

Works Review

vol. 13

テレワークの浸透を促進する 人事施策の検討

城倉 亮

リクルートワークス研究所 研究員

テレワークの浸透を促進する 人事施策の検討

城倉 亮 リクルートワークス研究所・研究員

本研究では、テレワークの職場への浸透を促進させる人事施策について、「Works 人材マネジメント調査 2017」の結果を用いた定量分析を行った。加えて、職場の実態を明らかにするために、企業へのインタビュー調査を実施した。その結果、テレワークが浸透している企業では、上司と部下の定期面談が実施されること、職場ごとの運用が柔軟であること、利用促進の周知活動が取り組まれていることが示された。

キーワード： テレワーク、在宅勤務、サテライトオフィス、定期面談、職場マネジメント

目次

- 1. はじめに
 - 1.1 問題の背景
 - 1.2 先行研究
- 2. 研究方法
- 3. 結果
 - 3.1 テレワーク導入企業と未導入企業の比較
 - 3.2 テレワーク浸透企業と未浸透企業の比較
 - 3.3 テレワーク浸透を促進する人事施策
 - 3.4 テレワーク導入企業事例
- 4. 考察
 - 4.1 まとめ
 - 4.2 インプリケーション
 - 4.3 本研究の限界と課題
 - 4.4 おわりに

り組みによる長時間労働の是正である。働き方改革に取り組むほとんどの企業では、労働時間を削減するための取り組みを進めている。

その一方で、テレワークやサテライトオフィスといった働く「時間」と「場所」の柔軟性を高める施策への取り組みも拡大している。リクルートワークス研究所が実施した「Works 人材マネジメント調査 2017」（以下、人材マネジメント調査 2017）では、回答企業の 4 割を超える企業がテレワーク制度を導入していると回答している。2013 年に行われた人材マネジメント調査では導入企業は 1 割程度にとどまっていたため、近年、導入企業が急速に増えていることがわかる。実際に、多くの企業の人事担当者からも、働き方改革を契機にテレワーク制度の導入もしくは対象拡大を進めているという声を聞く。

また、以前は場所を自宅に限定した在宅勤務として制度を導入している企業が多かったが、モバイル機器の普及などにより、自宅だけでなく、シェアオフィスやカフェなどのサードプレイスでのテレワークも可能になり、テレワークの幅は広がっている。

しかし、テレワークが制度として導入されても、制度が従業員に浸透せず、活用されない企業も多

1. はじめに

1.1 問題の背景

2017 年 3 月に働き方改革実現会議によって「働き方改革実行計画」がまとめられて以来、企業において働き方改革の取り組みが推進されてきた。働き方改革の柱の 1 つは、月間労働時間の上限設定やノー残業デーの設定、有休の促進といった取

く存在している。総務省が2015年に実施した「通信利用動向調査」によると、テレワーク制度の導入企業において、利用者が5%未満または10%未満と回答している企業が半数以上という結果が示されている。これでは、制度の形骸化が進み、働き方改革も実効性のないものになってしまう可能性が高い。

そこで本研究では、テレワーク制度の導入が進むなかで、どうすれば社内で制度を浸透させ、利用者を増加させていくことができるかについて明らかにしていく。

1.2 先行研究

働き方改革の動きが活発になるまでは、テレワークの導入企業数が伸びないことが課題視されてきた。そのため、企業での制度導入が進まない原因に対する研究は数多く存在する。しかし、導入後に従業員の利用が進まない理由や、利用促進を意図した施策についての検討を行った研究は決して多くない。

そのなかで、古川（2003）はテレワーク導入時の利用者側の問題を取り上げている。古川は「人々の抵抗感」という観点と「文化的差異」という観点の2つから問題を整理している。まず、テレワークへの人々の抵抗感を3つ挙げている。1つは、テレワークに限らず組織が新しいシステムを導入しようとする際にある抵抗感、もう1つは、日本型人事システムにおいて対面的な労務管理が重視されてきたことによる抵抗感、最後に、利用者が家庭ニーズへの積極的な対応を求められることへの抵抗感である。これらの抵抗感が、利用者がテレワークを利用しない要因と分析している。

