

# 企業経営情報

# REPORT

Available Information Report for Corporate Management

2017

09

経営

## 中小企業の生産性を向上させる！ テレワークの導入・実践法

- ① 新しい働き方への対応が必要な理由
- ② テレワークの導入・実践法
- ③ 中小企業のテレワーク導入事例

# 1 | 新しい働き方への対応が必要な理由

## 1 | 働き方改革への対応

### (1)新しい働き方として注目されている「テレワーク」

最近、「ワークスタイル変革」という言葉が急に世の中に普及してきています。2010年代に入り、企業を取り巻く経営環境が大きく変わってきました。グローバル化が進展し、国際競争は激化、経営のスピードや多様性、イノベーションがこれまで以上に求められています。

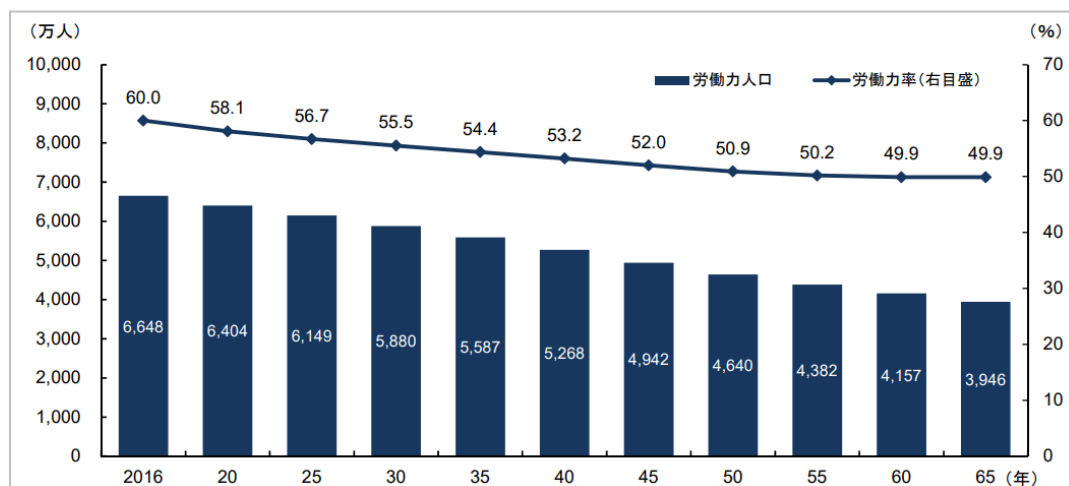
一方で、日本社会は少子高齢化に向かっており、労働力人口が大幅に減少、人材の確保が難しくなりつつあります。従来の男性管理職中心、同質な発想、長時間労働、固定的な勤務制度では、これらの課題への対応は困難です。

そこで、経営戦略としての「働き方の変革＝ワークスタイル変革」が注目されるようになってきたのです。では、ワークスタイル変革とは具体的にどのようなことなのでしょうか。本レポートでは事例にもとづき、新しい働き方として注目されている「テレワーク」について解説いたします。

### (2)少子高齢化の特徴と課題

少子高齢化は、日本社会が抱える大きな構造問題です。少子高齢化は出生率の減少と長寿化により、総人口よりも労働力人口（15歳以上で、労働する能力と意思をもつ者の数）・労働力率（15歳以上人口に占める労働力人口の割合）の減り方が大きいことが特徴です。

#### ■労働力人口の減少



出典：みずほ総合研究所 みずほインサイト 2017年5月31日公表

日本社会が豊かで住みやすいといわれる現在の水準を維持していくためには、労働力人口が減少していく中でも経済成長を続けることが欠かせません。そのためには「労働力率を上げる」、「働き手を増やす」、「生産性を上げる」ことが必要です。そこで、女性や高齢者、外国人などが新たな働き手として期待されています。

ところが、日本では、20代後半～30代の女性が結婚や出産を契機に一度仕事を離れ、子どもに手がかからなくなってから戻ってくる傾向が見られます。この傾向は、女性の社会進出が進んだ欧米諸国ではすでに解消されています。働き手の不足を解消するためには、女性が子育てをしながら仕事をしやすい環境を整えることで、潜在的な女性の労働力をいかに引き出すかが課題になっています。

