

# 「雇用戦略」としてのテレワーク

## - 在宅勤務からe-Workへ -

しょうずがわ ゆうこ  
社会研究部門 小豆川 裕子

### 1. はじめに

日本のインターネット人口は、2000年末で4,708万人（対前年比74%）となり、CATV利用のインターネットおよびDSLの加入数については、2000年末に約85万件（前年比約4倍）と、ブロードバンドが急速に普及している。急速なITインフラの整備は、遅れがちな企業のマネジメントスタイルの変革もさることながら、在宅勤務やモバイルワークなどテレワークという新たなワークスタイルへの転換に一層ドライブをかけていくと考えられる。

### 2. 5年後には約半数の企業で実施

2000年、企業が行うテレワーク雇用（在宅勤務等）人口については在宅勤務が113万人、サテライトオフィス勤務が11万人、モバイルワークが95万人となり、その他も含めた合計は246万人であった。5年後には1.8倍の445万人に増加するという（（社）日本テレワーク協会）。また、現在、テレワーク雇用を実施している企業は12.7%に留まっているが、5年後にはこれが約50%になると予測する。

テレワーク雇用者のほとんどは男性で、毎日、週に1、2回、月に2、3回など実施頻度は

様々だ。テレワークで行う業務については、「資料や情報の収集」「報告書・日報・月報等の文書作成」「企画書・見積書等の資料作成」「データの入力」「原稿執筆・編集・構成」などホワイトカラーであれば誰もが一般的に行う業務である。

さらにテレワークを実施している部門は営業・販売部門（31.1%）が突出しており、「企画・調査」（13.5%）、「事務（総務・経理・人事など）」（13.5%）の順で多く、市場スピードへの対応や生産性向上策としての活用がうかがえる。

### 3. 育児・介護期の社員から対象拡大へ

これまで、企業が雇用者に対して実施するテレワークは、どちらかというに出産育児期にある女性や障害者など、いわゆる通勤弱者を対象としたワークスタイルであった。80年代後半から90年代に実施したテレワーク先進企業や、昨年度から日立製作所が育児、介護の期間にある総合職全員対象に実施している在宅勤務制度、1999年の日本IBMの「育児・介護ホームオフィス制度」が該当する。しかしモバイルワークの普及・定着とともに、在宅勤務の対象を一般層へと拡大する企業が出はじめてきており、日本IBMも一気に対象層の拡大を図ろうとして

いるのが注目される（図表 - 1）

基本的には賃金・処遇制度など人事システムの改革、ITインフラやコミュニケーション・ツールの整備やルールの確立があり、個人においては、ITスキル、コミュニケーション力の向上を背景に、仕事の成果を上げれば、どこでも仕事を行っても良いという発想に裏づけられる。

図表 - 1 企業テレワークの最近の動き

日本IBM	間接部門（人事・財務・企画・PC開発など）約5000人の約1割に相当する約500人を対象に在宅勤務を実施。人事・財務・企画やPC部門の開発人員などが対象。高速インターネットや電話など通信費用は会社が全額負担、PC購入も大半を補助。1週に1-2日程度の在宅が基本。
日本SGI	400人の社員のうち営業など半数の200人を対象に在宅などオフィス外で勤務する体制に移行。
NTTcom	「インターネット」検定の合格者が自宅勤務を望んだ場合、同社のインターネット接続サービス「OCN」利用者の質問に答えるユーザーサポートを実施。

（資料）各種資料をもとにニッセイ基礎研究所が作成

#### 4. 「多様化」への対応としてのテレワーク

さて今日企業が最も取り組むべき経営課題は、内外の経営環境における多様化への対応であろう。外部環境においては、顧客ニーズが多様化し、それに伴う営業戦略・サービス力の向上、多様な取引先等との提携強化、情報共有化・ネットワーク化、グローバル化を図るなどへの対応が求められている。一方、内部環境としては、高学歴化が進み、雇用の流動化とともに多様な価値観と多彩な経歴や能力をもった人材を活性化し、企業全体で収益性を高める必要に迫られている。育児だけでなく家庭内の要介護者の増加もあり、女性、高齢者、障害者も含めた全員参加型バランス社会の実現に向けて、企業はさまざまな「多様化」をビルトインした雇用戦略を構築する必要がある。

日経連も本年8月「ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」が中間報告書をまとめ、「日本型ダイバーシティ」のあり方と、戦略的な「発想」転換の必要性を唱えており、こうした流れは企業におけるテレワーク推進の新たな動きと付合する（図表 - 2）

図表 - 2 「日本型ダイバーシティ」

<p><b>1. 日本型ダイバーシティとは</b></p> <p>異なる属性（性別、年齢、国籍など）や異なる発想・価値を認め、それらをいかすことで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、利益の拡大につなげようとする経営戦略。</p>
<p><b>2. 「倫理」から「戦略」へ転換</b></p> <p>機会均等が法律で定められているからといった「倫理観」や、老齢年金の支給開始年齢が引き上げられるから雇用延長は企業の「実務」であるといった発想から、老若男女などにかかわらず優秀な人材を確保・活用することが企業の競争力の源となるという「戦略的」な発想に転換することが必要。</p>

（資料）日経連「ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会中間報告書」2000年

優秀な人材を確保・維持するためには、短期的な効率性や収益追求に留まらず、労働者のライフステージとキャリアプランを勘案したワーク・アレンジメントを提供することが求められているといえる。

ニッセイ基礎研究所では1998年より在宅勤務制度を導入しているが、生産性向上のメリットに加えて「男女が本当に平等に働けるようになるには必要不可欠。」「通勤時間が不要など物理的なメリットもあるが、なによりも精神的な面でのメリットのほうが大きい。」「労働条件上、ポイントの一つになる。」などの意見があがっている。働き方のフレキシビリティを提供する企業に対して、従業員のロイヤリティや仕事のモラルが高まることは間違いなく、テレワークは特効薬や治療薬にはならないが、頭脳流出の予防薬、人材育成の栄養強化剤としての効用が今後ますます期待される。