また、古川は、米国との文化的差異について比較し、日本には集団主義や人本主義が根付いてきた傾向があり、一朝一夕に変化するとは考えにくく、テレワークを浸透させるためには、地道な努力とある程度の長い時間が必要だと指摘している。

一方、亀井・大澤（2017）は、就労者にとって

のテレワーク導入の課題を、総務省とグーグルで実施された調査結果を用いて、6つに整理している。

表1 就労者にとってのテレワーク導入の課題

課題1	テレワークを実施する必要性を感じない
課題2	テレワークはチームの生産性を低下させると認識
課題3	テレワークを実施する能力・環境が不十分
課題4	テレワーク時の労務管理への不安
課題5	テレワーク時のセキュリティに不安
課題6	テレワークにむく業務がない

出典：亀井・大澤（2017）より筆者作成

亀井・大澤は就業者側の課題と企業側の課題をあわせて、それらに対する打ち手として、「都市郊外型サテライトオフィスの活用」「業務の標準化・オフィス改革の実施」「企業・就労者双方の懸念を取り除く段階的導入」の3つを提案している。3つめの段階的導入の具体的手法については、以下のようにまとめている。まず「担当部署によるトライアル」を行い、そのうえで「全社にテレワーク制度導入」し、さらに成果に応じた評価を可能にする「人事評価制度構築」に取り組むことにより、テレワークが浸透するという手法だ。

このように、亀井・大澤（2017）は企業内でテレワーク制度を浸透させるには人事管理の観点で評価制度の構築が必要であるとしているが、テレワーク制度が適正に運用されるには人事としては評価制度を構築するだけで十分であるのか。利用を促進するには評価制度の構築だけでは不十分であり、制度を実効性あるものにするためには、職場レベルでの変革が必要だという先行研究もある。

佐藤（2008）は、職場レベルでのマネジメント

に着目し、制度を適正に運用するための枠組みとして、弾力的労働時間制度運用適正化の三層構造モデルを示している（表2）。

表2 弾力的労働時間制度運用適正化の三層構造

三階部分 (運用レベル)	本来的利用(やりがいがあり、WLBに満足すること)が可能な環境
二階部分 (制度レベル)	弾力的労働時間制度の導入
一階部分 (職場レベル)	〈仕事管理の適正さ〉: 職場成員への仕事量の裁量度の適切な付与など職場マネジメントの適正化

出典：佐藤（2008）

表2からわかるように、このモデルでは労働時間と仕事管理の關係に着目し、三階部分である運用レベルの効果をj得るためには、二階部分の制度を導入するだけでは運用の適正化がはかれているとは限らない。適正な制度運用を実現するためには、一階部分の職場レベルのマネジメントが適正に機能する必要があるのだ。

このように、先行研究ではテレワーク導入後の従業員の抵抗感や利用促進について、いくつか課題の抽出と提案がなされてきたのみである。また、人事制度を導入し、適正に運用されるようになるためには、職場マネジメントを適正に機能させることが必要であるという枠組みも提示された。しかし、具体的に職場レベルでどのような対応がなされれば、変化が促されるのかについては、実証的に明らかにされていない。

テレワークの導入が進むなかで、人事部門がどのような施策を組み合わせて実施することで、職場レベルでの変革が起き、制度の適正運用が進むかを明らかにすることは、重要な意味を持つと考えられる。そこで、本研究では人材マネジメント調査2017のデータを利用した定量調査、インタビュー調査の結果を分析し、次の仮説を検証する。

