はあまり現実的ではない場合もあり、テレワークのメリットを失うことになりかねないという点について留意が必要である。

○ 成長戦略会議の実行計画において指摘されているように、自己申告された労働時間が実際の労働時間と異なることを客観的な事実により使用者が認識している場合を除き、労働基準法との関係で、使用者は責任を問われないことを明確化する方向で検討を進めることが 适当である。

○ テレワークを自宅で行う際には生活の場所で仕事を行うという性質上、中抜けが生ずることも想定される。このことから、労働時間について、少なくとも始業時間と終業時間を適正に把握・管理すれば、労働基準法の規制との関係で、問題はないことを確認しておくことが适当である。

○ 企業がテレワークを積極的に導入するよう、テレワークガイドラインにおいては、テレワークの特性に適した労働時間管理として、フレックスタイム制、事業場外みなし労働時間制がテレワークになじみやすい制度であることを示すことが重要である。

○ 事業場外みなし労働時間制については、制度を利用する企業や労働者にとって、その適用の要件がわかりやすいものとなるよう、具体的な考え方をテレワークガイドラインにおいて明確化する必要がある。

○ 規制改革実施計画において指摘されているように、所定労働時間内の労働を深夜に行うことまでを原則禁止としているとの誤解を与えかねないテレワークガイドライン上の表現について見直しを行うべきである。

○ テレワークは生活と仕事の時間の区別が難しいという特性があり、時間外・休日・深夜の業務連絡の在り方について、労使間で話し合いルールを設けることも有効である

これからのテレワークでの働き方に関する検討会 報告書 概要 ３頁 （写し）

各論（続き）

（４）テレワークの際の作業環境や健康状況の管理・把握、メンタルヘルスについて

○ テレワーク中心の働き方をする場合、周囲に同僚や上司がおらず、対面の場合と比較してコ

コミュニケーションが取りづらい場合があるため、業務上の不安や孤独を感じる等により、心身の健康に影響を与えるおそれがあり、その変化に気づきにくい。

○ 自宅での作業環境が確保されていることの確認について、チェックリストの活用など労働者自らが容易に確認可能な方法により、労使が協力して作業環境の確認、改善を図ることが重要である。

○ 安全衛生教育、健康診断や長時間労働者に対する面接指導等の健康管理、ストレスチェック等のメンタルヘルス対策については働く場所にかかわらず実施する必要がある、テレワークを行う労働者に対してこれらの措置を講ずるに当たり、事業者が留意すべき事項を チェックリストなどわかりやすい形で示す必要がある。

○ 自宅が狭隘であるなどテレワークを実施するために必要な作業環境整備が困難である場合や、生活と仕事の線引きが困難になることにより問題が生じる場合もあり、サテライトオフィス等の活用も有効である。

その他

（テレワークを推進するための有効な方策）

○ 押印や署名等がテレワークの導入・実施の障壁となっているケースがあるため、不必要な押印や署名の廃止、書類のペーパーレス化、 決裁の電子化等を進めることが期待される。

○ セキュリティの観点から全ての業務を一律にテレワークの対象外と判断するのではなく、関連技術の進展状況等を踏まえ、解決方法の検討や業務毎の個別の判断、「テレワークセキュリティガイドライン」を活用した対策の実施や従業員への教育等が必要である。

（テレワークを実施する際に発生しうる問題への対処）

○ テレワーク実施中にもパワーハラスメントやセクシュアルハラスメント等が起きることがあり、共通認識としてガイドラインに示すべきである。

○ テレワークを行っている場合にも、労働契約に基づいて事業主の支配下にあることによって生じた業務上の災害については、労災保険給付の対象になることを引き続き周知し、事業主が災害発生状況等を正確に把握できるよう、労働者が当該状況を記録しておくこと等の手段を示すべきである。

○ 在宅勤務手当や実費支給の通勤手当が社会保険料の算定基礎となる報酬に該当するか等の取扱いについて明確化すべきである。

最後に

○ 新型コロナウイルス感染症の感染防止対策としてのテレワークの実施も求められるが、働き方改革の推進の観点から良質なテレワークの推進が求められる。

○ とりまとめを踏まえ、テレワークガイドラインの改定をはじめ必要な対応を速やかに行うことを求めたい。

これからのテレワークでの働き方に関する検討会報告書 概要 4 頁 （写し）

1. 目的

今回の新型コロナウイルス感染症対策として、これまでにない規模でテレワークが実施されることとなった。今回の経験からは、働き方の観点から、テレワークの際の労働時間管理の在り方や社内コミュニケーションの不足への対応など、様々な検討課題も見えてきているところである。このため、労働者が安心して働くことのできる形で良質なテレワークを進めていくことができるよう、適切な労務管理を含め、必要な環境整備に向けた検討を進めるため、「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」を開催する。

2. 検討項目

(1) テレワークを行う上での課題について

テレワークの際の労働時間管理の在り方、テレワークの際の作業環境や健康状況の管理・把握、メンタルヘルス、テレワークの対象者を選定する際の課題、その他、テレワークの実施に際しての労務管理上の課題（人材育成、人事評価、手当等）

