

コンサルティングレポート

テレワークをいかに上手く活用すべきか

With コロナ時代に求められる企業の姿勢とは

業務 ICT コンサルティング部 コンサルタント 鈴江 智彦

はじめに

世界中で猛威を振るう新型コロナウイルス(COVID-19)は、人々の活動に大きな制限を課した。日本国内においては緊急事態宣言の発出に伴い、多くの企業が在宅勤務や出勤制限等の対応を迫られた。宣言明けの現在、新しい生活様式への適応と第二波、第三波への警戒を視野に、テレワークの標準適用や拡大を目指す企業がある一方で、「オフィス等の職場に集合して全社員が同時に仕事に取り組む働き方(以下、従来型の働き方)」への復帰を目指す企業も一定数存在するとも言われる。いずれにせよ、実際にテレワークを体験した人が増えたことで、社会全体としてテレワークの必要性を問う議論が活性化し、ワークスタイルに対する意識にはこれまでにない変化が見られる。

本レポートでは新型コロナウイルスの影響により変化した情勢のもと、テレワークをいかに上手く活用すべきか、企業として進むべき指針を示していく。冒頭に日本におけるテレワークの歴史と定義を示したうえで、導入のための施策を踏まえながらその特徴を概説し、最後に With コロナ時代における企業のテレワークに対する向き合い方について提言を述べる。

本レポートのサマリー

- テレワークとは「情報通信技術を活用した場所と時間にとらわれない柔軟な働き方」である
- 実現に向けて、企業は「業務」「制度」「ツール」の観点から施策を進めていく必要がある
- With コロナ時代にテレワークを有効活用するために意識したいのは「社会的な評価」と「オンラインだからこそ可能な価値創出」である

1. テレワークの歴史

厚生労働省のホームページはテレワークについて「ICT(情報通信技術)を活用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」と記述している¹。この定義は、セキュリティガイドラインを公表している総務省²はじめ政府各広報媒体の記述と大きな差異はなく、また社会的な共通認識としても広く知られているものである。

新型コロナウイルスの感染拡大防止策の1つとして大きく注目を集めたテレワークであるが、その概念自体は新しいものではない。日本では2007年に内閣府から「テレワーク人口倍増アクションプラン」が策定され、「情報通信技術を活用した場所と時間にとらわれない柔軟な働き方」という現在に通じる概念が提唱された³。以降、ワーク・ライフ・バランスの推進、生産年齢人口減少への対応、働き方改革対応など、日本社会におけるワークスタイルの変革に

¹ 厚生労働省ホームページ テレワーク普及促進関連事業

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/shigoto/telework.html

² 総務省ホームページ テレワークセキュリティガイドライン第4版

https://www.soumu.go.jp/main_content/000545372.pdf

³ 首相官邸ホームページ テレワーク人口倍増アクションプラン

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/dai41/41siryou5.pdf>

注目が集まるたびにテレワークの推進が解決策として提示されてきた。

当該定義においては情報通信技術の活用が前提となっているが、テレワークをワークスタイルの1つとして有効活用するためには、オンライン会議ツールに代表されるICTの活用以外にも考えるべきことは多い。次項にてテレワークの実施そのものを目的化させず、かつ企業戦略に合致させるために考慮すべきことを列挙する。

2. テレワークの勘所

「ワークスタイル」という身近で具体的なテーマゆえに、テレワークを巡る議論の中において、ICTツールの活用はポジティブなイメージで語られがちである。しかし、企業戦略として活用する以上、客観的な視点からポイントを押さえていかなければならない。

以下、事業運営のインフラとなる「業務」、「制度」、「ツール」の3つの観点から重要なポイントについて言及する。

(1) 業務の観点

働く場所が分散される状況では、各々の業務環境をリアルタイムで確認し、直接指示・修正することが難しくなる。従来の働き方を完全に再現せずとも業務を遂行できるように、業務の進め方やルールを見直す必要がある。

① 業務設計

テレワークはその性質上、物の移動や受け渡しを必須とする業務に適用することが極めて難しい。そのため、デジタル化を含む電子的手法によって代替できるように、従来の業務設計を変える必要がある。稟議において印鑑や書面が求められる場合や、経費精算等のエビデンスを紙媒体で運用している場合は、電子帳簿保存法等関連法規の要件に従いつつ、内部統制で定められたルールの見直しを含めて対応が求められる。

