2017.05.31

i メール

アルストロメリア、
咲きました。

1．労務管理　テレワークの導入とその課題

2012 年、オリンピックが開催されたロンドンでは、交通混雑によって市内での移動に支障が生じるとの予測から、市内の企業の約 8 割がテレワークを導入しました。この成功事例にならい、2020 年の東京オリンピックの開会式に相当する 7 月 24 日が本年より「テレワーク・デイ」と位置づけられることになりました。これは、多くの企業・団体・官公庁の職員がテレワークを一斉に実施するように呼びかけ、東京大会に向けた毎年の国民運動として展開することにより、国民一人一人のライフステージに応じた働き方を定着させることを目指すものです。

1. テレワークの定義と多様な種類

テレワークは、テレ（＝「遠い」「遠距離の」）と、ワーク（＝「働く」）を組み合わせた、「会社から離れた場所で働く」という意味の言葉です。“ICT（情報通信技術）を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方”と定義されており、下表のように分類されています。

分類方法	名称	解説
対象者の就業場所	外勤型テレワーク（モバイル勤務）	営業マンやサービスマンなど、あらかじめ定められた勤務場所以外の場所を中心として仕事をするテレワーク
	内勤型テレワーク（在宅勤務）	企画・人事・総務など、これまであらかじめ決められた勤務場所を中心として仕事をする人達のテレワーク
	通勤困難型テレワーク（在宅勤務）	通勤が困難な身体的障害のある方や、育児・介護などを抱えている方が、在宅勤務を中心として仕事をする形態のテレワーク
導入の意図	BPR（仕事のやり方の再構築）モデルのテレワーク導入	企業にとっての本来の活動目的である業績アップや生産性向上などを意図して、テレワークを導入すること
	CSR（企業の社会的責任）モデルのテレワーク導入	環境問題への配慮やワーク・ライフ・バランスの向上など社会に対して好影響を与える目的のために、テレワークを導入すること
実施頻度	常時テレワーク	ほとんどの就業日にテレワークを実施する形態
	随時テレワーク	あらかじめ決められた勤務場所での勤務より、テレワークを行う頻度・時間が少ない形態

