

# 2020 年に向けたテレワークによる ワークスタイル変革の実現 - 8 の提言 -

2016 年 6 月 9 日

一般社団法人日本テレワーク協会

2020 年のワークスタイル特別研究プロジェクト

# 目次

8 の提言サマリー……………P1

本提言の位置づけ……………P2

企業経営者への提言……………P4

提言 1 : テレワークによるワークスタイル変革の実現には「経営トップの強力なコミットメント」が不可欠

提言 2 : テレワークによる生産性向上を目指すには、制度の「幅広い社員」への適用拡大を

提言 3 : テレワーク導入時には「中間管理職」からの「体験」も効果的

提言 4 : テレワーク利用の有無により評価に差をつけない配慮を

提言 5 : 女性の活躍推進にテレワークの活用を

提言 6 : 介護離職対策にテレワークの活用を

提言 7 : 治療と仕事の両立にテレワークの活用を

政府への提言……………P16

提言 8 : 個々の企業ごとのテレワークの取組から、社会全体の取組に向けた「社会的気運作り」を

<参考>

2020 年のワークスタイル特別研究プロジェクト研究会開催履歴……………P18、P19

2020 年のワークスタイル特別研究プロジェクト プロジェクトプロジェクトメンバー企業名簿……………P20

2020 年のワークスタイル特別研究プロジェクト 主催者側メンバー……………P21

## 8 の提言サマリー

### 企業経営者への提言

#### 提言 1

テレワークによるワークスタイル変革の実現には「経営トップの強力なコミットメント」が不可欠

- ①ワークスタイル変革は経営トップが取組むべき喫緊の「経営課題」
- ②ワークスタイル変革実現の手段としてテレワークの導入を！

#### 提言 2 テレワークによる生産性向上を目指すには、制度の「幅広い社員」への適用拡大を

- ①「テレワーク＝育児中の女性社員」からの脱却が必要
- ②テレワークによる生産性向上は、一般男性社員や管理職など「幅広い社員」に対象を拡大することで大きな効果

#### 提言 3 テレワーク導入時には「中間管理職」からの「体験」も効果的

- ①「中間管理職」の「テレワーク体験」で、テレワークの利用促進を！

#### 提言 4 テレワークの利用の有無で評価に差をつけない配慮を

- ①テレワークの利用に伴う評価について周知徹底が必要

#### 提言 5 女性の活躍推進にテレワークの活用を

- ①転換期を迎えた「仕事と育児の両立支援」
- ②女性の活躍推進の鍵として、行動計画にテレワークの活用を！

#### 提言 6 介護離職対策にテレワークの活用を

- ①介護離職対策は労働力確保に向けた経営課題
- ②テレワークの導入で「仕事と介護の両立」の後押しを！

#### 提言 7 治療と仕事の両立にテレワークの活用を

- ①「仕事とがん治療の両立」にもテレワークの活用が期待される
- ②「仕事と不妊治療の両立支援」による女性活躍推進もテレワークで後押し可能

### 政府への提言

#### 提言 8

個々の企業ごとのテレワークの取組から、社会全体の取組に向けた「社会的気運作り」を

- ①2020 年に向け、社会全体でテレワークに取組む気運作りが求められる

# 本提言の位置づけ

## ● 2020年のワークスタイル特別研究プロジェクトについて

2020年のワークスタイル特別研究プロジェクトは、テレワークの普及促進による日本社会の持続的な発展に寄与することを理念に活動する一般社団法人日本テレワーク協会（宇治則孝会長）が主催して立ち上げた、2015年度の特別研究プロジェクトである。当プロジェクトのプロジェクトメンバーとして、テレワーク推進企業を中心に約30社から自社のワークスタイル変革を担う人事・ダイバーシティ関連の役員、責任者等のメンバーが参加した。当プロジェクトはテレワーク専門家による講演やテレワーク先進企業の事例紹介、ディスカッションを中心とする研究会形式をとり、2015年5月から2016年3月にかけて7回開催した。主な研究テーマとして、2020年の雇用型テレワークの推進にかかわりの深い、①労働時間管理、②子育て、③介護、④マネジメント層の意識改革と評価制度の4つの問題を取り上げた。

## ● 本提言の位置づけ

政府は、多様な人材が継続的に活躍するためには、フレキシブルな働き方が欠かせないと捉え、東京オリンピックが開催される2020年に向けて以下のようなテレワーク導入のKPI（Key Performance Indicators、重要業績評価指標）を設定している。

<世界最先端IT国家創造宣言（2013年6月14日）におけるテレワーク関連のKPI>

- テレワーク導入企業数：2012年度比で3倍
  - ・2012年度実績：11.5%
  - ・2014年度実績：11.5%
- 全労働者に占める週1日以上終日在宅で就業する雇用型在宅テレワーカー数：  
：10%以上
  - ・2013年度実績：4.5%

ワークスタイル変革やテレワークへの関心は高まっているが、企業におけるテレワークの導入率は11.5%<sup>1</sup>にすぎない。資本金50億円以上の大企業では導入率が50%を超えるが、中小企業での導入率は低い。また、テレワークの利用率という点では、テレワークの制度を導入していても従業員の5%未満しか利用していない企業が49.9%を占める<sup>2</sup>。2020年に向けてテレワー

