

テレワークによる「女性活躍」についての研究

井原 雄人*・湯浅 壘道**・神力 潔司***

1. はじめに

(1) テレワーク進展の背景

テレワーク (Telework) の発祥は、1970年代の米国ロサンゼルスにあり、自動車利用の増大による公害の解消にあった。このことから、自動車での通勤を代替するものとして、通勤を意味する「Commute」から「Telecommute」と呼ばれていた。これに対し現在では「遠距離で」を意味する「Tele」の用語が残り、働いているという実態に即し「Work」と結びつき「Telework」という用語で定着した。

日本では、総務省によりテレワークを「ICT (情報通信技術) を利用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」と定義しており、その在り方や働き方、利用するツールも時代とともに進化してきている。その一例として、携帯電話を活用してメールの受発信を可能とした時代からスマートフォン、タブレット、クラウドの時代へと近年大きく発展してきた。

また、その目的としては、図1に示すように当初は、オフィスコスト等の固定費用の削減や東日本大震災を教訓とした災害時の事業継続性の確保、国際社会における競争力強化など経営側の視点が強かった。これに対し近年では、働き方改革の推進に伴うワーク・ライフ・バランスへの対応など

労働者の視点が加わるなど、社会の背景と共に移り変わってきた。

(2) ワーク・ライフ・バランスによる女性活躍推進

また、テレワークの目的としてワーク・ライフ・バランスが定着する中、国が進める女性活躍推進への活用が求められている。女性活躍推進とは、働く場面で活躍したいという希望を持つすべての女性が、その個性と能力を十分に発揮できる社会を実現するための一連の施策のことであり、これを推進するため、平成27年9月に女性の職業生活における活躍の推進に関する法律 (女性活躍推進法) が施行された。

同法の成立過程において、女性活躍の推進の現状として、

- 雇用者数の43%を占める女性において、その半数以上が非正規である。
- 出産・育児期において就業率が低下し、希望しながらも就業できない女性が315万人存在する。
- 意思決定層 (管理職以上) に占める女性の割合が7.5%と低く、国際的に見て特に低い水準である。
- 男性もテレワークを導入することによって男性のワーク・ライフ・バランスが保たれ、パートナーの女性の家庭外就労への可能性が高まるな

* 早稲田大学スマート社会技術融合研究機構研究院客員准教授、2017/18年度客員研究員

** 情報セキュリティ大学院大学情報セキュリティ研究科教授、共同研究者

*** 九州国際大学法人事務局次長、共同研究者

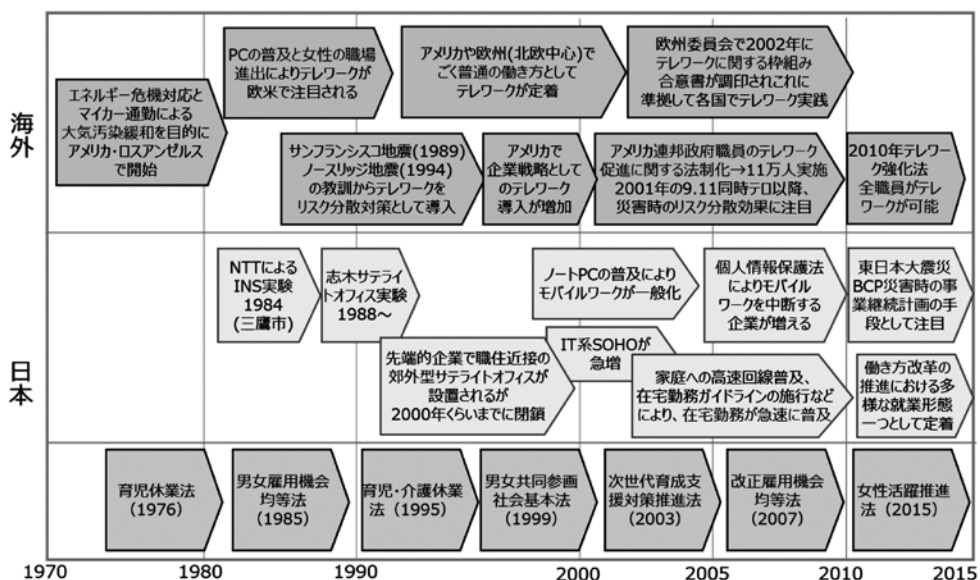


図 1 テレワークの歴史と日本における女性の就労に関連する施策

(出所)：一般社団法人日本テレワーク協会の資料を基に加筆

ど、女性が活躍できない背景としての男性の働き方の問題も同時に課題解決するという対応などが必要である。

などの課題が指摘されている。テレワークの活用は、就業を希望しながらも時間的に制約のある女性にとって有効な手法であると同時に、就業環境が維持されることにより非正規化を防ぐといった効果が期待される。

(3) 本研究の目的

このように、女性活躍推進のための阻害要因として時間的な制約が挙げられる。これを解消する一つの手段としてテレワークが有効であると考えられるが、その制度自体が未だ定着していると言えず、その効果は限定的である。

これに対して本研究では、北九州市の企業に対しテレワークに関するアンケート調査ならびにヒアリングを実施する。また、

その結果を分析することでテレワークの導入実態と有効性を把握する。さらに、未導入企業における課題を把握し、今後の導入促進策の検討を行うことで、北九州市における女性の活躍しやすい社会を構築するための提案を行うことを目的とする。

2. テレワークの現状の整理

(1) 日本における現状

前述したように、日本におけるテレワークは、コスト削減や事業継続性の確保といった経営側の視点より始まったものであり、その分類もテレワーク導入による効用ではなく就業形態により定義されている。

具体的には1980年代からその導入は始まり、「就業上の地位別（雇用・自営型）テレワークの定義」として「雇成型」と「自営型」に分類している。

さらに、雇用関係の有無に加えて、雇業者により準備されたオフィスや自営におけ

る住居のオフィス利用であるか、駅その他の公共スペースであるかなど就業場所の状態により、以下の区分に整理されている。

- ① 企業等に雇用されるか自営において、オフィスに出勤せず自宅で行う「在宅勤務型」
- ② 就業場所に依存せず、顧客先、移動中、出張先のホテル、交通機関の中、喫茶店などで仕事を行う「モバイルワーク勤務型」
- ③ 自社専用のサテライトオフィスや共同利用型のテレワークセンターで仕事を行う「サテライトオフィス勤務型」