## 2 | ワークスタイル変革の効果

### (1) 全社で取り組むワークスタイル変革

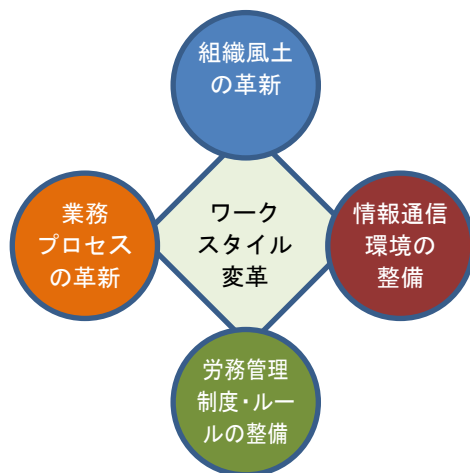
ワークスタイル変革に期待される効果を整理すると、以下のようになります。

#### ■ワークスタイル変革の効果

- |                |             |
|----------------|-------------|
| ①多様な人材の獲得・維持   | ②グローバル化への対応 |
| ③生産性の向上        | ④長時間労働の削減   |
| ⑤ワークライフバランスの向上 | ⑥イノベーションの創出 |
| ⑦コミュニケーションの活性化 |             |

これらを達成するために、企業として必要な項目は「組織風土の革新」「業務プロセスの革新」「労務管理制度・ルールの整備」、それからフレキシブルな働き方を実現させるためのベースとなる「情報通信環境の整備」の4分野にわたる取り組みです。

#### ■ワークスタイル変革のための4要素



ワークスタイル変革はすなわち、経営者・人事部・情報システムだけではなく、全社で連携しながら取り組むべき活動です。

実際にワークスタイル変革に取り組む企業では、総務・人事・情報システム部門が核となった全社組織横断的なプロジェクトチームが推進役となっている場合も多いのです。

## (2)日本企業が変わるために

日本の社会や企業には、少子高齢化による働き手の不足、そして経済のグローバル化による国籍や地域、文化の違いを超えた人材の協働の機会の増加による多様性のマネジメントと活用が求められています。

働き手である現在の労働者達は、社会の少子高齢化によってこれから迎える大介護時代の担い手でもあり、育児・介護などのライフイベントと仕事を両立させていくことが男女を問わずさらに課題になってきます。

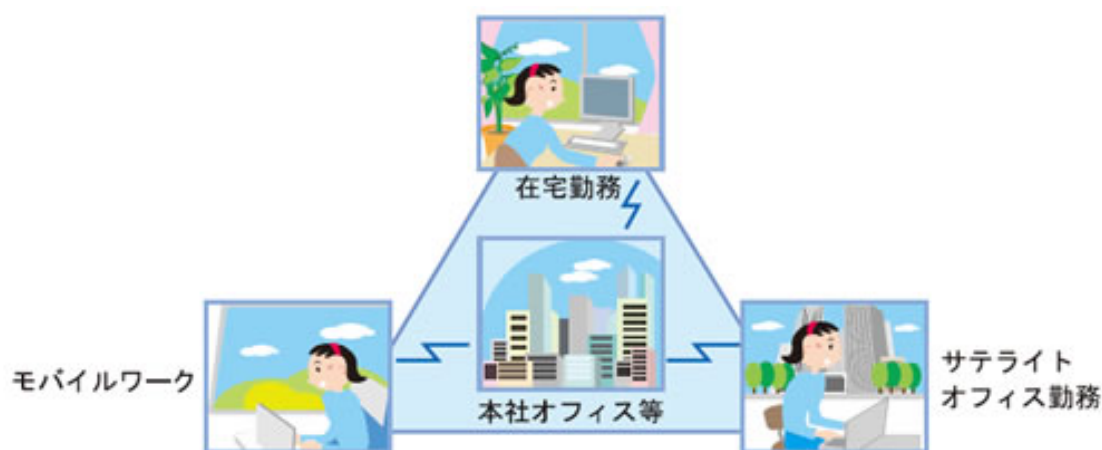
「多様な人材、多様な働き方」を実現することで限られた人数と時間であっても成果を上げることを目指すワークスタイル変革は、これらの課題に応える打ち手として期待されています。テレワークは、この多様な働き方を支えるための1つの手法となります。