仮説：テレワークの浸透企業は、職場マネジメントの変化を促す施策を実施している

2. 研究方法

定量分析では人材マネジメント調査2017の個票データを用いる。人材マネジメント調査2017は、東京証券取引所第一部の上場企業ならびにその主要事業会社を対象とし、2017年8月から10月に調査を実施し、197社から回答を得た。

また、定性分析として、テレワークの運用実態をつまびらかにするために、インタビュー調査を行った。人材マネジメント調査2017にて、テレワーク制度を導入、浸透していると回答した企業のうち5社を対象に実施した。各対象企業の人事担当者に対して、テレワーク制度についての半構造化インタビューを実施し、時間は1社につき1時間程度であった。

3. 結果

3.1 テレワーク導入企業と未導入企業の比較

まず、定量調査からテレワーク導入企業と未導入企業を比較する。テレワーク制度を「導入し、継続する予定である」「導入しているが見直す予定だ」と回答した企業を導入企業、「導入したが廃止した」「導入していない」と回答した企業を未導入企業と分類した。結果、回答企業197社のうち、導入企業は86社、未導入企業が110社、未回答企業が1社であった。続いて、導入企業と未導入企業の属性を比較する。表3は、売上、営業利益、従業員数を回答企業全体、導入、未導入で比較したものである。この結果をみると、テレワーク導入企業は売上、営業利益、従業員規模が未導入企業を上回っており、規模の大きい企業でテレワークが導入されている傾向がみられる。総務省の2017年度の『情報通信白書』においても同様の傾向が確認されている。

3.2 テレワーク浸透企業と未浸透企業の比較

続いて、テレワークが浸透している企業と浸透

表3 テレワーク導入企業と未導入企業の売上・営業利益・単体従業員数の比較

	全体			テレワーク導入			テレワーク未導入		
	N	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差
売上(百万円)	196	565,631.00	1,050,958.68	86	1,016,212.57	1,404,065.43	110	213,358.14	391,429.51
営業利益(百万円)	193	42,659.77	95,340.18	85	78,337.13	133,177.50	108	14,580.36	24,079.34
単体従業員数(人)	196	3,681.81	6,027.28	86	5,570.53	7,553.80	110	2,205.17	3,934.40

していない企業について比較する。テレワークの浸透については、「テレワークの導入・浸透」という項目で、自社の現状認識について質問している。5段階で評価してもらい、「とてもうまくいっている」「比較的うまくいっている」を選択した企業を浸透企業とし、「あまりうまくいっていない」「まったくうまくいっていない」を選択した企業を非浸透企業と分類した。

その結果、テレワーク導入企業 86 社のうち、テレワークの導入・浸透について、浸透企業は 41 社、「どちらでもない」と回答した企業が 23 社、非浸透企業は 18 社、未回答が 4 社と、テレワークを導入している企業のうち、浸透企業は半数程度であった(表4)。

表4 テレワークの浸透状況

	社数	割合
浸透	41	48%
どちらでもない	23	27%
非浸透	18	21%
未回答	4	5%
合計	86	100%

次に、テレワーク浸透による属性の違いを検討する。表5は、売上、営業利益、従業員数について、未回答を除く全体、浸透、どちらともいえない、非浸透の4分類で比較したものである。この結果をみると、浸透企業は、必ずしも、売上、従業員規模が大きい企業ではない。つまり、規模が大きい企業ほどテレワーク制度を導入する傾向は

あるが、規模が大きい企業ほど制度が浸透しているというわけではない。一方で、営業利益については、浸透企業のほうが高い傾向にあった。

3.3 テレワーク浸透を促進する人事施策

では、テレワーク制度が職場に浸透するためには、どのような人事施策が有効なのか。それを検証するため、「テレワークの導入・浸透」と各種の人事施策との相関分析を行う。分析を行う項目は、「変動給/固定給の割合」という報酬制度に関する項目、「成果評価/プロセス評価の割合」「MBO(目標管理制度)の有無」という評価制度に関する項目、「能力開発予算の割合」という人材育成施策に関する項目、「人事異動、管理職研修、上司・キャリアカウンセラー・人事部との面談の有無」といった定着施策に関する項目である。