国内においては、図1で示したように①に分類される小規模な自営による自宅での就業形態が先んじて始まり、近年の多様な働き方の導入により②や③の分類の導入が進んできていると言える。

企業等におけるテレワークの導入が推進され、さまざまな働き方の改革が進めば、社会にも企業にも、労働者にもさまざまな恩恵があると推測することができる。

例えば、社会的な効果として考えられるものとして、出退勤に伴う交通量や交通渋滞の緩和、これに伴うCO2排出の削減、女性や高齢者等の就業機会の創出などが考えられる。一方で労働者について考えるとワーク・ライフ・バランスの実現、育児や介護と就業との両立、通勤時間の削減など多くの現代的課題を同時に解決する方策であると考えられる。

(2) テレワークに関する評価

このようにテレワークは多くの現代的課題を解決するものと考えられ、先行研究においても同様の指摘がされている。

特に、テレワークと女性の活躍に関しての指摘としてBailey and Kurland (2002)は、テレワークを女性が選択する主な理由

は、子育てなどの家族問題であることを明らかにして、仕事と家庭との両立が可能になるとした。Sullivan and Lewis (2001)も、家庭で就労するテレワークが柔軟性をもたらし、女性が就労と家族とを両立させることを可能にするとしている。

また、男女問わずワーク・ライフ・バランスの観点では、テレワークは男女ともに仕事と生活の適切なバランスを形成することを可能とするという評価が多い。例えば、Giovanis (2018)は、夫がテレワーク労働者である場合には料理、掃除、アイロン掛け、子どもの世話等の家事労働を夫と共有できる傾向があることを明らかにしている。また女性自身またはその夫がテレワーク労働者である場合には、女性が自らを幸福であると感じる割合が高いことも明らかにしている。

日本での評価としては、箴島ら (2009)によって、ワーク・ライフ・バランスへの効果が確認されている。一方で、導入時の課題として、設備投資、過剰労働、セキュリティ、労働者管理等の課題があることも同時に指摘している。

総務省が公表した「平成28年通信利用動向調査(企業編)」によれば「定型的業務の効率性(生産性)の向上」や「勤務者の移動時間の短縮」など業務の効率化への効果を期待していることが読み取れる。しかし、「勤務者にゆとりと健康的な生活の実現」や「優秀な人材の雇用確保」など少数意見であるが女性活躍社会につながる回答も含まれていることに着目したい。

逆に、テレワークを導入しない理由は、図3のとおり、「テレワークに適した仕事が無いから」を選択している割合が7割を超えるという結果となっている。

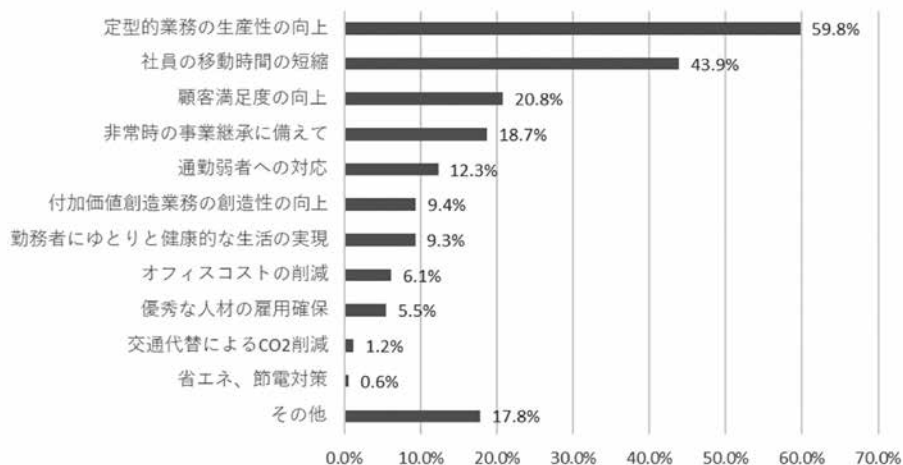


図2 テレワーク導入の目的 (複数回答)

出所：総務省「平成 28 年通信利用動向調査 (企業編)
平成 29 年通信利用動向調査の結果, 平成 30 年 6 月 22 日より

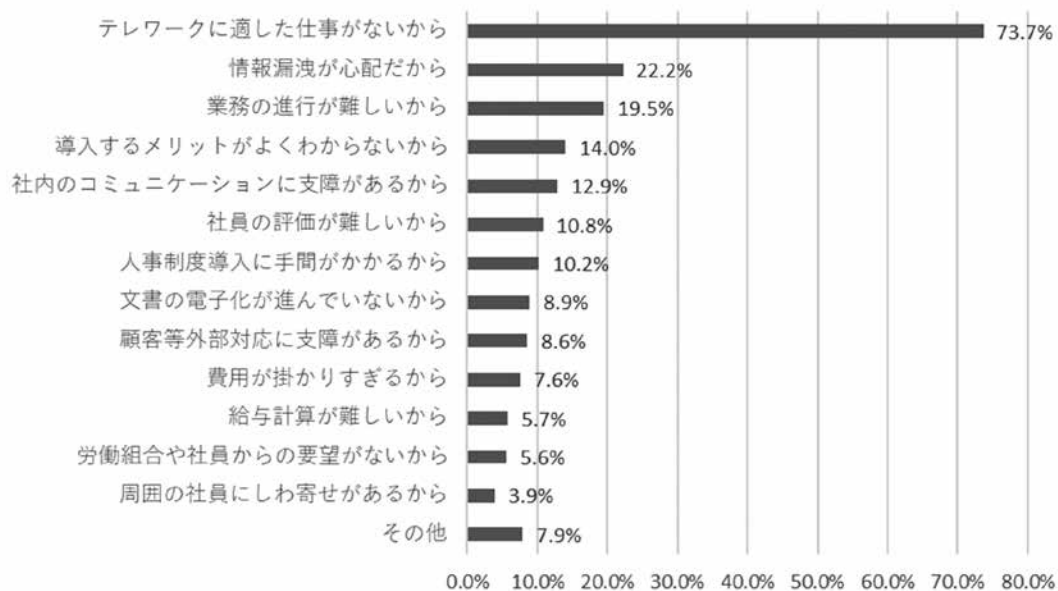


図3 テレワークを導入しない理由 (複数回答)