---

<sup>1</sup> 「平成26年度通信利用動向調査」（2015年、総務省）

<sup>2</sup> 「平成26年度通信利用動向調査」（2015年、総務省）

ク導入企業数の拡大とともに、テレワーク利用率のアップも必要だ。

2020年のワークスタイル特別研究プロジェクトでは、テレワークの普及促進のマイルストーンとなる2020年を意識し、雇用型テレワークの普及促進に向けた課題の洗い出しや対策の検討を行ってきた。2020年まで残すところ4年となったが、本提言は2020年に向けた雇用型テレワークの一層の普及促進を目指し、当プロジェクトの研究成果や日本テレワーク協会のこれまでの活動をもとに、より多くの企業がテレワークでワークスタイル変革を実現するための提言をまとめたものだ。提言は、企業経営者に向けた提言と、政府への提言の二部構成になっている。

## ● 本提言におけるテレワークの定義

提言にあたり、テレワークやテレワーク関連用語を次のように認識しておく。

### テレワーク…情報通信技術（ICT）を活用した場所や時間にとられない柔軟な働き方

テレワークは、就業形態による区分では、雇用型テレワークと自営型テレワークがあるが、本提言では企業や団体における雇用型テレワークの普及促進を取り上げる。

雇用型テレワークは働く場所によって、大きく3つに区分される。

- ① **在宅勤務**…オフィスに出社せず自宅で仕事を行う形態。通常、週に1日～2日程度が多く、半日・時間・分単位での在宅勤務という働き方もある
- ② **モバイルワーク**…顧客先、移動中、出張先のホテル、交通機関の中、喫茶店などで仕事を行う形態
- ③ **サテライトオフィス勤務**…自社専用のサテライトオフィスや共同利用型のテレワークセンターで仕事を行う形態

上記のうち、モバイルワークの導入率が最も高く（66.8%）、在宅勤務（24.2%）、サテライトオフィス勤務（15.6%）と続く<sup>3</sup>。モバイルワークは中小企業でも普及しつつあるように思われるが、正式な制度の導入となるとハードルが上がるのが実態だ。

日本テレワーク協会が実施した「働き方に関する調査（2015年）」<sup>4</sup>では、就業者における

---

<sup>3</sup> 「平成26年度通信利用動向調査」（2015年、総務省）

<sup>4</sup> 20～69歳までの業務でメールを使う就業者（n=18565）を、テレワークを行う可能性のあるワーカーとして着目し、この層を抽出して調査結果をまとめたもの。

<http://www.japan-telework.or.jp/files/doc/20161217NewsRelease.pdf>

在宅勤務の利用率は8.9%であるが、メールと電話さえあれば週1回程度の在宅勤務はできると考える割合は50.1%、今後在宅勤務を利用したいと考えている割合は59.1%であった。ことから、在宅勤務の利用実態と利用意向が大きく乖離していることが分かる。今後、勤務先にテレワークの制度が導入されれば、テレワークの利用率は大きく伸びる可能性がある。

## 企業経営者への提言

### 提言1

#### テレワークによるワークスタイル変革の実現には 「経営トップの強力なコミットメント」が不可欠

- **ワークスタイル変革は経営トップが取り組むべき喫緊の「経営課題」**

現在ワークスタイル変革への関心が高まっている。本提言ではワークスタイル変革を、「多様な人材の多様な働き方の実現による新しい働き方」への変革と定義する。ワークスタイル変革による新しい働き方へのシフトは、企業の持続的成長に欠かせないものだ。2020年のワークスタイル特別研究プロジェクトでは、ワークスタイル変革を経営トップが取り組むべき喫緊の「経営課題」と考えている。

民間企業が上場企業を中心に200社に実施した働き方に関する調査<sup>5</sup>では81%の企業が「ワークスタイル変革へのニーズを感じている」と回答しているが、そのうち50%の企業が「変革に関心はあるが未実施」と回答しており、ワークスタイル変革が企業の共通課題として広く認識されているものの、実施へのハードルが高いことがうかがえる。ワークスタイル変革は長年培ってきた働き方の慣習に大ナタを振るうため、経営トップがワークスタイル変革の意義を理解し「経営課題」として長期戦で取り組む強い覚悟を持たない限り、本来の重要度の高さに関わらず後回しにされがちだ。

日本の時間当たりでみた労働生産性は、2014年度においてOECD加盟国34か国中21位、主要先進7か国（日本・米国・英国・フランス・ドイツ・イタリア・カナダ）では最下位と低迷している<sup>6</sup>。日本の平均年間総労働時間は1,729時間だが、時間当たりの労働生産性で上位10位に入る北欧諸国やオランダ、ドイツ、フランスは労働時間が1,300～1,500時間程度と

<sup>5</sup> 「ワークスタイル実態調査」（2015年、デロイトトーマツコンサルティング合同会社）

<sup>6</sup> 「日本の生産性の動向 2015年版」（2015年、公益財団法人日本生産性本部）

日本よりも短い<sup>7</sup>。働き方や経営の見直しなどにより、より短い時間で効率的に働いて生産性を上げる伸び代は大きい。企業トップは今すぐにもワークスタイル変革による生産性の向上を模索する必要がある。

多様な人材が活躍できる風土づくりも経営トップがワークスタイル変革で実現すべきことだ。同質的な組織では、多種多様なニーズへの対応が求められるグローバル競争に勝ち残れない。少子高齢化による労働人口減少への対応策として、政府は多様な人材が活躍できる「一億総活躍社会の実現」を目標に掲げている。働く人のライフスタイルや働き方のニーズも多様化しており、従来の働き方を前提とする限り、貴重な労働力を取りこぼしてしまう。