② コミュニケーション

物理的に環境が離れることにより、業務上のコミュニケーションは社内外問わず、発信・受信側共に負担が大きくなる。あらかじめ業務内容と成果基準について共通認識が取れている場合はそれほど支障はないが、同じ環境で作業することを前提として成立していた業務指示と報告の場合、その手法を見直す必要がある。業務遂行の観点では、作業のインプットとアウトプットを明確にし、業務の背景や目的、求められる成果基準を依頼者・作業者の双方で共通認識をもつことが望ましい。また業務遂行のほかにも、勤務態度や時間ではなく成果や可視化されたプロセスを中心とした評価軸の設定に加え、自らが課題設定や進め方の設計をすることが難しい、育成が必要な従業員への十分なケア等についても準備をしておく必要がある。

(2) 制度の観点

従来型の働き方を前提としていた企業においては、就業規則をはじめとする現行の業務上の制度は、テレワークのような柔軟な働き方に対応していない可能性がある。働く場所が分散することで生じる様々なリスクに対応することも含め、主に以下の2つの制度を見直す必要がある。

① 人事労務管理

就業規則は、労働基準法及び関連法に基づくことを前提に、テレワークの環境に即した内容に変更する必要がある。具体的には、労働条件に定める就業場所の追記、労働時間の客観的な把握のためのルール策定のほか、通勤交通費等の扱いも含めて、出社勤務を前提とした制度から拡張、または変更しなければならない。

加えて、人事評価基準についてはその評価対象を、直接目にする勤務態度やコミュニケーションから、具体的な成果や可視化されたプロセスに変えていく必要がある。

② 情報管理

オフィス以外に働く場所が分散するため、資料やデバイス類に関する情報セキュリティのリスクは相対的に高まる。制度の観点からは、資料やデバイス類持ち出しのルール策定、保有情報資産の管理(ナンバリング等)を定めるとともに、オフィス以外で資料を閲覧・作成またはデバイスを使用する場合の具体的なプロトコルを定める必要がある。加えて、万一にもトラブルが発生した場合の対応フローを見直し、テレワークの環境下でも迅速かつ適切な報告と処置が行われる体制を組むことが推奨される。

(3) ツールの観点

緊急事態宣言に伴いテレワークに対する早急な対応が求められたことで、オンライン会議システムに代表される多種多様なツールが注目を集めている。その選択肢の多さゆえに判断を迷われるかと思うが、必要十分なツールを確保するために意識したい点を紹介する。

① デバイス等のツール

拠点を分散して業務を遂行する以上、職場外でも使用可能なデバイスの貸与は必須である。多くの場合はパソコンまたはタブレットの使用が想定され、これらのデバイスを職場以外の場所からも社内ネットワークにアクセスできるようにしなければならない。また社内外のコミュニケーションに電話を用いているのであれば、携帯電話端末の貸与を検討する必要があり、他にもネットワークルーター、働く環境やコミュニケーションの質を向上させるための大型モニター・カメラ等も貸与の対象として検討される。さらに、業務の性質上やむを得ず印刷が必要な場合、外部プリンターへの接続可否について判断しておくとうまいだろう。

② コミュニケーションツール

テレワークの特徴の1つに、対面でのコミュニケーションができないことが挙げられる。このため、常時ネットワークに接続できる環境を整えられるならば、オンライン会議やチャット、ファイル共有等をできるコミュニケーションツールの導入は不可欠だろう。総合的なオフィススイートを提供している Microsoft 社や Google 社から提供されているツールのほか、知名度の高い Cisco 社や Zoom 社のツール等、選択肢には事欠かない。選定にあたり、直感的な使いやすさや既に保有しているツール類との相性、費用をはじめ、用途(1on1 のコミュニケーション、会議、セミナー等)や接続先(社内、特定の社外関係者、不特定多数の社外関係者)、コミュニケーション機能を考慮することが求められる。

コミュニケーションをとる際に、会議や打合せのみならず、雑談ができる環境があることも推奨される。チャットや掲示板など日常的な会話ができる場を作ること、働く場所が分散されても一体感を醸成することができる。