出所：総務省「平成 29 年通信利用動向調査の結果」平成 30 年 6 月 22 日
「図表 4-5 テレワークを導入しない理由 (複数回答)」より

つまり、企業の7割以上がテレワークという働き方について十分に理解が浸透していないということを疑わざるを得ない結果となっている。くり返しとなるが、我が国におけるテレワークの解釈は、「情報通信技術（IT）を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方」であると述べたが、現在の働き方改革を前提に改めるとするならば、「ICTを利用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」と表現することが可能である。

今一度、テレワークの語源である Tele = 「離れたところで」、work = 「働く」について今日社会で例えるならば、雇用契約の形態にかかわらず、労働の場所を所属する企業のオフィスに限定されることなく、在宅勤務やモバイル勤務、さらにはサテライトオフィスにおいて業務を行う。また、労働時間も労働者（人材）の能力を最大限に有効活用できるよう毎日定時の勤務ではなく、与えられた業務を完成させるために必要な時間の労働力を提供する働き方にも使用者側が配慮することで、テレワークの普及が促進できると考える。

（3）本研究の分析の枠組み

以上のような背景を踏まえて本研究では、テレワークの効果を以下に示すように、労働者、企業、社会に対する影響に分類して整理する。

①労働者への効果

- 多様な働き方によるワーク・ライフ・バランスの向上
- 通勤時間削減分の時間有効活用
- 就業環境改善による業務効率の向上

②企業への効果

- 労働者への効果を踏まえた生産性向上
- 就業時間・場所の制約による人材の

流出防止

- 多様な就業時間でのグローバル化対応
- 電子化推進による意思決定の迅速化
- オフィスコストの削減やフリーアドレスによる効率化
- 災害対応を踏まえた事業継続性の確保

③社会への効果

- 従来型のフルタイム勤務でない就業形態による雇用の創出
- 就業時間・場所に制約のある女性の活躍推進
- 昼間人口の平準化による地域活性化
- CO2 排出の低減

3. 女性活躍推進の現状の整理

（1）北九州市の現状

女性活躍推進法では、国が主導して指針を示すと同時に、都道府県・市町村に対しても当該区域内における女性の職業生活における活躍の推進に関する施策について計画を定めるよう求めている。

これに対して、本研究の研究フィールドとなる北九州市においても、北九州市男女共同参画基本計画を定め各種の施策を行っている。具体的には、平成20年に「女性活躍推進アクションプラン」を策定し、全国に先駆けて、人材育成や意識改革、ワーク・ライフ・バランス推進等、女性職員の活躍推進に向けた取り組みを実施しており、女性職員の意欲向上や女性のチャレンジを応援する組織風土への変化などが見られ、その結果、女性管理職比率も、プラン策定時（平成20年度）の6.2%から、平成27年度には13.8%となるなど、目に見える形として成果が現れている。

このアクションプランは、平成20年度

から 30 年度までの 10 年間で、5 年ごと二期に分けて実施しており、第 1 期計画期間（平成 20 年度～25 年度）における取り組み等を踏まえ、平成 26 年 2 月に、第 2 期計画（平成 26 年度～30 年度）を策定している。

第 1 期計画の「目的」は、「女性職員を育て、いきいきと活躍できる職場づくりの実現」であり、その重点は、(1) 政策決定の場における活躍の推進、(2) 男女間の「育成」格差の是正、(3) 女性が能力を発揮しやすい職場風土づくりであった。続いて、第 2 期計画の「目的」は、「性別にかかわらず職員が能力を発揮し、いきいきと活躍できる職場の実現」であり、その重点は、(1) 政策決定の場における女性職員の活躍、(2) 性別にかかわらず育成の強化、(3) すべての職員がいきいきと働くことができる職場づくりである。

男女共同参画社会基本法では、男女が社会の対等な構成員として、自らの意思によって社会のあらゆる分野における活動に参画する機会において、男女間の格差を改善するため必要な範囲内において、男女のいずれか一方に対し、当該機会を積極的に提供することを「積極的改善措置(ポジティブ・アクション)」と定義している。

これを踏まえると北九州市の女性活躍推進アクションプランは、第 1 期計画の段階では、男性に比べて能力を発揮しにくい環境におかれている北九州市の女性職員の現状に対し、実質的な格差が是正されるまでの間、一時的・経過的措置として実施する具体的なポジティブ・アクションである。そして、第 2 期計画は第 1 期の成果を踏まえて、男女がより平等に性別にかかわらず活躍できる職場づくりを進めている。

(2) SDGs への適用

2015 年 9 月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」にて記載された 2016 年から 2030 年までの国際目標である持続可能な開発目標 (SDGs) においても、目標 5: ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化、目標 8: 包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用 (ディーセント・ワーク) を促進、目標 9: 強靱なインフラを整備し、包摂的で持続可能な産業化を推進するとともに、技術革新の拡大などの項目において、女性の活躍推進が目標の一つとして定義されている。

さらに、SDGs では具体的な 169 のターゲットを定めており、これを北九州市の取り組みに当てはめると、目標 5.5 「完全かつ効果的な女性の参画及び平等なリーダーシップの機会を確保する」に対しては、ジェンダーの平等や働き方改革を推進しており、企業等のトップ自らがイニシアティブを取る「イクボス会」や働く女性をサポートする「ウーマンワークカフェ」等を設置している。また、管理職に占める女性の割合については、市職員における女性の管理職割合は 2018 年現在 14.8% であり、まちづくりの方向付けを行い、行政に市民の意見を反映させるという意義を有している市の付属機関等における女性比率は 2017 年には 50% を超え、政令指定都市の中では最も高い値である。さらに、2016 年には全国で初めてとなる女性の就業等をワンストップで総合サポートする「ウーマンワークカフェ北九州」をオープンさせ、女性の経済分野での活躍を支援している。

目標 8.2 「多様化、技術向上及びイノベーション等を通じた、高いレベルの経済成長を達させる」ならびに、目標 8.5 「若者や

障害者を含む全ての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事の創出等を実現する」に対しては、日本初の製鉄業以来のものづくりの技術やノウハウを活かし、素材産業から加工組立産業、自動車産業・環境産業などへの展開が図られている。また、市内には特色ある10大学が立地し、特に、4つの大学や複数の研究機関が集まる「学術研究都市」は、先進的な技術開発や官民連携、国際的な人材教育等の一大拠点として、人工知能(AI)や介護用ロボット、次世代自動車等の実証事業などが実施されている。この中で女性活躍推進への具体的な展開としては、これらの技術を生かした女性や高齢者、障害のある人等誰もが操作しやすい省エネルギー型産業用ロボットの開発・導入を促進し、環境にも人にも優しい職場環境の実現を目指している。