日本では共働き世帯が増え続けているが、男性の家事・育児時間は先進諸国の3分の1程度にとどまり<sup>8</sup>、女性に家事労働の負担が偏る。女性の活躍推進には長時間労働の見直しによる男性の家庭進出が必要だ。男性の未婚率の上昇等の理由により仕事と介護の両立が必要な男性も増えるだろう。企業の持続的成長にはワークスタイル変革による、生産性の向上と多様な人材が活躍できる風土づくりが欠かせない。

## ● ワークスタイル変革実現の手段としてテレワークの導入を！

ワークスタイル変革の実現には、場所と時間にとらわれない柔軟な働き方を可能にするテレワークが画期的な処方箋となる。まず、テレワークは生産性の向上に大きな効果をもたらす。モバイルワークによって移動中やカフェ、サテライトオフィス等でも仕事ができるようになれば、会社に戻る時間の無駄をなくし、顧客への訪問回数を増やすこともできるだろう。在宅勤務では、通勤による疲労やストレスなく自宅で集中して作業できるため、集中力が必要な業務では生産性が高くなる。海外との早朝深夜のテレビ会議を自宅に対応できれば、夜明け前や深夜に移動する必要がなくなる。テレワークによる行動導線の効率化は、生産性を高めるとともに会社での残業時間を減らしワーク・ライフ・バランスをも向上させる。

テレワークは多様な人材の多様な働き方の実現にも効果的だ。子育て中の女性や介護中の社員は時間制約があるが故に、第一線での活躍が困難とされてきた。しかし、テレワークによって時間制約のある社員も場所や時間を有効に活用して働くことができるようになれば、多種多様な人材を巻き込んだ全員参加型の経営が可能になる。

2020年のワークスタイル特別研究プロジェクトでは、テレワークによるワークスタイル変革の経

---

<sup>7</sup> 「日本の生産性の動向 2015年版」(2015年、公益財団法人日本生産性本部)

<sup>8</sup> 「平成25年度男女共同参画白書」(2013年、内閣府)



営効果として、所定外労働時間の削減や売上額・顧客満足度のアップといった生産性向上や、社員満足度のアップ、女性離職率の低下といったワーク・ライフ・バランスの向上に関する数多くの成果が報告された。他にもペーパーレス化によるコスト削減や東日本大震災の際に事業継続ができた等、経営に好影響を与える事例が並ぶ。経営効果を上げることができた企業では、経営トップがワークスタイル変革を「経営課題」と位置づけ、テレワークの導入にリーダーシップを発揮しているという共通点が見られた。

ワークスタイル変革やテレワークの導入は、様々な経営効果が見込めるにも関わらず、業績が悪い時期には見送られるなど景気に左右される傾向がある。しかし、ワークスタイル変革が喫緊の「経営課題」であることに変わりない。テレワークによるワークスタイル変革の実現で最も重要なのは経営トップの強力なコミットメントだ。経営トップには企業の持続的成長に向けて、テレワークによるワークスタイル変革を牽引していただきたい。

## 提言 2

### テレワークによる生産性向上を目指すには、 制度の「幅広い社員」への適用拡大を

テレワークの導入ができて、利用者が少ない形だけの制度になっている場合、ワークスタイル変革を目指す「多様な人材の多様な働き方」実現への道のりは遠い。企業経営者への提言にあたる提言 2～7 では、2020 年に向けてテレワークでワークスタイル変革を実現するための具体的なポイントや考え方を紹介していきたい。

#### ● 「テレワーク＝育児中の女性社員」からの脱却が必要

2020 年のワークスタイル特別研究プロジェクトでは、2015 年 6 月にプロジェクトメンバー企業にテレワークに関するアンケート調査を実施し、23 社から回答を得た。テレワーク推進に向けた課題として一番多く挙げられたのが「在宅勤務制度利用者の拡大」だ。23 社中 21 社が在宅勤務制度を導入済みではあったが、「育児・介護」を理由に利用できる制度や幅広い社員を対象にした制度があっても、介護を理由とした利用者や男性社員の利用者は少なく、実際の利用者が育児中の女性社員に偏っている、という課題が浮き彫りとなった。さらに、複数の企業から育児中の女性社員からは自分だけが特別扱いされているようで肩身が狭く利用しづらいという声が挙がっている、という意見もあった。

テレワーク導入のファーストステップとして、対象者を「育児・介護中」の社員に限定して始める



企業は多いが、対象者を限定したままだと一部の社員のための福利厚生制度の枠を出ず、ワークスタイル変革に直結させにくい。

- **テレワークによる生産性向上は、一般男性社員や管理職など「幅広い社員」に対象を拡大することで大きな効果**

テレワークでワークスタイル変革を実現するには、制度導入の目的を「ワークスタイル変革の実現」と位置づけ、対象者を一般男性社員や管理職など「幅広い社員」に拡大することがポイントだ。ワークスタイル変革では、長時間労働を改善して、より短い労働時間で効率よく働くことが奨励される。モバイルワークを含め、在宅勤務などのテレワークを活用すれば、削減できた通勤時間や移動時間を業務時間に充てて業務効率をアップすることができる。より多くの社員がテレワークを利用することで企業全体の生産性が向上し、新たに生まれた時間でワーク・ライフ・バランスの向上も期待できる。テレワークの利用対象者が拡大されることで、結果としてテレワークに強いニーズをもつ「育児・介護中」の社員もテレワークを気兼ねなく利用できるようになるだろう。

ただし、テレワークは全社員に強制されるべき働き方ではない。働き方のニーズは人それぞれであり、住宅環境や業務内容などの関係で、会社の方が集中できるという人や、現在はテレワークの必要がないが、結婚や妊娠、子育て、介護、治療などでライフスタイルが変わった際に利用したいという人もいるだろう。テレワークの「幅広い社員」への適用拡大は大前提だが、各自が必要な時に利用できる働き方の選択肢となることが好ましい。