表6にテレワーク導入企業における「テレワークの導入・浸透」と各人事施策の相関分析の結果を示した。太字は1%有意もしくは5%有意となった項目であり、そのうち、「テレワークの導入・浸透」と有意な相関のある項目は太字斜体で表記している。

テレワークの浸透と報酬、評価、人材育成に関する施策との間に相関はみられなかった一方で、定着を促す施策である管理職研修、上司との面談、キャリアカウンセラーとの面談は、テレワークの浸透と有意な相関関係がみられた。

管理職研修を受けることで、上司は部下のマネジメントにおいて留意すべき点や部下との面談におけるノウハウを習得できる。そのうえで、上司は部下と定期的に面談を行うことで、適切に部下の進捗状況を確認する機会が増える。キャリアカ

ウンセラーとの面談を通じて、現在の業務と自己のスキルの関係を見直すようになる。こうした管理職研修や上司と部下との面談、キャリアカウンセラーとの面談といった定着促進の施策に関する

取り組みにおいて、テレワークの浸透との相関がみられたということは、どのようなことが考えられるのか。この結果からは、次の可能性を推察できる。

表5 テレワーク浸透企業と未浸透企業の売上・営業利益・単体従業員の比較

	全体(浸透状況の未回答を除く)			浸透			どちらともいえない			非浸透		
	N	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差
売上(百万円)	82	947,462.61	1,352,476.53	41	899,642.93	1,404,065.43	23	1,125,106.39	1,570,932.78	18	828,118.17	1,451,668.66
営業利益(百万円)	82	76,747.04	134,299.42	41	89,399.51	133,177.50	23	74,348.00	98,450.82	18	50,992.94	78,778.23
単体従業員数(人)	82	5,285.72	7,283.09	41	5,490.93	7,553.80	23	4,926.52	4,377.92	18	5,277.28	10,564.54

表6 テレワークの浸透とそれぞれの人事施策の相関分析

	テレワークの導入・浸透	変動給(非管理職)	変動給(課長)	変動給(部長)	成果評価割合(主任)	成果評価割合(主任以外)	成果評価割合(管理職)	MBO(目標管理制度)	能力開発予算	人事異動	管理職研修	上司面談	キャリアカウンセラー面談	人事部面談
テレワークの導入・浸透	-													
変動給(非管理職)	-.218	-												
変動給(課長)	-.090	.909**	-											
変動給(部長)	-.067	.862**	.972**	-										
成果評価割合(主任)	-.072	.269	.168	.189	-									
成果評価割合(主任以外)	-.083	.150	.070	.082	.850**	-								
成果評価割合(管理職)	-.097	.128	.029	.072	.738**	.721**	-							
MBO(目標管理制度)	-.028	-.101	-.150	-.062	.051	.063	.044	-						
能力開発予算	.118	.012	.093	.145	-.165	-.142	-.163	.157	-					
人事異動	.104	-.021	.006	-.008	.122	.206	.205	-.121	.115	-				
管理職研修	.455**	-.119	.026	.028	.071	.157	.050	-.078	.237	.273*	-			
上司面談	.279*	.052	.134	.050	.138	.046	.078	-.083	.191	.270*	.228*	-		
キャリアカウンセラー面談	.236*	.025	.106	.139	.115	.144	.103	-.032	.104	.040	.255*	.141	-	
人事部面談	.020	.111	.039	-.016	.208	.181	.273*	.002	-.029	.256*	.132	.118	.002	-

注：**：相関係数は1%水準で有意(両側) *：相関係数は5%水準で有意(両側)