### 3 | テレワークの定義

テレワークとは、情報通信技術(ICT = Information and Communication Technology)を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方のことです。

「tele = 離れた所」と「work = 働く」をあわせた造語

テレワークは働く場所によって、自宅利用型テレワーク(在宅勤務)、モバイルワーク、施設利用型テレワーク(サテライトオフィス勤務など)の3つに分けられます。



出典：一般社団法人日本テレワーク協会

#### ■テレワーク 3つの類型

##### ①在宅勤務

自宅にいて、会社とはパソコンとインターネット、電話、ファクスで連絡をとる働き方。

②モバイルワーク

顧客先や移動中に、パソコンや携帯電話を使う働き方。

③サテライトオフィス勤務

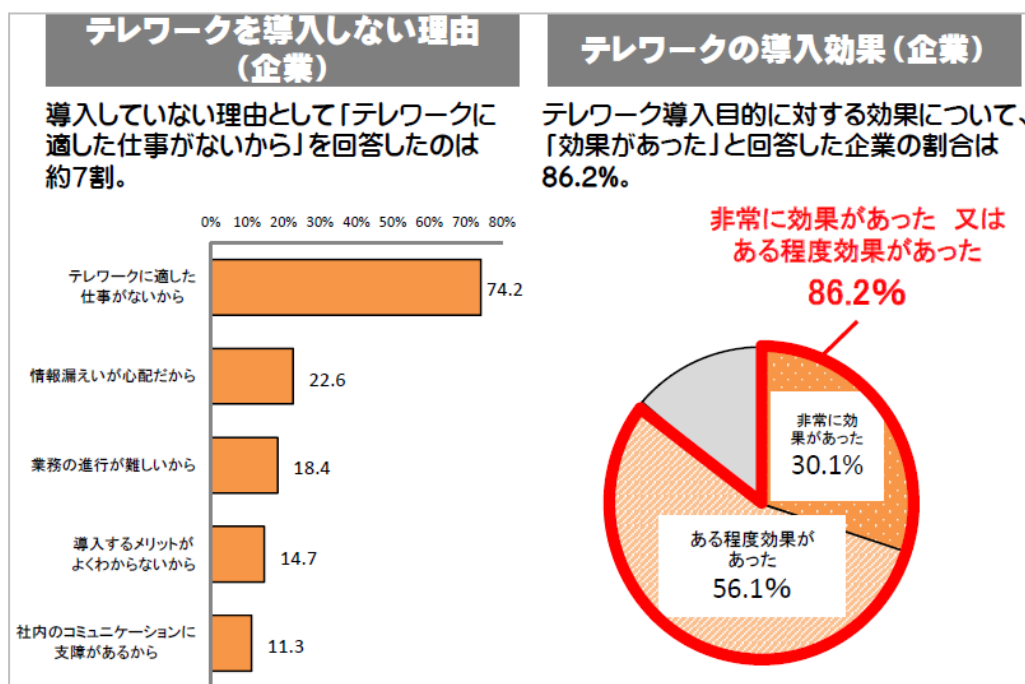
勤務先以外のオフィススペースでパソコンなどを利用した働き方。一社専用で社内 LAN がつながるスポットオフィス、専用サテライト、数社の共同サテライト、レンタルオフィスなどの施設が利用され、都市企業は郊外にサテライトを、地方企業は都心部にサテライトを置く。

4 | テレワークの課題

テレワークを導入するためには、企業経営者がそのメリットをしっかりと理解する必要があります。総務省の「平成 28 年通信利用動向調査の結果」における「テレワークを導入しない理由」を見てみると「テレワークに適した仕事がないから」が約 7 割を示しています。