また、テレワークを「幅広い社員」に適用しても、利用できない社員が出てくるケースについても述べておきたい。工場の生産ラインや窓口業務、客先への常駐など、現場での仕事が前提となる場合だ。製造業等の企業では、社員全員が平等に利用できない制度は不平等感を生むと考えられ、経営層がテレワークの導入・促進に消極的になる傾向がみられる。一見すると不平等に映るかもしれないが、多様な人材の多様な働き方の実現は企業の持続的成長に欠かせない。個人の環境は長い職業人生において様々に変化することを前提に、各人がそれぞれの立場で最も生産性が高い働き方を選択できるようになることが重要だ。テレワークの利用ができない社員には、テレワーク以外の柔軟な働き方や休み方の選択肢を提示することも一案である。

### 提言 3

## テレワーク導入時には「中間管理職」から「体験」してもらうことが効果的

#### ● 「中間管理職」の「テレワーク体験」で、テレワークの利用促進を！

提言 2 では、テレワーク先進企業においても、テレワークの利用者が育児中の女性社員に偏り、利用者の拡大が課題になっていることに触れた。その解決策として 2020 年のワークスタイル特別研究プロジェクトのメンバー企業から挙げられたのが、テレワークの抵抗勢力となりがちな「中間管理職」へのテレワークへの理解や利用の促進だ。一般的に、テレワーク導入時に「中間管理職」が抵抗勢力になることは知られているが、制度の導入後も、テレワークが目的に沿って適切に利用されるには「中間管理職」が要となる。

ここでは「中間管理職」を 40 代から 50 代の部下をもつ管理職と定義する。外資系企業ではマネージャーと呼称されることも多い。民間企業の課長級に占める女性管理職の割合が 9.2%<sup>9</sup>であることを考えると、「中間管理職」の大半は男性だ。彼らは約四半世紀にわたり、定時には入社して子育てや家事は配偶者にゆだね、夜遅くまで長時間働くことで評価されてきた世代だ。テレワークによる新しい働き方は、長年培ってきた慣習を否定することにもなり、受け入れるには心理的なハードルが高いのだ。上司にあたる「中間管理職」がテレワークに否定的な場合、部下は上司の評価を気にしてテレワークを利用しづらく、形だけの在宅勤務制度になりかねない。

2020 年ワークスタイル特別研究プロジェクトのメンバー企業や、その他のテレワーク先進企業ではテレワークによるワークスタイル変革を実現するために、「中間管理職」の意識改革やテレワークの利用促進に取り組んでいる。あるプロジェクトメンバー企業では、全社員が終日テレワークを実施する「テレワーク DAY」を設定し、中途入社 of 管理職もテレワークを体験できるような取組を行っている。他にも、管理職を対象にテレワークのトライアルを実施したところ、テレワークの満足度が非常に高く、テレワークの制度化に踏み出すことができた会社や、マネージャーのテレワーク体験（1 日）を義務化したことが功を奏し、全社員へのテレワークの普及に成功した会社もある。

長年の働き方の慣習を変えるには、頭で理解するだけでなく実際に「体験」してみることが重要

<sup>9</sup> 「平成 26 年賃金構造基本統計調査」（2015 年、厚生労働省）

だ。テレワークを「体験」すれば、朝晩の通勤から解放され心身両面でプラスの効果があるだけでなく、一人で集中して仕事ができ生産性が高まることも実感できるだろう。テレワークを利用したい部下の立場からしても、上司のテレワークへの理解は非常に重要だ。

## 提言 4

### テレワークの利用の有無により評価に差をつけない配慮を

#### ● テレワークの利用に伴う評価について周知徹底が必要

テレワークの導入時にテレワークの抵抗勢力となる「中間管理職」からよくあげられるのが、「自宅だと部下が仕事をさぼるのではないか」という声だ。「中間管理職」自身、長年上司と一緒に夜遅くまで会社に残って仕事をする中で評価されてきたため、自分の見えないところで部下が働くことへの抵抗感は大きい。上司である「中間管理職」が、テレワークを推奨しない場合、部下はテレワークをすると自分の評価が下がってしまうのではないかと利用をためらってしまう。ましてや、実際にテレワークを利用したことで評価が下げられるようでは、テレワークの利用者はいなくなってしまうだろう。

評価に関する不安を払拭するために経営トップやテレワーク推進担当者は、「中間管理職」を含む全社員に向けてテレワークの利用の有無で評価に差をつけないことを周知徹底する必要がある。2020年のワークスタイル特別研究プロジェクトのメンバー企業へのアンケート調査で、「テレワークの利用の有無で評価に差をつけているか」を聞いたところ、全ての企業が「評価に差をつけていない」と回答した。

プロジェクトメンバー企業の中には、管理職向けの研修メニューに「ワークスタイルマネジメント（テレワークの有効活用）」を追加して、テレワークの活用事例や部下の管理・指導方法を周知・共有するなど、評価を担う管理職へのサポートを行う企業もあった。他にも、誰がマネージャーかによってテレワークの利用のしやすさや評価に差がないよう、人事グループが一般社員を対象にマネージャーの対応に関する調査を行い、調査結果をマネージャーにフィードバックする仕組みを回す企業もあった。公正な評価を徹底するには、このような管理職向けの研修や実態調査を行うことを推奨したい。

テレワークによるワークスタイル変革の目的は、生産性やワーク・ライフ・バランスを「向上させる」ことだ。テレワークの導入にあたっては、社員がさぼるのではと生産性が「下がる」ことを心配し、テレ