定着を促す目的である上司と部下のコミュニケーションの質と量を高める施策、業務やスキルの振り返りを行う施策がテレワークの浸透にも効果がある可能性が考えられる。

では、浸透企業は、実際にどのような施策を行ってテレワークの浸透を進めているのか。次に、これらの定量分析の結果からみられた運用の状況について、詳細を明らかにするために、テレワーク制度の導入を進め、浸透も進んでいる企業5社のインタビュー調査に基づき、検証する。

3.4 テレワーク導入企業事例

人材マネジメント調査 2017 の回答企業のなかから、5社にインタビュー調査を実施した。今回の調査対象企業は表7の通りである。業種は「情報通信・サービスその他」が3社、「運輸・物流」が2社であり、従業員規模は1000人未満から10000人以上まで幅広い企業を対象とした。いずれも人材マネジメント調査 2017 にて、テレワークを導入し、浸透状況について、「うまくいっている」と回答した企業である。

それぞれの事例について、テレワークの浸透にむけて、どのような職場マネジメントが行われているのか、そのための人事の取り組みはどのようなものであるかを分析する。

表7 インタビュー調査対象企業

	業種	規模
A社	情報通信・サービスその他	1,000人未満
B社	情報通信・サービスその他	1,000人未満
C社	情報通信・サービスその他	5,000人以上 10,000人未満
D社	運輸・物流	3,000人以上 5,000人未満
E社	運輸・物流	10,000人以上

事例1：A社

A社は、以前から育児・介護などの制約のある社員のみを対象とした在宅勤務制度を導入していたが、2016年10月に他の人事制度とあわせて制度を改定し、正社員全員を対象とした。利用にあたっては、利用者は前日までに上司に利用する旨を伝えることとしているが、その申請の手段については人事部で指定しておらず、電話やメール、チャットツールなど上司の運用に任せている。また、取得時間単位の制限はなく、1分単位でも利用可能としている。さらに、利用場所も制限せず、自宅以外での利用も認めている。

A社では、テレワーク制度の浸透をはかるために、人事部門から積極的な情報発信を続けている。社員からテレワークの利用方法に関する事例を集め、社内イントラネット上のブログに掲載したり、新入社員の入社時のオリエンテーションで取り組み事例を紹介したりするなど、集めた事例を積極的に公開している。

また、上司と部下の1対1の面談を少なくとも2か月に1度は実施するように促しており、頻度の多い部署では2週間に1度の面談が行われている。この背景には、A社の評価制度がある。A社では、半期ごとに「期待値」と呼ばれる目標を設定している。期待値は必ずしも定量的な目標でなくともよい。半期で設定し直すのは、事業のスピードが速いため、期初に細かな目標を設定しても、期末には適切な目標ではなくなるが多いためである。そのため、頻繁な面談の機会を設定して、成果と進捗を定期的に把握できるようになっており、この面談がテレワークでの業務の進捗確認としても機能している。

こうした取り組みの結果、2018年4月に実施した社内アンケートでは、社員の約4分の1が、月に1度はテレワーク制度を利用していると回答している。人事担当者は「当初は反発もありました。ただ、それまでは（管理職は）管理する動き方をしていました。管理しているなかではクリエイティビティを発揮できないと考えて、社員を信

頼することにシフトしました」と導入当時の状況を振り返っている。社員を「信頼」し、申請方法は職場に任せるなど制度の柔軟性を持たせつつ、活用事例の共有や上司と部下の面談機会の設定などの取り組みを行うことで、テレワークの浸透を実現している。

事例2：B社

B社では近年、労働時間削減に取り組み、労働時間が減少している。これに加えて、働き方の多様化にも取り組むことになり、その一環として、2017年5月に、介護や育児などの事情のある人たちだけを対象としていたテレワークの適用範囲を全社員に拡大した。