※「テレワーク相談センター」のＨＰから作成

2．テレワークの導入に当たって

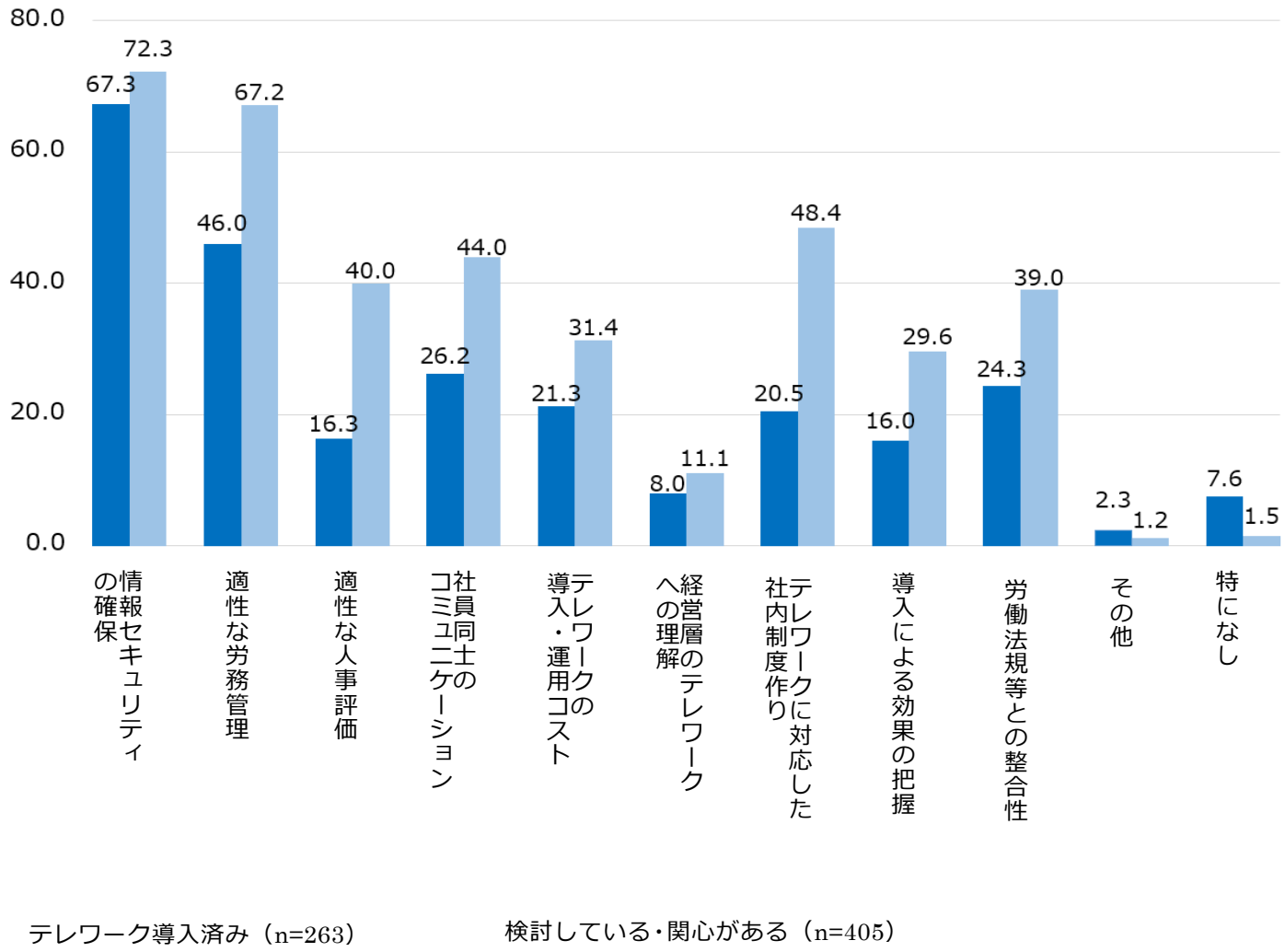
テレワークの導入はおおよそ次のプロセスで進めていきます。

1	テレワークの全体像を掴む	テレワーク導入に必要なステップを把握し、推進体制を構築します
2	全体方針を決定する	テレワーク導入の目的を明確にした上で、全社で共有します
3	ルールをつくる	現行の就業規則を基礎として、新しくテレワークによる働き方のルールを定めます
4	ICT 環境を整える	ICT の現状を確認し、テレワーク導入の目的に合わせて、ICT に係る環境を整えます

5	セキュリティの対策をする	選択した ICT に係る環境に合わせて、セキュリティ対策を整えます
6	テレワーク実施	試行導入・本格導入としてテレワークを実施します
7	テレワークを評価・改善する	テレワークの効果を、一定期間ごとに調査し、 調査結果から分かった課題について改善します

3. テレワーク導入に際しての課題

それでは、実際にテレワークを導入するにあたって、どのような課題があるのでしょうか。総務省「平成 27 年度版 情報通信白書」では、“テレワーク導入企業がテレワーク導入時に課題となった事柄”と“テレワーク導入を「検討している・関心がある」企業がテレワークを導入した場合に課題となると考える事柄”の、アンケート調査結果が示されています（下図参照）。



※「平成 27 年度版 情報通信白書」から抜粋

導入前・後どちらも「情報セキュリティの確保」を課題と回答した数が最も多く、この問題が企業にとっての最大の課題であることが確認できます。一方で、導入前後で特に乖離が大きい「適正な労務管理」「適正な人事評価」「社員同士のコミュニケーション」「テレワークに対応した社内制度作り」については、懸念するほどには、導入後の障害となっていないことが見て取れます。

4.テレワークを導入している企業は、会社と本人の費用負担を管理しているのでしょうか。

情報通信機器	テレワーク導入企業の事例では、PC 本体や周辺機器、携帯電話、スマートフォンなどについては、会社から貸与しているケースが多くみられます。会社が貸与した場合、基本的には全額会社負担としているところが多いようです。
通信回線	モバイルワークでは携帯電話やノート型 PC を会社から貸与し、無線ＬＡＮ等の通信費用も会社負担としているケースが多くみられます。一方、在宅勤務では、自宅内のブロードバンド回線の工事費、基本料金、通信回線使用料等が発生します。工事費については、ブロードバンド回線そのものが自宅内に配線され、テレワーカー自身が個人的にも使用することがあるため、その負担を個人負担としている例もみられますが、会社が負担するケースもあります。　ブロードバンド回線の基本料金や通信回線使用料については、個人の使用と業務使用との切り分けが困難なため、　一定額を会社負担としている例が多くみられます。
文具・備品宅配便等	文具消耗品については会社が購入した文具消耗品を使用することが多いでしょう。切手や宅配メール便等は事前に配布できるものはテレワーク実施者に渡しておき、会社宛の宅配便は着払いにするなどの対応ができます。やむを得ずテレワーク実施者が文具消耗品の購入や宅配メール便の料金を一時立て替えることも考えられますので、この際の精算方法等もルール化しておくことが必要です。
水道光熱費	自宅の電気、水道などの光熱費も実際には負担が生じますが、業務使用分との切り分けが困難なため、テレワーク勤務手当に含めて支払っている企業も見受けられます。