ワークの導入を躊躇する経営者や管理職が多いが、テレワークの活用を企業の持続的な成長につなげるよう、発想の転換が必要だ。

## 提言 5

### 女性の活躍推進にテレワークの活用を

#### ● 転換期を迎えた「仕事と育児の両立支援」

日本特有の長時間労働の慣行がはびこる限り、女性の活躍推進は絵に描いた餅に終わるだろう。第一子の出産を機に女性の 6 割が離職する状況を打破し、女性の労働力を活用するにはテレワークによるワークスタイル変革が効果的だ。

日本では多くの企業において「仕事と育児の両立支援」は福利厚生の一環として位置付けられてきた。特に大企業では、育児休職制度を子どもが満 3 歳になるまで利用可能としたり、短時間勤務制度を子どもが小学 3 年生の年度末まで利用できたりするなど、法定を大きく上回る両立支援制度が設けられてきた。しかし、長時間労働の慣行は依然として残されたままであり、時間制約のある女性社員がフルタイムで働くことが難しい状態が続いている。

一方、両立支援制度の充実により、復職までのブランクが長い社員や、短時間勤務制度を利用する時間制約のある社員が増え、現場からは人員配置や仕事のアサインなどのマネジメント上の課題が挙げられるようになった。さらに、長期間のブランクや仕事をセーブすることによる女性社員のキャリアアップの機会の損失も問題として認識されるようになった。これらを受け、休職や短時間の制度を最大限利用するのではなく、早期復職や早期フルタイム化を促す企業が増えてきている。日本企業における「仕事と育児の両立支援」は、女性が退職せずに仕事を継続できる育児面に配慮した支援から、女性の仕事（キャリア）面を支援する方向へと転換しつつある。

#### ● 女性の活躍推進の鍵として、行動計画にテレワークの活用を！

子育て中の女性社員のキャリア支援やフルタイム化を促進する上で、最大のネックとなるのが日本特有の長時間労働文化だ。定時を過ぎても会社の残業が当たり前の職場では、フルタイム化と同時に残業がついて回り、「仕事と子育て」の両立は困難だ。政府は 2020 年に女性の管理職比率を 30%に引き上げることが目標に掲げているが、管理職になると仕事と育児などのプライベートを両立できなくなると考える女性は多く、長時間労働文化が女性活躍推進の足かせとなっている。

女性社員の活躍推進は、女性社員のみを対象とする施策では実現しない。経営トップの主導で男性社員を巻き込んだ全社的なワークスタイル変革と並行で進めることが必要だ。男性社員が会社での長時間労働という慣習から抜け出せない限り、子育て中の女性社員が在宅勤務制度を活用できても、女性社員に育児の負担が偏る構造が変わらないからだ。また、社員が性別や理由に関係なく、必要に応じてテレワークをはじめとする柔軟な働き方を選択できるようになってこそ、女性の活躍推進が成功したといえるだろう。

2020年のワークスタイル特別研究プロジェクトでは「子育て社員の活躍推進とテレワーク」をテーマにディスカッションを行った。子育て中の女性社員が在宅勤務制度を活用できている企業では、テレワークが女性社員の復職支援や早期フルタイム化に効果的であることを示す、以下のような事例が多数挙げられた。

- ✓ 育児休暇後復職に関するアンケート調査では、復職した社員の100%が、在宅勤務やテレワークを含む柔軟な働き方が復職を促すサポート要因となったと回答。育児休業取得後の復職率は過去2年連続100%であり、平均7.8ヶ月での復職が可能
- ✓ 育児休業明けの女性営業職もテレワークを活用することで営業先から自宅に直帰するなどして無理なく復帰できた
- ✓ 夕方は保育園のお迎えで残業ができない分、子どもが起床する前の朝5時からフレックスタイム制度と在宅勤務制度を併用して働くことで管理職としてフルタイム勤務できている
- ✓ 30分単位での在宅勤務制度や中抜けを利用できるためフルタイム勤務をしながらPTA活動などの子どもの行事とも両立しやすい

2016年4月1日から「女性活躍推進法」が施行され、301人以上の企業・団体には女性活躍推進に向けた定量的な目標や取組を「事業主行動計画」として情報公開することが義務付けられた。すでに多くの企業で取組が盛り込まれていたが、行動計画にテレワークの導入計画を盛り込まれるよう提案したい。

## 提言 6

### 介護離職対策にテレワークの活用を

- **介護離職対策は労働力確保に向けた経営課題**

現在、年間約 10 万人が介護離職<sup>10</sup>しており、40 代、50 代の働き盛りの社員の離職は本人ばかりか、企業にとっても大きな痛手だ。しかし、充実してきた「仕事と育児の両立支援」に比べ、「仕事と介護の両立支援」は大きく遅れをとっている。女性社員の育児休業取得率は 86.6%、妻が出産した男性社員の育休取得率は 2.3%<sup>11</sup>だが、介護をしている雇用者に占める女性社員の介護休業取得者率は 2.9%、男性社員で 3.5%<sup>12</sup>と、男女ともに取得率が低い。

2020 年のワークスタイル特別研究プロジェクトで「仕事と介護の両立」をテーマに意見交換を行ったところ、大多数の企業で介護休業や介護休職、介護事由の在宅勤務制度の利用率が極めて低いことが分かった。社内で「仕事と介護の両立」に関するアンケート調査を行ったある企業では、すでに社員の 1 割が介護中、2 割以上の社員が 5 年後に介護に直面する可能性があると回答するなど、介護休業や介護休職の利用率では分からなかった「仕事と介護の両立」に関する切実な状況が明らかになっている。

