

# ポストコロナ時代のテレワーク推進

テレワーク推進フォーラム会長／日本テレワーク協会名誉会長

宇治 則孝  
うじ のりたか



## テレワークの意義と活用率

緊急事態宣言時におけるテレワーク活用率の各種調査結果は、以前では想像できない高水準であった。「ICTを活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方」であるテレワークは、働き方改革の重要なソリューションとして、ICTの発展とともに推進されてきた。ここ数年はオリンピック・パラリンピック東京大会開催に向けた混雑緩和対策を視野に、7月にテレワークデイズを設定して準備してきており、これが今回、効果的だったともいえる。

## テレワーク活用による気づき

今回、テレワークを初めて経験した人も多かったが、おおむねポジティブな受け止めであり、「意外と効率の低下が少なかったし、使える」という実感を持たれたようである。通勤時間がなく満員電車に乗らなくてもよいという効果や快適性、場所にとらわれない柔

軟性の実感は、就業者にとって新たな発見ともいえるべきものであった。

内閣府の調査では、東京23区の経験者の9割が継続利用の意向があり、居住地(自宅の位置、広さ、周辺環境、執務環境など)に対する認識にも変化がみられる。なかには地方居住やサテライトオフィスに対する関心も増加するなど、コロナ禍を契機に働き方に関する意識が変化した。「働く」ということに関し、今までは、「会社に行く」ことが働くことと同義語であったが、今後は「仕事をする」に変わるであろう。

今回「ZoomやTeams、Webexなどのコミュニケーションツールの活用により、Web会議、オンライン会議、チャットが機動的に運用され、デジタルによる効率的な仕事の進め方も認識されたところである。

## 課題認識と積極的な対策

ただ、今回今後の活用拡大に向け検討すべき課題も出ている。例えば、

「評価の仕方が難しい」  
「雑談などを含めコミュニケーションが不十分」

「家庭環境がテレワークに向いていない」  
「社内の打ち合わせや意思決定の仕方などの改善が必要」  
「書類のやりとりの電子化、ペーパーレス化が不可欠」

「勤務と生活の境界があいまい」  
「ITツールの使い方が難しい」など。

これらは、テレワークを活用・推進するにあたり、従前からも一部認識されていた点であったが、先行導入企業ではこれらの課題に対していろいろと工夫し運用努力もしてきている。課題があるからやらないのではなく、効果が見込めるテレワークをどうすれば活用できるか、という視点で取り組むことが必要である。情報基盤の整備、制度の整理、企業風土の革新を併せて推進するとともに、ステップバイステップで、その企業にマッチした運用努力が不可欠である。特に、目の前に部

図表1 緊急事態宣言時におけるテレワーク活用率の各種調査結果

内閣府調査	全国34.6%、東京23区55.5%
東京都調査	都全体62.7%、大・中堅企業79.4%、小規模企業54.3%

図表2 テレワークの効果

■テレワークは社会、企業、就業者の三者にとってプラス効果をもたらす	
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>●労働力人口減少の緩和</li> <li>●高齢者・障がい者・地方居住者の雇用創出</li> <li>●地域活性化</li> <li>●環境負荷の軽減</li> </ul>
企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●働き方改革による経営改革</li> <li>●生産性の向上、グローバル対応</li> <li>●優秀な人材確保、流出防止</li> <li>●事業継続性の確保（BCP対策）</li> </ul>
就業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ワーク・ライフ・バランスの向上</li> <li>●育児・介護中の仕事（就業）継続</li> <li>●通勤時間削減による時間有効活用</li> <li>●多様な働き方の確保</li> </ul>

下がないことを前提としたマネジメントが重要である。離れた場所でも働く部下に対して、オフイスの滞在時間による評価ではなく、成果による評価へと変えるべきである。

また、テレワークかどうかにかかわらず、企業においては「仕事の見える化」がそもそも重要であるが、テレワークの場合は、それが不可欠である。テレワークの場合には、チーム内で見える化が進み、かえって状況がよくわかったという効果も出ている。

テレワーク活用の現場では、1週間テレワークで全く出社せずというより、週に何回かは出社するという形式が多数で、適度にリアルコミュニケーションを取ることが効果的であろう。リアルとリモートのバランスが必要なところである。

営業部門でも、対面ではないオンライン営業による効率化の動きがあり、製造現場でも、リモート設計、リモート監視、リモート運用など幅広くテレワークが議論されている。

自粛中、押印・対面・書面のために、テレワークができないという声が多かった。特にハンコの問題が多かったようであるが、生産性の点で、重要なポイントである。先般、行政手続きや民間慣行の改善も含め、経済団体でこれらについての共同提言もなされており、デジタル化の推進など今後につなげてもらいたい。

### 今後の推進に向けて

今回の緊急対応後も、引き続きテレワークを活用する企業が多いのは何よりである。元の働き方への揺り戻しや後戻りも想定されるが、働き方改革に向けて、そうならないような動きが必要である。特に、コロナ以前からテレワークに積極的ではない会社や経営者のところ、その傾向があるのは、気になるところである。これには、

経営者やマネジメント層のマインドが重要であり、仕事は会社でやるもの、自粛が済んだら毎日会社に出てくるようにという風土では、働き方は変わらない。「付度出社」などという言葉はなくなるようにしたいものである。

多くの先進企業では、テレワークを前提とした働き方を展開しており、今後の働き方を先取りしている形で注目したいものである。

これからは、ますます「多様な人材、多様な働き方」の時代であり、働き方の選択肢の拡大とともに、個人の自律的な選択による多様な働き方が重要である。今後、ジョブ型など時間ではなく成果による評価、オフィスに關する考え方の見直し、サテライトオフィスの活用、場所を超えた人材活用、地方創生につながるワーケーションの活用、テレワークを前提とした新しいまちづくり・自宅づくりなども、これからのテレワーク関連の動きとして出てくるであろう。

また、コロナ後の大きな流れとして、デジタル化とリモート化があり、デジタルトランスフォーメーションが加速する。企業活動に大きな変化が想定され、働き方も昔ながらの働き方ではいはずはない。「新しい日常」において本来のテレワークを推進することにより、さらなる緊急時にも機動的に対応できる。個人に活力とゆとりをもたらす、企業・地域の活性化による調和の取れた日本社会の持続的な発展に向けて、コロナ禍を社会全体における働き方についての意識改革のチャレンジな機会であるにとらえていきたい。