しかし、テレワークの導入効果について「効果があった」と回答した企業の割合は 86.2% と高い数値を示しています。

■テレワークを導入しない理由・テレワークの導入効果



出典：総務省「平成 28 年通信利用動向調査の結果」

テレワーク導入前の企業は、「テレワークでできる仕事がない」と思い込み、導入をためらっています。その反面、テレワークを導入した企業で、その取り組みについて効果があったと回答した企業の割合は非常に高い結果となっています。

## 2 | テレワークの導入・実践法

### 1 | テレワーク導入の手順・ポイント

#### (1) 導入目的を明確にする

テレワークの導入を進める際、最初にしなくてはならないことが「当社では、どんな目的でテレワークを導入するのか」を明確にすることです。

そして、それを経営者から管理職、一般社員、パート社員も含め、全社員で共有することが重要です。

目的を明確にしないままテレワーク導入を進めると、「判断基準」が曖昧になってしまいます。自社の事業の方向を明確にした上で、これから直面するであろう課題を洗い出し、それらを解決することをテレワークの目的として明確化します。

#### ■テレワーク導入の目的（例）

- ① 出産時に退職する女性社員が多いので、早期復帰しやすくするためにテレワークを導入する
- ② 高齢社員が多いので、介護離職を防止することをテレワーク導入の目的とする
- ③ 社屋移転に合わせて、事務所スペースを削減できるテレワークを実現させる
- ④ 冬は雪が多いので、大雪でも自宅で仕事ができるよう、テレワークを導入する
- ⑤ 開発人材が不足することが予想されるので、開発人材の確保を目的にテレワークを導入する

#### (2) 業務の洗い出しから始める

次に、今の仕事をテレワークでするにはどうすればいいかを議論します。そのためには、まず「今の仕事」を把握する必要があります。その際のポイントは、「テレワークでできると思われる仕事」だけでなく、全ての仕事を洗い出してリスト化することが重要です。手間のかかる作業ですが、今後テレワークを推進していく上で重要な作業になります。

まずは社員全員ではなく、テレワークを推進する担当者が自らの業務について洗い出しを実施し、テレワークの試行を実施する社員、対象となる社員について広げていくと良いでしょう。

その後、この洗い出しリストをもとに、どのようにして「仕事のやり方」を変えていくかを検討していきます。

### (3)テレワーク視点で業務を仕分けする

業務の洗い出しリストから、一つひとつの業務内容を確認しつつ「テレワークが可能かどうか」という視点で分類すると良いでしょう。

A	現状のままでテレワークが可能な業務
B	紙資料をデジタル化するとテレワークが可能になる業務
C	業務フローを変えるとテレワークが可能になる業務
D	システムを導入すればテレワークが可能になる業務

Aの業務は、これまで述べてきた「テレワークのできる仕事」に該当します。最初はこちらからスタートするとスムーズに進むでしょう。しかしながら、重要なことはAの業務のテレワークに挑戦しつつ、B・C・Dへと少しずつ広げていくことです。

#### ■テレワークのための業務の仕分け例



一度に実施することは、時間面でもコスト面でも難しいですが、できることから一つひとつステップを踏んで進めていきましょう。

## (4)無料、低価格のツールを活用する

中小企業にとって、テレワークのためのシステム導入コストは非常に大きな「壁」であり、大きな支出を伴うと思われています。確かに数年前は初期費用で数百万円かかり、毎月数十万円のメンテナンス費用がかかっていました。そのため、従業員数が少ない中小企業にとって、システム導入は負担が大きいというのが常識でした。