当初は、制度を利用するためには、上司と人事部門に申請して許可を得る許可制を採用していたが、利用希望者が多く、2018年6月より許可制を廃止した。

人事部門として、制度利用が目的化してしまわないよう、利用を積極的には勧めていないという。対象を拡大する際に最も留意した点は、「ガイドラインは人事部門が定めるものの、詳細の運用ルールは部署ごとに話し合っ決めて」ということである。制度の濫用でマネジメントの負荷が高まることを懸念し、「部署の独自ルールでも構わないので、自分たちで納得できる制度の使い方を考えてほしかった」と人事担当者は振り返る。その結果、部署のなかでどう制度を利用するかを話し合う機会が生まれ、狙いや目的まで個人が考えるようになり、テレワーク制度が浸透した。

また、部署によっては、上司部下の面談を1週間に1度行うことを決めている部署もある。「テレワークを利用しようとする日々やることが明確になる。顔を合わせて実施する必要があるミーティングは出社日にまとめて入れるなど、仕事の組み方が変わることによって生産性向上にもつながる」とB社の人事担当者は考えている。

このような取り組みの結果、利用者数は増え、2018年1月に行った社内アンケートでは回答者のうち約5割が1度は制度を利用したことがある

と答えている。

事例3：C社

C社は、在宅勤務制度の対象を育児や介護などの理由がある人に限定していたが、2017年度から限定をはずして適用を拡大している。本人が申請し、上司と人事が承認すれば利用可能となる。利用日数の上限は1か月につき10日間と設定している。

テレワークは業務中の状態がわからないので、「過重労働のリスクがあり、一方で、仕事をしない、勤怠不正の温床になるのではないかと」という懸念が当初はありました」という。しかし、「社員を信頼しないと進まない」と考えを改め、テレワークの対象拡大に踏み切ったと人事担当者は振り返る。

C社は、2018年度から対面コミュニケーションを強化するため、上司と部下の面談を月2回の頻度で実施しはじめた。「これまでは評価面談の時期にしか面談していないというケースもあった」という。加えて、評価者研修の実施や、360度評価の導入を検討しており、質と量の両面からの上司と部下のコミュニケーションの改善を検討している。

また、C社では人事本部の“公約”として、どのような施策を進めるのか、社内イントラネット上に掲載して周知をはかっている。

なおC社では、在宅勤務制度を100名以上が利用している状況である。現在、自宅利用以外のテレワークは明確に制度化していないため、2018年度中に制度を整備する予定としている。

事例4：D社

D社が在宅勤務制度を導入したのは2014年である。ダイバーシティ推進の施策の一環として、多様な人材が活躍できるような制度づくりをしようと開始した。妊娠、介護が必要な社員の負担軽減、育児者の支援を目的として導入したが、4年間で20人程度にしか利用されなかった。そこで、2016年9月にサテライトオフィスでのテレワー

クを本社部門の全社員に認める制度変更を実施した。

自宅だけに限定していた在宅勤務では、上司と人事の承認が必要であったが、サテライトオフィスの利用ではその手続きを不要とし、利用したい人に入室に必要な ID カードを配った。また、利用方法がわからないという声が出たため、導入当初に各部門をまわって説明会を実施した。利用にあたっての手続きは具体的に定めず、「上司に必ず伝える」ことだけをルールにした。また、サテライトオフィスの導入とあわせて、具体的な頻度は指定しないものの、上司と部下の面談を積極的にやってほしいということを管理職に伝えたという。

結果、利用人数は右肩上がりに増え、2018年2月には対象者約1300人のうち、約450名が1か月のうち1度以上利用している。

事例5：E社

E社では、2014年に在宅勤務のトライアル運用を開始した。当初は、2週間前までに申請、1日単位の利用、自宅のパソコンのセキュリティ環境の整備を都度行うなど、条件が厳しかった。しかし、利用者数がなかなか増加しなかったため、メールでの前日までの申請を可能とすることや、半日の利用を認めるなど利用者の声を反映させていった。2016年には、サードプレイスを含む自宅外の利用も認めるテレワークに変えた。さらに、その後、週1日までだった利用上限を週2日まで拡大した。