③ 文書管理・ワークフローツール

デバイスやソフトウェアの準備を整えても、業務そのものを紙で実施している場合は、それ自体がテレワーク推進の障壁となる可能性がある。帳票や資料の電子化を進めることに加えて、印鑑・書面で運用している社内稟議を電子ワークフローに切り替えたり、契約書や請求書等のエビデンスを電子的に保存可能な要件を満たす文書管理ツールで代替したりすることを並行して検討しなければならない。

④ セキュリティ対策ツール

ツールの安全性を確保する目的で、ウィルス対策ソフトやデバイスの挙動を監視する資産管理ツール、トラブル発生時にロックするための遠隔管理ツール等、デバイスを保護するための仕組みの導入を検討すべきである。加えて、社内のネットワークに安全に接続するため、VPN を経由したアクセス環境やデバイス認証も必要になってくる。機密情報の取り扱いが予想される場合、トラブル時の被害を最小限にすべく、リモートデスクトップやシンクライアント等、貸与デバイス内部にデータを保存しない方法も選択肢に含めて自社の環境に合った最適な手法を採用するようにしたい。

3. With コロナ時代のテレワーク

前節まで、テレワーク導入におけるポイントを概説してきた。新型コロナウイルスを起点とした議論か否かに関わらず、テレワークに求められる性質は変わらない。最後に、With コロナ時代と呼ばれる昨今において、企業はいかにテレワークと向き合うべきか、2つの観点から提言を述べてレポートを締めることとしたい。

(1) 社会的な評価への対応

従来型の働き方への回帰を前提としている企業においても、社会全体としてテレワークを経験した人々が増加し、議論が活性化した事実から目を背けるわけにはいかない。前述した物の移動や受け渡し等の明確な理由がある場合を除き、従来型の働き方に対しては、「なぜテレワークに切り替えないのか」という疑問を投げかけられることになる。

特に注意すべきなのは、第2波、第3波と新型コロナウイルスが再び猛威を振るう事態となった場合、速やかにテレワークに移行できないことは企業としての危機管理体制の欠如を問われるおそれがあることだ。また、従業員からは「他の職場ではテレワークを認めているのになぜ自分の会社は認められないのか」、顧客等取引先からは「他社はオンライン会議や電子書面で対応可能であるのに、なぜ貴社は往訪や紙による書類の提出を求めるのか」と、手段の柔軟性のなさに対して低く評価されるリスクを伴う。自らの働き方や事業戦略は選択できても、従業員を含む他者からの評価はコントロールできない。働き方の選択肢が増えたことで、会社としての判断は慎重に進めなければならない。

(2) オンラインによる新しい価値の創出

一方、必要に迫られて実施するテレワークであっても、オンラインの環境を有効活用すれば新しい価値を創出することができる。

業務上のコミュニケーションにおいて発信・受信側双方に負担が大きくなることは前述した通りだが、裏を返せば「理由なく」「なんとなく」実施していたコミュニケーションを省略することが可能になる。この状況は、ルーティンワークや意見を交わす必要のない連絡においては、無駄を最小限にすることができる。連絡事項の文章化、あるいは音声・動画の記録により、非同期のコミュニケーションが可能になれば、働き方の柔軟性を増すことも期待できる。また、双方に異なる立場から意見を述べ合う議論や新しいアイデアを創発するコミュニケーションにおいては、対面と比較して言葉を発するタイミングが掴みにくく議論の停滞を招く可能性があるが、オンラインホワイトボードなどのツールを上手く使いこなせば、これまでにない機会を創出することもできる。遠隔拠点からの参加者を伴う場合でも、移動の時間・コストの負担がなくなることで参加者や議論の機会を増やすことができ、動画等のデジタルコンテンツを伴うことで、より有機的に議論を活性化させることも可能だ。

言うまでもなく、従来型の働き方を前提としたオフラインのコミュニケーションと比較し、オンラインは全てに勝るわけではない。トレードオフが存在する。日常的にはオンラインツールを用い、メリハリをつけたいときに現地集合す

るなどオフラインの環境を上手く活用するといった手段も考えられるだろう。

これまでテレワークを意識しなかった企業においても、今後はこれを 1 つの選択肢として検討し、実施可否やその理由の明確化を含めた議論が必要となる。従来型の働き方への回帰傾向も一部にみられる今だからこそ、先を見据えた準備を進めておきたい。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
 - また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
 - 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
 - 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。