しかし最近では「クラウド型」のサービスが主流になり、低コストでも導入できるようになりました。

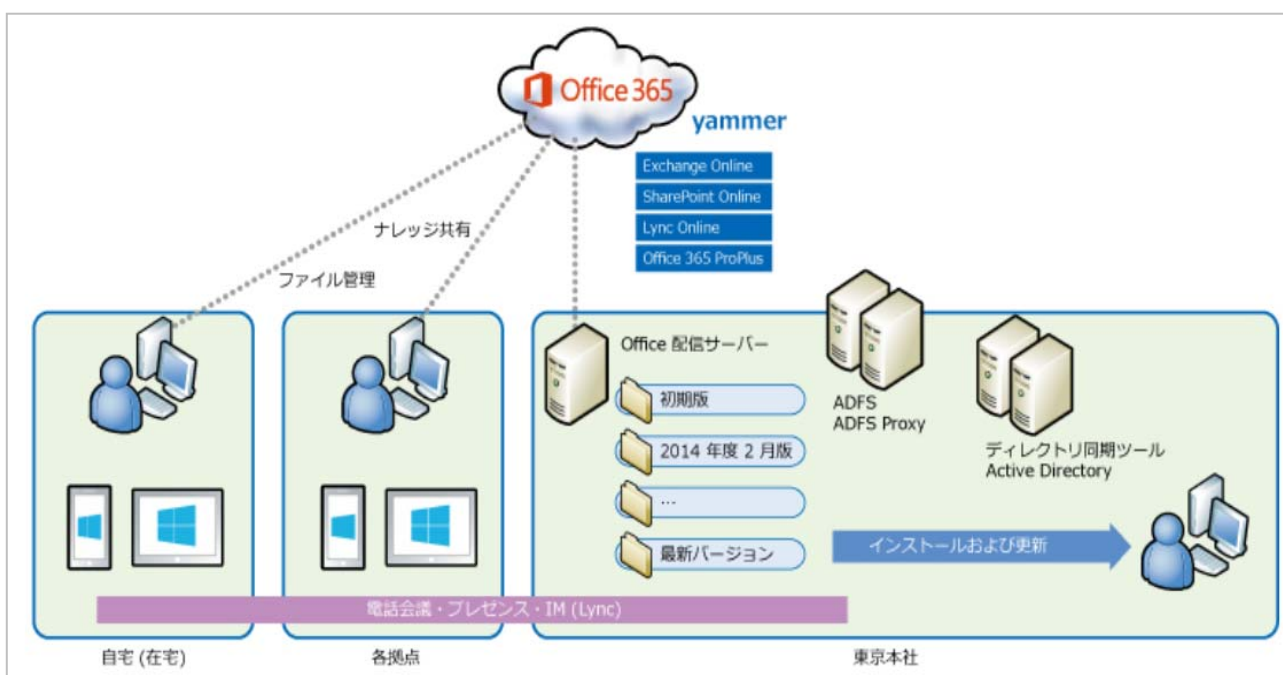
### ■クラウド型サービスの特徴

- ①初期費用なし
- ②試用期間は無料
- ③月額 数百円／1ライセンス
- ④バージョンアップは無料

たとえば、マイクロソフトの office365 は、エクセル、ワード、パワーポイントなどの最新版とクラウド上の保存場所を含めて、月 900 円/1 人から利用できます。

従業員数が少ない中小企業だからこそ、コストメリットが出せる最新のサービスを活用することをお勧めします。

### ■office365 を活用したクラウド型サービス例



出典：日本ユニシス株式会社ホームページ



## 2 | テレワーク運用における時間管理の留意点

テレワークを活用した在宅勤務は、労使双方にメリットのある制度ですが、時間管理についてはいくつかの留意点があります。

在宅勤務の場合、住居での勤務であるため、どうしても労働時間とプライベートの時間が混在するという問題が発生してきます。在宅で勤務させる場合は、まず、労働時間についてしっかりと分けて勤務させるのか、勤務時間とプライベートを混在させたまま労働時間を「みなす」ことにするのかについて検討する必要があります。

### ■テレワーク運用における時間管理の留意点

#### 1. 勤務時間とプライベートをわけて勤務させる場合

- ①勤務時間を明らかにします。(始業：午前9時、終業：午後5時、休憩：12時～1時など)
- ②自宅内で仕事専用の個室などを確保し、勤務時間とプライベートを切り離せる環境を整えます。
- ③法定労働時間の制限を受けるため、原則1日8時間、週40時間を超える労働をした場合、時間外労働として割増賃金を支払う必要があります。

#### 2. 労働時間とプライベートを混在させたまま労働時間をみなす場合

在宅で労働時間をみなす場合、次の要件を満たす必要があります。

- ①当該業務が、起居寝食など私生活を営む自宅で行われること。
- ②当該情報通信機器が、使用者の指示により「常時通信可能な状態におくこと」とされていないこと。
- ③当該業務が、随時使用者の具体的な指示に基づいて行われていないこと。