4. 北九州市におけるテレワーク導入状況の調査

ここまで述べたように、テレワークの導入は女性活躍推進に貢献するものであると考えられる。一方で、日本ではテレワークの導入がそもそも進んでいない状況にある。そこで、北九州に事業所を置く企業に対して、アンケート調査を実施し、テレワークの導入状況の把握と導入していない企業における阻害要因の調査を行った。

アンケートの実施については、テレワーク推進関係4省(総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省)が連携して、産学官からなる「テレワーク推進フォーラム」を設立し、一般社団法人日本テレワーク協会の事業として行った、入会企業と団体等へ向けたアンケート調査を参考にアンケートの設問を設定した。

また、アンケート結果から今後のテレワークの導入促進として参考となる取り組みを実施している企業へヒアリングを実施することで、より具体性のある提言に結びつけることを計画した。

(1) アンケート調査・分析(北九州市内の企業におけるテレワークのニーズ)

(a) アンケート参加企業

北九州市内に事業所を置く企業に対してアンケート調査を実施し31社より回答を得た。企業の業種は12業種に及び、その割合は、サービス業が最も多く19%、以下は建設業・情報通信業が16%、製造業・学術研究が9%、小売業・教育・医療福祉が6%、運輸業・生活関連サービス業・総合サービス業が3%であった。

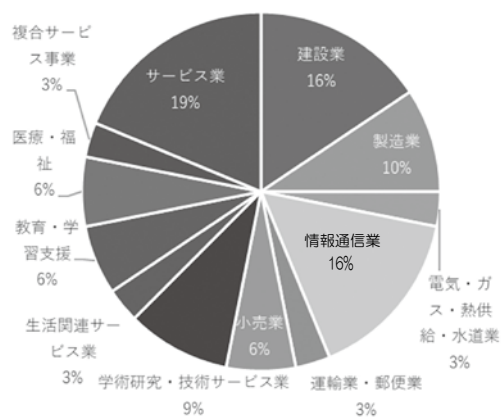


図4 業種別

また、各企業の従業員数割合は、10人以下の企業が32%、11から100人以下が39%、101から1,000人が19%、1,001人から10,000人が3%、10,001人以上が7%であった。

この結果より、分析を行うのに有効な多様な企業からの回答が得られた。

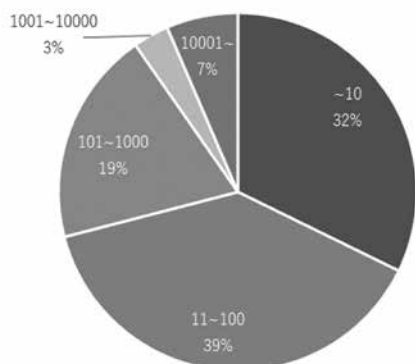


図5 従業員数別

(b) テレワーク導入率および未導入企業の業種

テレワークを導入している企業は 31 社中 7 社であり 22.6% の導入率は、全国平均が 13.3% であるのに比べて高い値となっている。

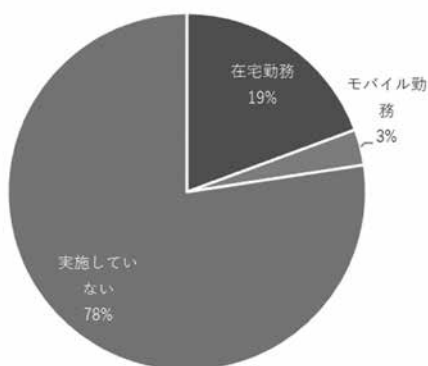


図6 テレワーク導入率

テレワークの導入形態について詳細に見ると、前述した区分の①に当たる在宅勤務型が 19%、モバイル勤務型が 3% となり、サテライトオフィス勤務型を採用している企業はなかった。また、在宅勤務型のうち、企業に雇用されている形態のものが 4 件、個人事業主が自宅で就労している勤務形態

が 2 件という内訳であった。

一方、テレワーク未導入の業種については、どの業種についても未導入の企業は存在する。しかし、テレワークの導入率が高いとされる建設業やサービス業における未導入の割合が高く、逆に最もテレワークの導入が進んでいるとされている情報通信業においても未導入の企業が存在している。

前述したように北九州市では、全体のテレワーク導入率は全国平均に比べて高いが、実際に導入されている企業の業種は国内の傾向とは異なり、特定の業種のみで先行して導入されている状況ではないと言える。

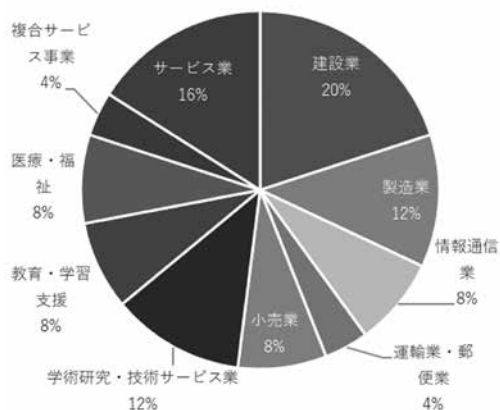


図7 未導入企業の業種

(c) テレワーク未導入企業の現状

このように、北九州市は現状の導入率では国内の動向より先行している。しかし、テレワークが未導入である企業について詳細に分析を行った結果、今後も導入を考えていない企業は 88% と多数を占める結果となり、今後のより一層の普及促進には何かしらの阻害要因があると考えられる。

未導入かつ今後の導入の予定のない企業においては、テレワークを推進するために必要となる、社外からのネットワークへの

アクセスの可否については、「可能」と回答している企業が多く存在している。また、より効率的にテレワークを行うために必要となる書類の電子化についても、全ての電子化が完了している企業は少ないが、段階的な電子化が進んでいるという状況であり、技術的な要件がテレワーク導入の阻害の要因でないと考えられる。