- **テレワークの導入で「仕事と介護の両立」の後押しを！**

仕事と介護を両立中の人への調査<sup>13</sup>によると、手助け・介護で利用している制度で最も多かったのが、有給休暇（年次有給休暇、積年年次有給休暇）（29.5%）、続いて半日単位、時間単位等の休暇制度（19.1%）となっており、できるだけ仕事に支障が出ない範囲でやりくりしている状況がうかがえる。これにフレックスタイム制度や在宅勤務制度などの柔軟な働き方の制度を組み合わせることができれば、「仕事と介護の両立」を一層後押しすることができるだろう。

テレワークによる「仕事と介護の両立支援」は、テレワーク先進企業でも活用方法を模索して

---

<sup>10</sup> 「平成 24 年就業構造基本調査」（2013 年、総務省）

<sup>11</sup> 「平成 26 年度雇用均等基本調査」（2015 年、厚生労働省）

<sup>12</sup> 「平成 24 年就業構造基本調査」（2013 年、総務省）

<sup>13</sup> 「仕事と介護の両立に関する労働者アンケート調査」（2014 年、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング）



いる段階であり、今のところ好事例が少ないのが現状だ。テレワークによる「仕事と介護の両立支援」にあたっては、例えば以下のようなニーズや活用パターンが想定される。

- ✓ 介護が必要な親族が居住する「実家」も在宅勤務の場所として認めてもらいたい
- ✓ 一時的に遠隔介護が必要になったため、数週間実家で完全在宅勤務を行いたい
- ✓ 午前中はケアマネージャーとの打ち合わせで半日休業制度を利用し、午後は半日在宅勤務を利用したい
- ✓ デイケアセンターから送迎バスで帰宅した親を出迎えるため、在宅勤務を 30 分中抜けたい

テレワークの形態が多様になるほど、企業には労務管理や評価面での工夫や制度設計が求められる。制度の在り方を検討する上で、社内での「仕事と介護の両立」に関する実態調査やニーズ調査を行った上で、週一日程度の在宅勤務のトライアルから始めてみるのが現実的だろう。

評価への影響を恐れ、介護中であることを公にしづらい状況があること考慮すると、テレワークの対象者を一般男性社員や管理職など「幅広い社員」に適用した上で、「理由を問わず」利用できるようにすることが好ましい。また、テレワークの抵抗勢力となりがちな「中間管理職」は世代的に介護離職の予備軍であり、当事者でもある。テレワークが自らの介護離職防止に効果的だと捉えてもらえれば、テレワーク導入への理解を促すことができるだろう。

## 提言 7

### 治療と仕事の両立にテレワークの活用を

#### ● 「仕事とがん治療の両立」にもテレワークの活用が期待される

テレワークは仕事と育児や介護との両立だけでなく、がん治療などの「仕事と治療の両立」にも有効だ。がんは日本における死因の第一位であり、生涯でがんにかかる可能性は男性の 2 人に 1 人、女性の 3 人に 1 人と推測される、日本人には身近な病気だ。がんはこれまで「不治の病」として恐れられてきたが、放射線治療などの医療技術の進歩により、がんと診断されてから 5 年後の生存率が 6 割近くまで上昇するなど「長く付き合う病気」へと変化している<sup>14</sup>。

<sup>14</sup> 「事業場における治療と職業生活の両立支援のためのガイドライン」（2016 年、厚生労働省）



現在、勤労者全体の 0.5%を占める 32 万 5 千人ががん治療をしながら働いている<sup>15</sup>。がん治療は副作用の少ない抗がん剤の開発により入院患者数を外来患者数が上回り、仕事をしながら通院治療するケースが増えている。東京都福祉局の調査<sup>16</sup>では、がんにかかった人の約 8 割が、家庭の生計の維持や働くことでやりがいを感じるために治療と仕事を両立したいと回答している。治療中は入院や通院、副作用の関係で仕事をセーブせざるをえない時期もあるが、治癒すれば発症前と同じように働くこともできる。20 歳から 64 歳の就労世代の 3 割ががんにかかる可能性がある<sup>17</sup>とされており、企業には「仕事とがん治療の両立」を支援する対応が期待される。

「仕事とがん治療の両立」を支援する上で、職場の理解が重要だ。職場にがん治療への理解がなければ、通院しながらの治療が可能な健康状態であっても、依願退職や退職勧告につながりかねない。数時間の検査通院の際にフレックスタイム勤務制度や半日・時間休暇制度、在宅勤務制度などを活用できれば「仕事とがん治療の両立」を支援できる。特に在宅勤務は通勤や移動による疲労を軽減できるため、がん治療中にはニーズの高い働き方の選択肢となるだろう。

企業に様々な対応が期待される一方、社員が仕事以外の理由で発病や負傷した際、企業の 9 割が社員の適正配置や雇用管理等に課題を抱えているという<sup>18</sup>。厚生労働省はこれを受けて、2016 年 2 月に企業の参考となる「治療と仕事の両立ガイドライン<sup>19</sup>」を発表した。ガイドラインでは、短時間の治療が定期的に繰り返される場合などに対応するための時差出勤制度や在宅勤務制度などの検討・導入が推奨されている。