### ■テレワーク（在宅勤務）導入企業の労務管理における具体的事例

#### 1. サントリーホールディングス株式会社

在宅勤務制度を導入しており、10分単位での在宅勤務取得が可能。勤務時間は事業所の所定労働時間に合わせるか、もしくはフレックスタイム制も利用可能。具体的な労務管理のルールとして、始業・終業のメールを上司に送付し、上司はそのメールをもとに勤務時間が適正かどうかを確認している。

#### 2. ジョブサポートパワー株式会社

通常の労働時間制のなかで在宅勤務を実施。始業・終業時にテレビ電話ツールのチャット機能で連絡。履歴を勤怠管理に活用している。

## 3 | 中小企業のテレワーク導入事例

### 1 | 離職防止のためにテレワークを導入したA社

#### (1) Google Apps を活用してテレワークを導入

A社では、家庭の事情などで転居、退職せざるを得ない技術社員の離職防止を目的にテレワークを導入しました。テレワークの実施にあたっては、サテライトオフィスとして戸建て住宅を借り上げて光回線を導入し、テレワークツールとして社内クラウドである Google Apps をそのまま活用しました。

#### ■ Google Apps の概要

Google Apps（グーグルアップス）とは、Google の提供するコミュニケーションツールとコラボレーションツールがセットになったグループウェアとしても利用可能な組織向けのオンラインアプリケーションパック。Google Apps の全てのアプリケーションは、ウェブブラウザだけで利用が可能。どこからでもデータにアクセスすることができ、異なる OS や端末間でも問題なく共有できます。

##### ① Gmail

1人 30GB の大容量。ラベルによる管理と強力な検索機能で整理も不要。迷惑メール・ウイルス対策も標準装備。

##### ② Google カレンダー

社内全体やグループでスケジュール共有が可能。会議の招待や出欠確認も一目でわかる。

##### ③ Google ドライブ

あらゆる形式のファイルを安全に保管、共有。Windows や Mac、Android、iPhone、iPad から利用可能。

##### ④ Google ドキュメント

文書・表計算・プレゼンテーションファイルの作成はウェブで完結。複数ユーザーにより共有や共同編集も可能。

##### ⑤ ハングアウト

手軽なテキストチャットと最大 15 ユーザーまで参加可能なビデオチャット。モバイルでも利用可能。

##### ⑥ Google サイト

社内ポータルサイトも簡単に作成。専門知識は不要、カスタマイズも簡単、情報へのアクセスと共有ができる。

当該技術者の生産性を高めるために、客先での打ち合わせにビデオ会議を利用して同席させています。支店（遠隔拠点）にスキルを持った社員を配置できない場合は、本社から訪問することなくテレワークで技術支援を行っています。

## (2)実施状況

テレワークによって、場所や時間に縛られない雇用体系や社員の生産性アップを目指すことが可能になりました。また、自社が活用した本事例を顧客に示すことで提案力の増強にも繋がっています。

- ①パソコンは1社員につき1台、モバイル端末は限定して配賦
- ②クラウドとして Google Apps を活用
- ③データ共有は、システム管理者が監視
- ④重要な権限（システム管理など）に関わるユーザーには、2段階認証を強制

## (3)導入効果

サテライトオフィス勤務者の移動時間においては、週1回の定例会議への出席に関わる移動時間・人件費が削減されました。

当該技術者の営業同行をテレワークに切り替えたことによる削減効果もあります。たとえば月に2回、遠方での提案に同行するとして、12時間の移動時間から技術者を解放し、その分の生産性を確保できるようになりました。

テレワーク導入にあたっては、情報共有・ディスカッションの目的でクラウド上のドキュメントツールを利用するように切り替えました。過去の打ち合わせ履歴などが共通の場所に保管されていることから振り返りがしやすくなり、関連資料を探す時間の削減にもなりました。

## 2 | 自宅とサテライトセンターの組み合わせでテレワークを導入したB社

### (1)在宅とサテライトセンターによるコールセンター

B社では、在宅ビジネスを社会に貢献する事業として成長させることを目的に、2010年度からテレワークによる「在宅コールセンター業務」として、雇用創出や人材育成の取り組みを行っています。