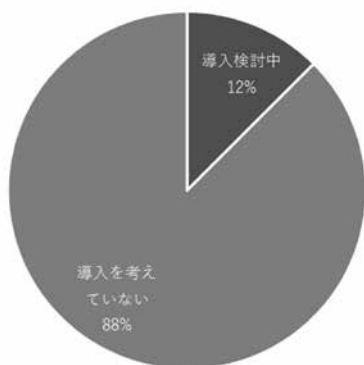


図8 テレワーク導入意向

つまり、技術的な要件が整っている状況で導入の阻害要因があるとするれば、未導入企業においてテレワーク推進に対するとらえ方としては、「テレワークを行うための技術的な準備は整っているが、それを安全かつ安価に運用することのできるルールが整っていない」状態であると推測され、適切なルールが未整備であることが導入の阻害要因であると考えられる。

また、前述したようにテレワークの導入により生産性の向上等の企業へのメリットが挙げられているが、それらを定量的に把握することは困難であり、ルールの整備に掛かるコストや運用するためのコストを負担するだけの効果が得られるかが把握できないというのも導入を阻害している要因であると考えられる。

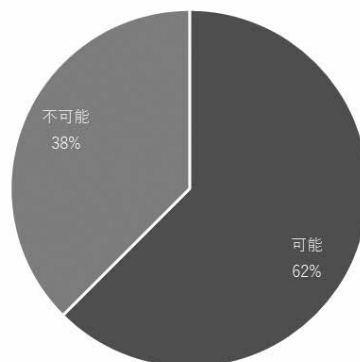


図9 社外からのアクセス

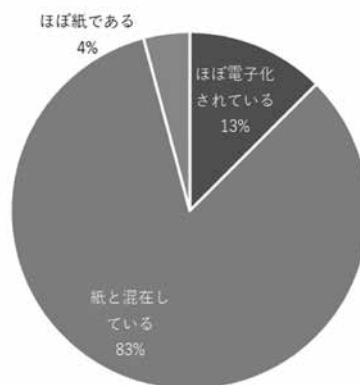


図10 電子化の状況

これに加えて、アンケート調査を通して未導入の企業からの具体的な懸念点として、

- 小企業ではインフラ整備などのハードルが高い。
- 医療事務の場合、個人情報の流出が一番問題になると思われる。
- マネジメントシステムにおけるリスク分析と点検ができる仕組みづくりが必要。
- 自宅勤務だと諸々の用事を優先しがちで、仕事に専念できるか疑問。

といった課題が指摘された。

これらの意見を踏まえて、その課題解決の糸口を探るため、アンケート回答企業の中からテレワークの普及促進のヒントとなる事例を収集することを目的に、アンケート参加企業の中からヒアリング調査を実施した。

(2) アンケート企業のヒアリング

ヒアリング調査対象企業の選定に当たっては、以下のように導入企業一覧を整理した。

企業の分類においては、アンケート結果を踏まえて以下の 4 つに分類した。

a 分類：「中・大企業でテレワークを既に導入済」

b 分類：「情報系小企業(ベンチャー含む)でテレワーク導入済」

c 分類：「小企業でインターネットによらずアナログな手段によるテレワークを実施」

d 分類：「小企業でテレワーク未導入」

特に、分類 b となる情報系ベンチャーにおいては、もともと社員各自が IT に関するスキルをそれなりに有しており、事務所のコストや時間のコスト、テレワーク導入のコストを最大限に節約することが前提で起業されている。このような企業の風土

は、今回のテレワークによる女性活躍社会を目指して、導入障壁を低く抑える工夫が内在されている可能性が高いものと思われるため、そのポイントを踏まえたヒアリングを実施した。

また、c 分類においては、b 分類とは逆に全企業の中でも電子化が進んでおらず、電話やファックスといった、インターネットによらない従来型の通信形式によって業務が行われている企業である。

(a) テレワーク導入事例とヒアリング結果

今後のさらなるテレワーク推進を考えるならば、上記の分類で b および c のような中小企業における導入障壁を明らかにして、それに対する対応策を検討する必要がある。そのため、分類 b に該当する、株式会社ヴィンテージ、株式会社ブラテック、分類 c に該当する株式会社さくらアシスト、株式会社福岡観光バスの 4 社を対象としてヒアリング調査を行った。

表 1 テレワーク導入企業とヒアリングを行った企業の一覧

分類	社名	業種	従業員数
a	(株)九州電力	電気事業	13,053 名
a	(株)安川情報九州	ネットワーク	154 名
b	(株)ヴィンテージ ※	S/W 開発	10 名
b	(株)ブラテック ※	WEB、システム開発	7 名
b	MOT 技術経営研究所	技術コンサル	1 名
c	(株)福岡観光バス ※	旅行企画、バス運営	23 名
c	(株)さくらアシスト ※	住設機器説明	5 名

※実際にヒアリングを行った企業

表2 ヒアリング結果の概要

	(株)ヴァンテージ	(株)ブラテック	(株)さくらアシスト	(株)福岡観光バス
事業内容	S/W 開発	WEB、システム開発	住設機器説明	旅行企画バス運営
社員数	10名	7名	23名	5名
女性割合	50%	10%	80%	100%
導入形態	モバイル勤務	在宅勤務	自営型	在宅勤務
実施人数	3人	3人	5人	1人
導入割合	社員の30%	社員の60%	社員全員	社員の20%
導入目的	優秀な社員の出勤困難への対応	ITに詳しいメンバーで会社を設立	担当エリアごとに分散して業務対応	子育て中の優秀な女性人材を雇用
初期コスト	50万円 ノートPC	0円	50万円 通信費+教育費	10万円 通信費
1人当たり運用コスト	2000円/月 通信費	社員が各自負担	20万円/月 通信費、交通費	10万円/月 通信費
ヒアリング対応企業の特徴的なコメント	社員のワーク・ライフ・バランスのメリハリからも社員も出勤を希望しており、また会社としても出勤しての勤務のメリットを感じている。	社員の勤怠管理にはSlack（スラック）と言うフリーソフトのコミュニケーションを活用しGoogleのレッドシートの連携を取り、社員のみならずアルバイトの管理も同時に行っている。	当社の業務は、九州各地の主婦の方々が在宅勤務で住宅設備機器の取扱いマニュアルを作成し、各ご家庭を訪問して取扱い説明を行うことである。	在宅勤務の社員がバスガイドと旅行企画のマッチング（ガイド手配）業務を担っている。マッチングには、子育て中の女性バスガイドの勤務条件や添乗宿泊の個別対応を行い解決という業務のノウハウが必要である。