また、浸透にむけて人事部門はさまざまな取り組みを行っている。まず、社員のテレワークへの抵抗感を払拭するために、意識変革のセミナーを複数回実施した。テレワークの利用方法の基本的な形式は規程にて定めるものの、部署の特性にあわせた柔軟な運用方法も認めている。

また、人事評価制度は、最低でも、期首、中間、期末の面談を実施し、進捗や成果の確認を行っており、日々のコミュニケーションの頻度を増やすことにも注力している。また、毎年評価者に対す

る研修を実施し、上司と部下のコミュニケーションの質を高める施策にも取り組んでいる。人事担当者は、日々の上司と部下のコミュニケーションにおいて「会社でやったほうがいい仕事とテレワークのほうが集中できる仕事をどう棲み分けるのかについても話し合っています」と述べている。

こうした施策の結果、2017年度は、約4000人の対象者のうち、日数ベースで計算すると13000人の利用実績へとつながっている。人事担当者は、「テレワーク制度の浸透にむけた取り組みももちろん重要ですが、デスクトップパソコンからノートパソコンに変更する、固定電話をやめて携帯電話を支給する、フリーアドレスにするなど、職場環境を変えながら、テレワークに適した環境を整えました」と振り返る。

以上、インタビューを実施した5社の取り組み事例のうち、4社以上に共通していた取り組みをまとめると表8となる。これらの施策は、テレワークを浸透させていくうえで効果的な取り組みと考えられる。

表8 共通するテレワーク浸透の取り組み

	上司部下面談 回数の増加	部署ごとの運用 の柔軟さ	利用促進に むけた周知活動
A社	○	○	○
B社	○	○	
C社	○		○
D社	○	○	○
E社	○	○	○

5社すべての企業に共通する取り組みは、「上司部下面談回数の増加」である。面談が増えることで、それまでは曖昧であった各人の業務内容や目指すべき成果が明確になる。業務内容を振り返るなかで、集中して取り組むべき業務、コミュニケーションをとりながら進めるべき業務といった業

務の分類が行われ、テレワークの浸透にもつながったと考えられる。

続いて、5社中4社に共通していたのが「部署ごとの運用の柔軟さ」である。おおまかな制度、ルールは策定しているが、勤怠の申請方法や上司部下面談の回数などは部署に任せている。一律にルールで縛るのではなく、業務にあわせて社員の自律を促すことで、利用が促進されていることがわかる。

同じく、5社中4社に共通していたのは「利用促進にむけた周知活動」である。成功事例の共有や、施設の利用方法など、各社がそれぞれの手法で周知に取り組んでいる。社員が活用しやすくなるような意識啓蒙とノウハウの共有を進めている。

これらの施策のベースにある重要な考え方として、A社とC社の人事担当者が言及していた社員への「信頼」があると考えられる。厳しく管理監督するだけではテレワーク制度は浸透せず、社員を信頼することに考え方を転換することで、制度の運用が促される。この信頼こそが、テレワークを浸透させるための前提条件になるものであろう。

4. 考察

4.1 まとめ

本研究では、人材マネジメント調査2017の結果を用いた定量分析と5社へのインタビュー調査を実施し、テレワーク浸透を促す人事の取り組みについて、検証を行った。

定量分析から、規模の大きい企業ほど、テレワークを導入している企業が多いが、制度の浸透に関して規模は影響していないことが明らかになった。一方で、テレワークの浸透と管理職研修、上司と部下の面談、キャリアカウンセラーの面談との相関が示された。インタビュー調査からは、制度が浸透し利用実績の上がっている企業では、上司と部下の面談回数の増加、部署ごとの運用の柔軟性の確保、利用促進にむけた周知活動が実施されていることが明らかになった。