（資料出所）テレワークではじめる働き方改革（厚生労働省）

5. おわりに

テレワーク導入は、現在政府が推進している「働き方改革実行計画」の一つの柱であり、ICT 社会の発展に伴って今後ますます進展していくことでしょう。それに伴い、前述した課題を解決する事例の公開も増えていくことが予想されます。多様な働き方の実現は、労働力不足解消のため注視されていますが、その一案としてテレワークを検討されてはいかがでしょうか。

2. 人事戦略　「ダイバーシティ 2.0」について

平成 29 年 3 月、経済産業省は『「ダイバーシティ 2.0」検討会報告書』を公表しました。その報告書によれば、“ダイバーシティ経営は稼ぐ力を高める経営戦略を実行するためのものとして、その重要性がさらに高まっている”ということです。今回は報告書で定義づけられた「ダイバーシティ 2.0」について、お知らせいたします。

1. 「ダイバーシティ」とは

経営におけるダイバーシティは通常、「国籍・性別・年齢・障害といった（人材の）多様性を尊重する」という意味で使われます。

近時ではここに「インクルージョン（受け入れ）」という語句が加わり、「ダイバーシティ＆インクルージョン ＝ 排斥や区別を取り払って多様性を受け入れ、誰もが対等に関わり合って組織に参加する」という意味で使われる事もあります。

2. ダイバーシティの実現が求められる理由

先進国が共通して直面している少子高齢化が、人材不足を引き起こしています。一方で、先進的な IT テクノロジーがもたらす「第 4 次産業革命」は、一つのアイディアが産業構造自体を変革してしまう可能性を秘めています。そのようなアイディアを生み出す人材が、企業にとっての新たな付加価値の根幹となりつつあります。この 2 つの流れは、優秀な人材を巡った国際的な競争や、人材獲得を目的とした企業買収といった動きを生み出しています。そこで、報告書では“「経営改革」には「人材戦略の変革」が必須になるという認識に立つ必要がある”として警鐘を鳴らしています。つまり、企業が引き続き優秀な人材を獲得していくためには、人材の多様性に最適な人材ポートフォリオを構築していくこと（＝ ダイバーシティの実現）が求められているのです。

3. ダイバーシティ 2.0

本報告書は、これまでのダイバーシティの動向を取り上げながら、「ダイバーシティ 2.0」について、「多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取組」と定義します。具体的には、以下の 4 つのポイントが重要となるとしています。

1	短期的にはある程度のコストを伴う一方で、効果が発現するには一定の時間を要することから、経営判断として、中長期的かつ継続的に実施する必要がある。そのためには、企業の経営陣におけるコミットメントが不可欠となる。
2	得られる効果を最大化するには、社内の人材戦略（育成・配置等）、働き方の見直し、組織・業務フローの再構築等、企業の組織経営上必要となる様々な取組と連動する必要がある。そのため、一部の現場や部署に止まらない全社的な実行と体系的な体制を整備することが鍵である。
3	多様な人材を労働市場からいかに獲得・確保するか、また、いかにしてダイバーシティに関する取組について投資家等から前向きな評価を獲得し、企業の経営改革を後押しするかといった観点等から、外部ステークホルダーとの関わり（対話・開示等）が重要になる。
4	最後に、女性の活躍の推進とともに、国籍・年齢・キャリア等、様々な多様性の確保を目指すこと、さらに究極的には、属性を超えて多様な個性が相互作用を起こすことを目指すことが、上記のポイント 1 及びポイント 2 の実現に繋がっていくだろう。

最後に、本報告書は「特に、人手不足が深刻な中小企業・小規模企業においては、『ダイバーシティ 2.0』の取組は人材獲得の戦略としても重要であり、経営者がトップダウンで改革を進めれば比較的早く成果が期待できる」としています。それには、女性や高齢者を始めとする多様な働き手が最大限能力を発揮できるように、少しずつでも働き方改革や職場環境の整備を進めていくことが重要になります。それにより、企業の魅力を高め潜在的な労働力を掘り起こすことが、今後の人手不足に対する解決手段のひとつとなってくるでしょう。

ご意見・ご質問などは、お気軽にお問い合わせください。
次号は 6 月 30 日に配信いたします。（石田久男）

発行元：石田労務管理事務所
発行人：石田久男
発行日：月1回＋不定期

ISHIDA labor management offic
〒107-0061 東京都港区北青山2-10-17 SOHO北青山103号
［電話］03-5410-0789 ［FAX］03-5410-0790