単に、コンタクトセンター業務の簡単な作業を切り出して、短期間・短時間で行うといった業務ではなく、コールセンターと全く同じ業務を在宅で実施しています。

また、サテライトセンターを開設し、在宅オペレーターとコール管理者がリアルタイムにコミュニケーションを図れる環境を整備することで、在宅オペレーター特有の孤独感の

減少を実現しました。

## (2)実施状況

### ①業務委託制度

在宅オペレーターは、業務委託による契約制度を採用しており、業務時間や業務量の柔軟化を図るとともに、業務実績と成果主義によるマネジメントを行うことで、柔軟な働き方と業務の品質管理を両立しています。

### ②サテライトセンターの設置

サテライトセンターではコールセンター設備と管理スタッフを配置。在宅オペレーターの研修、打ち合わせのほか、サテライトオフィスでスポット勤務を行うことができるほか、リアルコミュニケーションの場としても活用しています。

## (3)導入効果

### ①在宅オペレーターのスキルアップ、定着率の向上

在宅オペレーターは、業務のパフォーマンスに応じた成果評価を明確に定義しています。そのため在宅オペレーターとセンターのオペレーターのスキルに差はありません。

また、ダブルワークなど多様な働き方が実践できるため、一般にコールセンターの離職率は高いといわれていますが、定着率も高い状況です。ある業務の定着率は3年間で80%以上となっています。

### ②コンタクトセンターの理想的な運営へ

企業はコンタクトセンターの課題である品質を落とさず、稼働効率を最大限に活用することができ、オペレーターは自身のパフォーマンスへの公平な成果評価を得られます。

今後は、地方において語学やICTといった専門スキルを持った女性、高齢者など、幅広い人材に在宅オペレーターとして活躍の場を広げ、雇用確保や人材育成に向けてさらなる社会的貢献を目指すとしています。

## 3 | 従業員の特性を重視したC社のテレワーク導入事例

### (1)経営効率の向上を目的としてテレワークを導入

C社は、電気設備の会社で、2008年1月に経営効率の向上および改善を目的にテレワークを導入しました。工事部門を含む全従業員25名が自宅・会社・現場事務所で業務内容に合わせてフレキシブルにテレワークを活用しており、全員が公平・公正になるよう、きめ

細かなマネジメントにより、お客様・従業員・その家族の満足度を高めています。

## (2)実施状況

### ①承認基準

初回のテレワーク開始時には面談を実施し、テレワークを実施する上での個人の特性を把握。

### ②労働時間管理

事前申請制で業務内容を簡潔に申請。実施内容により上限は特に決めないものの、残業ありの計画は認めない。在宅勤務制度には、終日在宅、部分在宅、緊急時の随時在宅があり、従業員のライフステージに合わせて柔軟に対応。

### ③テレワーカーの管理方法

メンタルヘルス対策として定期的に面談を実施。特に疎外感や会社に対する帰属意識の低下対策として、テレワーク実施後の入社時には簡単に話し合いをする機会を持つ。

## (3)導入効果

### ①会社が成長

テレワークの浸透と継続もあり、業績成長が継続・また、働きやすい制度の導入により、優秀な人材も確保。

### ②コスト削減

全てがテレワーク単体の効果ではないもののコスト削減が実現。

項目	2008 年度	2014 年度	差異
ガソリン使用量	3 万 4,000 リットル	3 万 1,800 リットル	▲2,200 リットル
本社電力使用量	3 万 2,000kWh	2 万 5,500kWh	▲6,500 kWh
労働時間平均	2,100 時間	1,850 時間	▲250 時間

### ③育児・介護による離職防止

育児・介護を担いながらの継続就業が可能に。

## ■参考文献

「あなたのいるところが仕事場になる」（大和書房）

「テレワークで生き残る！ 中小企業のためのテレワーク導入・活用術」（商工中金経済研究所）

「テレワークで働き方が変わる！ テレワーク白書 2016」（株式会社インプレス R&D）