## ● 「仕事と不妊治療の両立支援」による女性活躍推進もテレワークで後押し可能

「治療と仕事の両立」、「女性の活躍推進」という点では、「仕事と不妊治療の両立」へのサポートも必要だ。現在、カップルの 6 組に 1 組が不妊治療や不妊の検査をしており、この割合は増加傾向にあるとされる<sup>20</sup>。晩婚化・晩産化が進む中、不妊治療に踏み切るカップルは少なくないが、不妊治療は男性が不妊の原因であっても、母体となる女性への心や体への負担が大きい。

不妊症患者をはじめ不妊で悩む人をサポートする NPO 法人 Fine（ファイン）が発表した

---

<sup>15</sup> 「平成 22 年国民生活基礎調査」（2011 年、厚生労働省）

<sup>16</sup> 「がん患者の就労等に関する実態調査」（2014 年、東京都福祉保健局）

<sup>17</sup> 国立がん研究センターがん情報サービス「がん登録・統計」2011 年推計値

<sup>18</sup> 「事業場における治療と職業生活の両立支援のためのガイドライン」（2016 年、厚生労働省）

<sup>19</sup> 「治療と仕事の両立ガイドライン」（2016 年、厚生労働省） <http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyouku/0000115300.pdf>

<sup>20</sup> 「第 14 回出生動向基本調査」（2010 年、国立社会保障・人口問題研究所）

「仕事と治療の両立についてのアンケート」調査結果<sup>21</sup>では、不妊治療経験者の9割以上が「仕事と治療の両立が難しい」と回答している<sup>22</sup>。高度不妊治療（体外受精・顕微授精）を受ける女性は30代半ばから40代前半の管理職候補となる中堅社員の年代に多いが、通院回数が多く、通院のタイミングも不定期に訪れるため、柔軟な働き方ができない限り「仕事と不妊治療の両立」は難しい。

同調査で「職場に不妊治療をサポートする制度がある」と答えた人はわずか5.9%にとどまる。テレワークやフレックスタイム制などの柔軟な働き方が可能になれば、9割が困難と答える「仕事と治療の両立」にも光が差し込むだろう。国が推進する「女性活躍推進」の面からも、企業の対応が期待される。

不妊治療は介護やがん治療と同様、極めてプライベートな問題であり、評価への影響も懸念され、職場でオープンにすることはばかると感じる人は多い。ワークスタイル変革による多様な人材の多様な働き方を実現するためには、提言2で述べた通りテレワークを「幅広い社員」に適用拡大した上で、提言5～7のような多様なニーズをもつ人材がテレワークを利用する理由を申請することなしに、必要なタイミングで利用できる制度や風土づくりが重要だ。

---

<sup>21</sup> 「仕事と治療の両立についてのアンケート」（2015年、NPO法人Fine）  
[http://j-fine.jp/prs/prs/fineprs\\_ryoritsu1508.pdf](http://j-fine.jp/prs/prs/fineprs_ryoritsu1508.pdf)

# 政府への提言

## 提言 8

### 個々の企業ごとのテレワークの取組から、社会全体の取組に向けた「社会的気運作り」を

- **2020 年に向け、社会全体でテレワークに取組む気運作りが求められる**

テレワークによるワークスタイル変革は、1 社で完結できるものではない。2020 年のワークスタイル特別研究プロジェクトのプロジェクトメンバー企業からは、自社内でテレワークの取組が進んでも、取引先の企業の手前、テレワークを利用できない社員がいるという事例が複数挙げられた。また、子育て中の女性社員がテレワークで「仕事と育児を両立」できても、配偶者が勤務する企業では長時間労働が慢性化し、テレワークを利用できない場合、家事や育児の負担が依然として女性に偏ったままになるという問題意識も共有された。政府が目指す「一億総活躍社会」の実現や「女性の活躍推進」を促進するには、多様で柔軟な働き方を後押しするテレワークを個々の企業ごとの取組から、社会全体の取組へとシフトさせる時期に来ている。

2015 年度は中央官庁による新たなテレワーク普及推進策として「テレワーク厚生労働大臣表彰」（厚生労働省）や「ふるさとテレワーク」、「テレワーク先駆者百選」（総務省）などの新たな取組が開始された。さらに、産官学連携のテレワーク推進フォーラム（総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、学識者、民間事業者等による構成）が 11 月を「テレワーク月間」に制定するなど、テレワークを社会全体の取組として盛り上げる取組が続々と産声をあげている。これらの取組はテレワークの認知度を高め、テレワークの普及を促進する施策として重要だ。2016 年度以降も継続的な取組や周知広報を強化し、雇用型テレワークの普及促進の鍵を握る企業経営層への一層のアピールを期待したい。

最後に政府への提言として、中央官庁によるテレワークの率先垂範を提案したい。テレワークを社会全体へと波及させるべく 2015 年に「国家公務員テレワーク・ロードマップ」<sup>23</sup>が策

<sup>23</sup> 国家公務員テレワーク・ロードマップ

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/cio/dai59/honbun.pdf>

定されたが、職員数に対するテレワーク実績人数の割合は約 0.1%<sup>24</sup>であり 就業者全体に占める在宅型テレワーカー率（8.5%）<sup>25</sup>や米国連邦政府職員のテレワーク率（17%）<sup>26</sup>と比較すると圧倒的に少ない<sup>27</sup>。すでに佐賀県や東京都豊島区といった地方自治体は中央官庁に先駆けてテレワークを導入し、2016 年に日本テレワーク協会が開催した第 16 回テレワーク推進賞を受賞し、テレワークの好事例となっている。国家公務員のテレワーク活用は職員のワーク・ライフ・バランスを向上させるだけでなく、公的サービスの生産性向上や働き方改革に関連する施策の質の向上にもつながる。中央官庁が率先垂範してテレワークのモデルケースとなることで、社会全体へのテレワークの波及効果を期待したい。