導入している企業に共通して言えるのは優秀な人材（女性を含む）の雇用を継続したいことにあり、出産や子育て、介護などの人生におけるワーク・ライフ・バランスへの配慮と就業機会の継続という課題が指摘される。

特に、女性活躍推進という視点では福岡観光バスの取り組みが特徴的であり、対象となる23名は全て女性社員で、在宅勤務の女性社員が観光バスの運行管理や旅行企画の実施を行っている。

バスガイドは全員子育て中の女性であり、社員ごとに勤務条件や添乗による宿泊などの対応が異なる。この状況を解決するために、子育て中の女性社員が旅行企画と

子育て中のバスガイドのマッチングを自宅で電話やファックスを活用して実施している。

このような事業形態でテレワークを導入するきっかけとなったことが、「子育て中の優秀な女性人材を雇用する」ということであり、電話やファックスといったアナログな通信手段の初期費用（約10万円）のみで対応ができることで導入が実現した。テレワーク導入に当たって苦労したことは、在宅勤務で月額基本給を抑えながらも、業績に応じて給与を上げるための工夫である。

具体的には、在宅勤務にてバスガイドと旅行企画のマッチング（ガイド手配）業務

を担っており、会社が受託した旅行企画に対応可能なバスガイドの割り振りを担当している。月額基本給を抑制しつつも、成果に応じて業績給与を付加することで、優秀な人材が、家庭での育児や介護を継続しながら仕事を継続できるように対応している。

また、添乗の勤務記録と添乗前の点呼と業務終了の報告を同様に自宅にてテレワークで対応している。必要経費については、小口現金の処理にて出金し、後日清算処理を行うことで対応を行っている。

(b) テレワーク導入の課題

これに加えて、未導入の企業より寄せられた課題として、テレワークそのものに対する認識の課題がある。例えば、学校法人が設置する大学等の高等教育機関に勤務する教育職員（研究者）は、裁量労働制若しくはみなし労働時間制による勤務をしている場合が多く、各教育機関が提供しているクラウド技術を活用したデータストレージに各自の研究データ等を保存しているケースである。

いつでもどこでも研究活動が実施できる状況へ対応していることがすなわちテレワークという概念に含まれると想定できる。しかし、学校法人側としては、テレワークの機会を提供する就業規則上のルールその他が整備されていないという形式的な問題やテレワークへの認識が十分でないなどの状況が見受けられた。

前述したように未導入の企業が「テレワークを行うための技術的な準備は整っているが、それを安全かつ安価に運用することのできるルールが整っていない」という状態であると考えた場合、今回ヒアリングを行った b 部類の企業から得られた知見として、小企業におけるテレワークの推進

においては、安全かつ安価に運用するためには、自社でのセキュリティの確保ではなく、データ領域の確保を含めたアプリケーション全体において、既存のクラウドサービスを利用してしまうことが有用である。

セキュリティの確保およびそれに相反する外部から PC の改ざん等の不正アクセスの技術の進展は極めて速く、小企業がこれに全て対応することは非常に高コストになる。そうであればランニングコストを負担したとしても、あらかじめセキュリティの確保がされている大企業のクラウドサービスを利用した方が全体のコスト削減につながり、かつ自社で運用するより安全な運用ができるという考え方である。

また、c 分類の企業へのヒアリングにおいては、最先端の技術に無理に追いつくことをせず、従来型のアナログな手段で対応できる範囲を切り出してテレワークを実施している実態が把握された。これにより、技術的・時間的にも制限があっても、特殊な専門性をもった人材を確保することに成功しており、本研究の目的である女性の活躍推進のためには有効な手法であると考えられる。

5. テレワーク導入と女性活躍推進に向けた提言

(1) テレワーク導入による効果と意識改革

北九州におけるテレワークによる女性活躍を促進するために、まず検討しなければならないことは、「テレワーク導入のガイドライン」を整備することである。このガイドラインを各企業が各部署の業務内容に照らし、テレワークに適しているか否かを判断できれば、テレワーク導入を考える機会を提供できる。

そのためには、前述したテレワーク導入の課題を解決するために、「通信機器の活用」から「高度なセキュリティ対応」、「労務管理と人事評価の方法」とともに「導入レベルとコスト」を明らかにして導入障壁を低くする方策が必要である。

この図では、「対面でないと」、「セキュリティが不安」、「労務管理が困難」など「テレワークに適した仕事がないから」という導入しない理由の中心的な課題の解決方策を具体的に示している

同時に、意識の改革を促進するためには、労働者・企業に対しては、前述した「テレワークの効果」をより具体的に示して行くことが必要であり、それを推進する自治体に対しては、地域全体に与える効果として示すことが重要である。

例えば、労働者への効果として、通勤時間の削減や業務効率の向上といったメリットを挙げたが、これは現状が定量的に何分減るや、効率化により定時に帰ることがで

きるなどの具体的な示し方である。より具体性を持たせて労働者への理解を得るためには、上記のメリットを示すと共に、その結果、新たに得られた時間を使うことで、「家事・育児への参加や家庭内でのコミュニケーションを行うことができます」「健康増進のための運動を行うことができます」のように、ワーク・ライフ・バランスへの貢献を示すことが有効である。

同様に、社会への効果を地域全体への効果と読みかえることができる。労働者への効果と違い、直接に現れる効果ではなく、そこから派生する二次的な効果を示すことが必要である。例えば、労働環境が改善されることで新たな雇用の創出や女性活躍の推進が進み、その結果、その地域に定住する人口増加につながり、労働人口減少への対応という日本全体で不可避の課題に対する対応策となっているというところを強調して効果を示す必要がある。