(2) 当該課題に対する対応方針の検討について

3. 構成員

風神 佐知子 慶應義塾大学商学部准教授

川田 琢之 筑波大学ビジネスサイエンス系教授

小西 康之 明治大学法学部教授

小豆川 裕子 日本テレワーク学会副会長

竹田 陽子 東京都立大学経済経営学部教授

萩原 牧子 リクルートワークス研究所 調査設計・解析センター長

濱口 桂一郎 労働政策研究・研修機構労働政策研究所長

◎ 守島 基博 学習院大学経済学部経営学科教授・一橋大学名誉教授 ※◎は座長

※ 会議の庶務は、労働基準局及び政策統括官付政策統括室の協力を得て、雇用環境・均等局にお

いて処理する。

(写し) 完

②テレワークのメリット・デメリット検討表

2021 年 4 月西山勝裕作成

	厚労省「ヒヤリング資料」TW先行企業の対応など（A～I社の特長記述事項、重複記述・重複指摘は整理）	厚労省「TWの労務管理等に関する実態調査（企業調査より）」上段TW実施目的：下段TW未実施理由 MA	厚労省「TWの労務管理等に関する実態調査（従業員調査より）」メリット、デメリットメリット順位 MA
メ リ ッ ト	A社：通勤による感染リスクがない B社：通勤時間の活用、集中力向上、マイペース C社：会議意思決定効率化、新しいコミスタイル、ITによる効率化、家庭と仕事の両立化 D社：電話照会が減少 E社：800/1000人が家庭生活の充実を回答 F社：暑さ寒さ、災害時に対応 G社：場所を越えたコミがとれる、勉強会参加が容易 H社：上司と相談しやすい、予定を入れ易い I社：ライン納品の促進、客先へ移動減少	1位：災害等の非常時の事業継続の確保 2位：通勤負担の軽減 3位：家庭生活を両立させる、離職防止 4位：ゆとりと健康生活の確保 5位：定常業務の効率・生産性向上 6位：創造的業務の効率・生産性向上 7位：優秀な人材の確保・定着 8位：自己管理能力の向上 9位：治療と仕事を両立させる 10位：人件費の削減	1位 通勤時間節約 2位 通勤に関する身心負担の軽減 3位 隙間時間の有効活用 4位 業務に集中できる 5位 リラックス雰囲気での勤務 6位 外出の控え（感染対策） 7位 家事の時間が増える 8位 仕事で感じるストレスの減少 9位 仕事の生産性・効率向上 10位 家族とのコミがとりやすい
デ ィ メ リ ッ ト	A社：在宅が続くと効率が低下、新入社員研修、出向者ケアは困難、時間管理が困難、メンタルヘルスに問題 B社：非対面で効率が低下、明確な役割付与などが肝要 C社：ITインフラ整備が必要、押印の廃止 D社：上司同僚に質問がし難い、企業風土改革が必要 E社：在宅のコミ方法の改善、雑談の減少に変わる方策が必要 F社：コミの維持には電話による補佐システムが必要 G社：出勤と在宅を合わせた効率の維持も要検討 H社：運動不足の欠点がある、書類と音声のコミが必要 I社：対面によるコミの機会は重要	1位：できる業務がかぎられている 2位：情報セキュリティの確保が困難 3位：紙の書類・資料が電子化されていない 4位：TWできない従業員との公平感維持が困難 5位：従業員の勤務状況等の把握が困難 6位：情報通信機器等の導入費用が掛かる 7位：メリットが感じられない 8位：従業員の評価が困難 9位：従業員からの要望がない 10位：コミがとりにくくなる懸念がある	1位 同僚、部下とコミがとりにくい 2位 上司とのコミがとりにくい 3位 在宅勤務可能な業務に限られる 4位 OA機器が揃っていない 5位 仕事と仕事外時間の切分けが困難 6位 作業環境が整っていない 7位 WEB会議の意思疎通が困難 8位 仕事の生産性・効率が低下 9位 手続きや報告が面倒 10位 顧客との打合わせが難しい

出所：「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」第2回資料「企業ヒアリング概要」、第4回資料資料1より筆者が作成

参考検討資料

- ①-1 厚生労働省「これからのテレワークの働き方に関する検討会」第4回資料1「テレワークにおける労務管理に関する実態調査（速報版）」2020年11月16日 三菱UFJリサーチ&コンサルティング受託アンケート調査
- ①-2 同上第4回資料2 「諸外国のテレワーク法制外観」濱口桂一郎
- ②厚生労働省「これからのテレワークの働き方に関する検討会」（第5回）令和2年12月23日資料2「これまでの御意見について」
- ③厚生労働省「これからのテレワークの働き方に関する検討会報告書」及び「概要」令和2年12月25日
- ④内閣府調査「2020年6月21日発表：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」
- ⑤東京商工会議所調査「2020年6月17日発表：テレワークの実施に関する緊急アンケート調査結果」
以上