---

<sup>24</sup> 「国家公務員テレワーク取組状況等調査」（2014 年、内閣官房 IT 総合戦略室）

<sup>25</sup> 「平成 26 年度テレワーク人口実態調査」（2015 年、国土交通省）

在宅型テレワーカーとは、狭義テレワーカー（ふだん収入を伴う仕事を行っている人の中で、仕事で ICT を利用している人かつ、自分の所属する部署のある場所以外で、ICT を利用できる環境において仕事を行う時間が 1 週間あたり 8 時間以上である人）のうち、自宅（自宅兼事務所を除く）で ICT を利用できる環境において仕事を少しでも行っている（週 1 分以上）人を指す。

<sup>26</sup> “2014 Status of Telework in the Federal Government Report to Congress”, United States Office Of Personnel Management, Nov. 2015

<https://www.telework.gov/reports-studies/reports-to-congress/2014-report-to-congress.pdf>

## <参考>

### 2020年のワークスタイル特別研究プロジェクト 研究会開催履歴

(役職は当時)

#### 第一回研究会 (2015年5月12日)

##### 「<労働基準法とテレワーク①> 労働時間管理とテレワーク」

- ・講演「2020年の雇用型テレワークに適した労働時間管理」  
法政大学名誉教授／中央労働委員会会長 諏訪康雄先生

#### 第二回研究会 (2015年7月3日)

##### 「<労働基準法とテレワーク②> 多様なワークスタイルへの対応」

- ・事例紹介(1) 日本マイクロソフト株式会社 執行役 常務 パブリックセクター担当 織田浩義氏  
執行役 人事本部長 佐藤千佳氏
- ・事例紹介(2) 株式会社 NTT データ 執行役員 人事部長 青木弘之氏  
人事部 労務厚生担当 部長 植野剛至氏

#### 第三回研究会 (2015年9月17日)

##### 「子育て社員の活躍推進とテレワーク」

- ・講演「オランダにおける働き方とテレワーク」  
亜細亜大学 経済学部教授 権丈英子先生
- ・ディスカッション「子育て社員の活躍推進とテレワーク」

#### 第四回研究会 (2015年11月4日)

##### 「テレワークによる仕事と介護の両立」

- ・事務局発表「仕事と介護の両立に関する現状整理」
- ・講演「介護離職からテレワークで仕事と介護を両立するまで」  
株式会社向洋電機土木株式会社 広報部部长 横澤昌典氏
- ・各社事例共有「仕事と介護の両立支援に向けた企業の取組」

#### 第五回研究会 (2015年12月16日)

##### 「テレワークと評価制度」

- ・事例紹介(1) 株式会社リクルートホールディングス  
ソーシャルエンタープライズ推進室 ダイバーシティ推進部 部長 伊藤綾氏
- ・事例紹介(2) ネットワンシステムズ株式会社 経営企画本部 人事部 部長 下田英樹氏

### **第六回研究会（2016年2月2日）**

#### **「製造業におけるテレワーク」**

- ・事例紹介（1）株式会社小松製作所 執行役員 人事部長 浦野邦子氏  
人事部労政グループ 真嶋宏紀氏
- ・事例紹介（2）ボッシュ株式会社 人事部 人材開発グループ マネージャー 金咲もと子氏  
ダイバーシティ推進社員チームメンバー・ディーゼルシステム事業部  
製造部門 レール・素形材製造部製造一課 課長 花田純一氏

### **第七回研究会（2016年3月2日）**

#### **「2020年の雇用型テレワーク促進に向けて」**

- ・事例紹介（1）株式会社パソナ 営業総本部シニアマネージャー リンクワーク推進統括  
湯田健一郎氏
- ・事例紹介（2）シトリックス・システムズ・ジャパン株式会社 人事部長 川島けい氏
- ・事務局からの提言骨子の発表

## 2020年のワークスタイル特別研究プロジェクト プロジェクトメンバー企業名簿

(50音順)

株式会社いわきテレワークセンター
NTT インフラネット株式会社
株式会社 NTT ドコモ
株式会社エヌ・ティ・ティデータ
エヌ・ティ・ティ・コム チェオ株式会社
カルビー株式会社
株式会社キャリア・マム
グーグル株式会社
株式会社小松製作所
株式会社シーエーシー
シスコシステムズ合同会社
シトリックス・システムズ・ジャパン株式会社
日本電気株式会社
日本電信電話株式会社
日本マイクロソフト
富士通株式会社
富士ゼロックス株式会社
富士フイルム株式会社
ポッシュ株式会社
日産自動車株式会社
ネットワンシステムズ株式会社
株式会社パソナ
横河電機株式会社
株式会社リクルートホールディングス
株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
株式会社リコー



## 2020年のワークスタイル特別研究プロジェクト 主催者側メンバー

- |            |  |                |
|------------|--|----------------|
| ○主催者側代表    | 一般社団法人日本テレワーク協会 会長<br>日本電信電話株式会社 顧問（元副社長）                    | 宇治 則孝          |
| ○部会長・執筆責任者 | 一般社団法人日本テレワーク協会 客員研究員<br>株式会社ルシーダ 代表取締役<br>大妻女子大学短期大学部 非常勤講師 | 椎葉 怜子          |
| ○アドバイザー    | 亜細亜大学 経済学部教授   | 権丈 英子          |
| ○事務局       | 一般社団法人日本テレワーク協会 事務局長<br>一般社団法人日本テレワーク協会 主席研究員                | 富樫 美加<br>今泉 千明 |