また、こういった効果を示すと共に導入

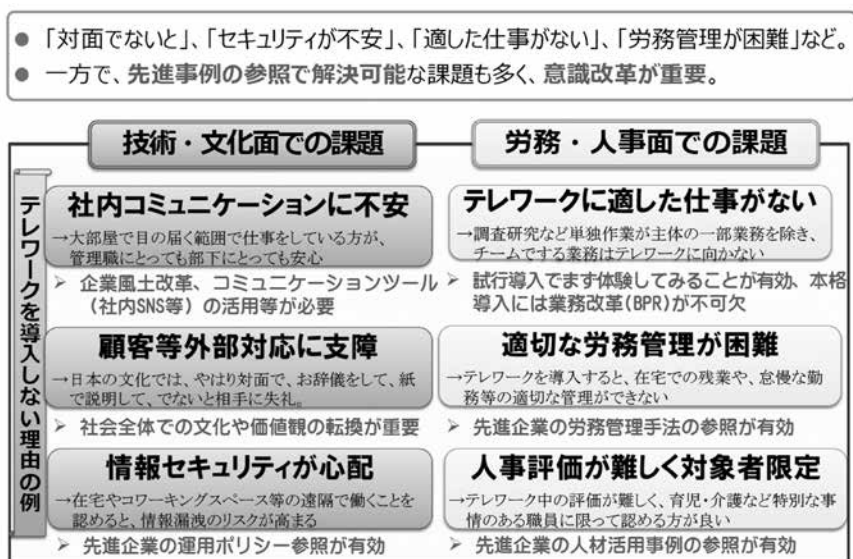


図 11 テレワーク導入の課題解決方策

出所：総務省 「テレワークの最新動向と今後の政策展開」(平成 30 年 2 月 23 日)

の技術的な解決方策と導入・運用コストを解説する必要がある。そのためには、企業向けにテレワークの導入に向けたガイドラインを提示するのみではなく、テレワーク導入に向けた各種の支援方策が効果的であると考える。この支援方策は、現在立地する企業のみならず、他地域から企業誘致や新たな生業を起業することへも効果を発揮するものとする。

(2) テレワーク導入のノウハウ・プロセス支援

図 12 は、一般的なテレワーク導入のノウハウとプロセスを示したものである。

現状でのテレワークの導入は、技術的な導入支援以前に、そもそもの制度への理解が必要である。これはテレワークを導入した際にそれが適用される労働者と適用されない労働者がいる場合などではより重要で

あり、導入プロセスの初期においては、適用される・されないを問わず、会社全体でテレワークの全体像や導入目的を共有することが必要である。

その後のルールや ICT 環境の整備、それに即したセキュリティ対策の実施は、導入の技術的レベルならびにコストに大きく関係するものである。技術的レベルに依存するセキュリティに関わる安全性とコストは多くの場合において相反することから、導入時のみならずテレワークを継続的に運用していくにあたってかかるランニングコストを含めて、企業が求める安全性とそれにかかるコストを明示した支援が必要であると考えられる。

また、セキュリティ対策においては、導入時に確立すれば済むものでなく、ICT 技術の進展に対し、対応し続けることが必要となる。そのことから、ルール作りからセ

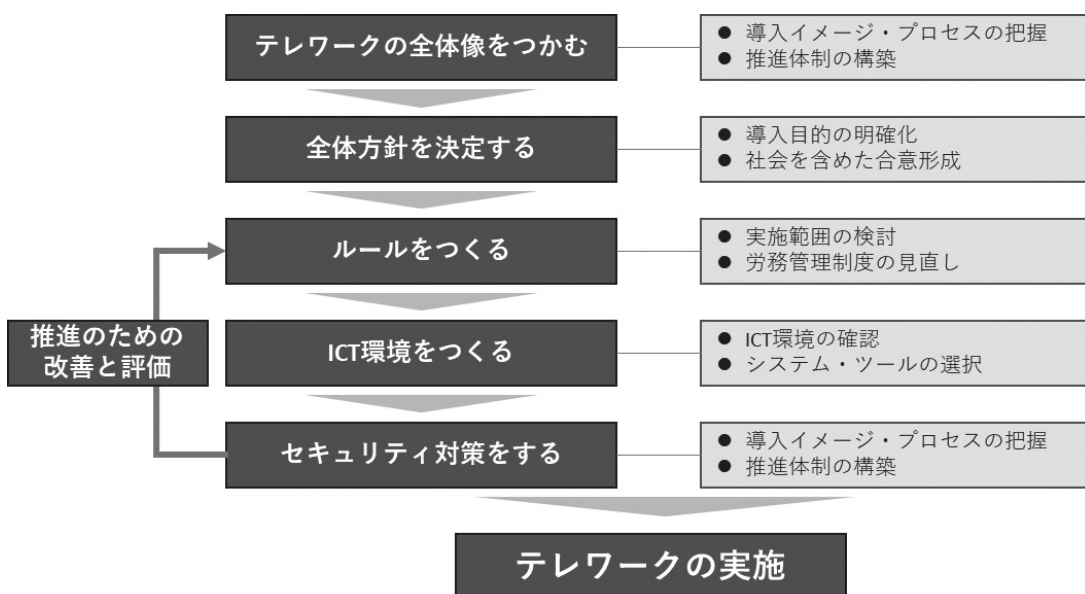


図 12 テレワーク導入のノウハウ・プロセス

出所：実践！テレワークで「働き方改革」日経 BOOK
一般社団法人日本テレワークセンター 日本経済新聞社

セキュリティ対策までのプロセスは、導入時にのみならず、導入後においてもテレワークを持続的に推進するために改善と評価を繰り返すことが重要となる。企業ごとに常にセキュリティ技術の最先端を把握し続けることは困難であることから、改善と評価においても支援が必要である。

以上を踏まえて、実際にテレワーク導入時に整備が必要となる就業規則およびその具体例について、以下に示す。

(3) 「テレワーク導入に向けた支援のための補助事業」の提案

「テレワーク導入の全体像」については、先に述べた「テレワーク導入のノウハウ・プロセス」がそれにあたると考える。「全体方針」は、「ルールをつくる」から「セキュリティ対策をする」までをヒアリングすることで、必然的に把握できるものであり、その方針に基づき、就業規則で対応するのか、勤務に関する取扱いなどの規程類で整備するかを支援することが可能である。これにより、テレワーク導入の社内ルールなど制度的な対応が可能となる。また、「ICT

表3 就業規則の変更が必要かどうかを検討する項目の例

●テレワーク対象者の適正基準
●テレワーク実施の申請と承認
●業務連絡（コミュニケーション）の方法
●労働時間
変更が必要と思われる例
・就業規則に規定されていない労働時間制（フレックスタイム制など）を利用する
・みなし労働時間制の適用を検討したもの、就業規則に同規定が無いなど
●人事評価
導入に当たり、人事評価制度の新設や改定をするなど
●給与や手当
変更が必要と思われる例
・通勤手当の支給基準の変更、在宅勤務手当などの新設をする
・業務内容の変更に伴い、給与の見直しも行うなど
●服務規律
●セキュリティや安全衛生（作業環境・健康診断）
●教育や研修
変更が必要と思われる例
・テレワーク実施者に対して、社内教育や研修制度をつくるなど
●緊急時の対応
●テレワーク実施の際の費用負担
●福利厚生