以上のことから、テレワークの導入時に、職場

マネジメントの方法を変えるような浸透を促す各種施策に取り組むことで、テレワークの浸透が実現していることが示された。佐藤(2008)が三層構造のモデルで示したように、制度を導入するだけでなく、効果を出すためには運用から変えていくことが重要であることを実証的に検証し、具体的な取り組みを示すことができた。

4.2 インプリケーション

テレワーク制度が浸透している企業では、テレワークに適した職場マネジメントが実現できているといえる。本研究では、テレワークの浸透を促す人事施策として、報酬制度や評価制度といった施策の有効性は示されなかった一方で、上司と部下の面談回数を増やすことが、テレワークの浸透に効果的であることが示された。そのうえで、部署の特色にあわせて、たとえば、勤怠管理は柔軟に行うなど、人事部門の厳しい管理監督ではなく、信頼に基づいた職場での柔軟な運用の仕組みも利用促進には有効である。さらに、テレワークの成功事例を共有したり、サテライトオフィスなどの新しい施設の利用方法を丁寧に伝えるなどの周知活動を積極的に行うことで、職場での制度の浸透が促される。

制度を導入するだけでは利用者は増加しない。社員への信頼をベースに、柔軟な運用の仕組みも取り入れ、利用者を増やしていく。人事制度は運用まで徹底しなければ効果がないと言われるが、特に、インタビュー調査を通じて、本研究もその言説を支持する結果となった。

4.3 本研究の限界と課題

人材マネジメント調査2017は、回答企業が東京証券取引所第一部に上場している企業のみであるため、本研究の知見が中小企業を含むすべての企業に直ちに適用できるかどうかには留保が必要である。働き方改革、特にテレワークなどの多様な働き方の推進は、中小企業では進んでおらず、

中小規模の企業でどのように働き方を変えていくことができるのかについては、別途検証が必要である。

また、今回用いた人材マネジメント調査 2017 は、制度導入の有無を確認するにとどまる設問が多く、浸透状況は担当者による主観的な判断を基準としている点など、詳しい運用の実態まで確認できていない。テレワーク制度に焦点をあてた調査を改めて実施することで、より実態に迫る必要がある。

今後、働き方の多様化はさらに求められると考えられるため、テレワークをはじめとする柔軟な働き方の浸透にむけたマネジメントのあり方に対するさらなる研究と検証を進めていく必要がある。

4.4 おわりに

働き方改革実行計画が発表され、企業における働き方改革は 2017 年から本格的に始動した。少しずつ取り組みは進み始めているが、まだ労働時間に上限を設定するなどの限定的な対応に追われている企業が多く、取り組みは道半ばの状況であるといえよう。

特に、働き方の多様化という点では、制度をただ単に導入しただけでは、制度の浸透も進まず、形骸化してしまうことも考えられる。本研究によって、マネジメントのあり方、業務への取り組み方を見直すことで、テレワークの浸透を促すことが示された。

テレワークという働き方が拡大することにより、さまざまな事情を抱える人たちにも、働く機会を提供することができるようになる。生産年齢人口が減少していく日本人の働き方は、さらなる柔軟さ、多様化が求められる。旧来の均質的な働き方を改めて、多くの働く人たちが、生産性の高い働き方を実現しやすい環境を整えることは必須である。テレワークを適切に職場に浸透させるということが、日本人の働き方を見直す第一歩としても重要なステップなのである。

参考文献

- 亀井卓也・大澤遼一, 2017, 「テレワークによる働き方改革の課題と処方箋」『知的資産創造』2017年7月号: 36-49。
 佐藤厚, 2008, 「仕事管理と労働時間」『日本労働研究雑誌』575: 27-38。
 佐堀大輔, 2002, 「組織的テレワーク導入に向けた課題に関する一考察」『日本テレワーク学会誌』Vol.1: 79-96。
 総務省, 2017, 『平成29年度 情報通信白書』
 古川靖洋, 2003, 「日本におけるテレワークの成功要因」『総合政策研究』13: 25-40。