（出所）：実践！テレワークで「働き方改革」日経 BOOK
一般社団法人日本テレワークセンター 日本経済新聞社

環境をつくる」、「セキュリティ対策をする」については、導入コストや運用コストに大きく影響することから、段階的な導入にも考慮する必要がある。この点については、現時点で明確に提示できるものはない。しかし、一つの方策として、今回の IT 系ベンチャー企業へのヒアリングで確認されたフリーウェアのチャットソフトの活用など安価で導入可能な業務ソフトの支援も視野に入れることができる。

また、中小企業の場合には、セキュリティ対策について産学官で支援する必要がある、その一例としては東京都・警視庁・学術関係者が中小企業のサイバーセキュリティ対策を支援するため設立した「Tcyss」(Tokyo Cyber Security Support network for small and medium enterprises、東京中小企業サイバーセキュリティ支援ネットワーク)の取り組みも参考となる。

このように、テレワーク導入の技術的レベルや導入コストなど企業のレベルに応じた段階的導入の支援を念頭に置いた「テレワーク導入支援セミナーの開催」、「テレワーク導入ガイドラインの作成」、「テレワーク導入支援」、「テレワーク運用支援」を業務とする「テレワーク導入に向けたコンサルの支援業務」を自治体主導で行うことが望まれる。北九州地域に立地する企業向けにアイデア募集コンペを実施することで、地域の「知」を活用した地域への企業誘致ならびに地域企業における働き方改革の大きな一助となると考える。

つまり、北九州市内の IT 系ベンチャー企業へテレワーク導入に向けたビジネスモデルや導入講習会の実施に関するコンペを開催し、その知恵を集め、北九州市内の中小企業の導入率を高めるとともに、テレワークのみならず、モバイルワークなどこれからの働き方改革を推進し、優秀な人材

の流出を防止・集積して北九州を活性化させる要因となる企業の誘致につなげることにテレワークは効果的である。

これによって、女性の就業機会と活躍する場を創出し、女性を含めた労働者の適切なワーク・ライフ・バランスを確保することが可能となり、働きやすく住みやすい北九州市を実現するという好循環を生み出すことができるものと期待される。

6. おわりに

多様な人材を積極的に活用しようという考え方を基本とし、社会的マイノリティの就業機会拡大のみならず、性別や人種の違いに限らず、年齢、性格、学歴、価値観などの多様性を受け入れ、広く人材を活用することで生産性を高めようとする今後のダイバーシティにおいて、テレワークの活用は、大きな意義と可能性を秘めているといえる。今回の調査では、結婚や出産で退職した女性が在宅ワーカーとして働くこと、育児や介護と両立して場所や時間に拘束されずに働く機会を提供しているという実態を把握することができた。さらに、今後は兼業や副業の促進により、これまで以上に働き方の改革が進むものと考えられるが、その際、テレワークという手法はさらに大きな意義を持つと考える。

7. 謝辞

本研究を実施するにあたり、アンケートへのご協力ならびにヒアリングにご対応いただいた企業の皆様に心より感謝申し上げます。さらに本研究の成果が、働き方改革、北九州地域経済の活性化、有能な人材の活用など多方面で北九州地域の活性化へ結び付けられることを願っております。

参考文献

- 一般社団法人テレワーク協会、<http://japan-telework.or.jp/>、最終閲覧日 2018年8月1日
- Women Will 働き方改革推進ガイド、グーグル合同会社
- 2020年に向けたテレワークによるワークスタイル変革の実現－8の提言－、一般社団法人日本テレワーク協会、2016年6月
- 平成28年度テレワーク人口実態調査－調査結果の概要－、国土交通省都市局都市政策課都市環境政策室、平成29年6月
- テレワークではじめる働き方改革、厚生労働省
- 平成29年通信利用動向調査の結果、平成30年6月22日、総務省 http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01tsushin02_02000128.html
- 平成26年度テレワークモデル実証事業「テレワーク活用の好事例集～仕事と育児・介護の両立のために～」、厚生労働省
- 古矢真義、最近の国内外のテレワーク事情、UNISYS TECHNOLOGY REVIEW 第109号、2011年8月
- 世界のテレワーク事情、一般社団法人日本テレワーク協会、2012年4月
- 平成26年版情報通信白書 ICT 環境の浸透とテレワーク、総務省
- テレワークの最新動向と今後の政策展開、総務省、平成30年2月
- 平成27年度テレワーク人口実態調査、国土交通省都市局都市政策課、平成28年3月
- 実践！テレワークで「働き方改革」、一般社団法人日本テレワーク協会、日本経済新聞出版社、2018年1月
- 田澤由利、在宅勤務が会社を救う：社員が元気に働く企業の戦略、東洋経済出版社、2014年2月
- 大久保幸夫、皆月みゆき、働き方改革－個を活かすマネジメント、日本経済新聞出版社、2017年11月
- 箴島専・吉見憲二・豊川正人・竹村敏彦・海野敦史「女性の就業促進のためのテレワーク利用に関する課題」GITS/GITI Research Bulletin、2008-2009号、154 - 165頁、2009年
- 古川靖洋、テレワーク導入による生産性向上戦略、関西学院大学研究叢書 第181編、千倉書房、2015年11月
- 森本登志男、あなたのいるところが職場になる～「経営」「ワークスタイル」「地域社会」が一変するテレワーク社会の到来～、大和書房、2017年7月
- 女性労働の分析－地域別にみた女性の就業状況2016年、公益財団法人21世紀職業財団
- 田澤由利、テレワークで生き残る！－中小企業のためのテレワーク導入・活用術、商工中金経済研究所、2017年3月
- Vittorio DI Martino and Linda Wirth, 1990. "Telework: A New Way of Working and Living", *International Labor Review*, Vol. 129, pp. 529-554.
- Celia Stanworth, 2002. Women and Work in the Information Age, *Gender, Work and Organization*, Vol. 7, pp.20-32.
- Diane E. Bailey and Nancy B. Kurland, 2002. "A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 383-400.
- Cath Sullivan, and Susan Lewis, 2001. "Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents", *Gender, Work & Organization*, Vol. 8, pp. 123-145.
- Susan M. Shaw, Jean Andrey and Laura C. Johnson, 2011. "The Struggle for Life Balance: Work, Family, and Leisure in the

Lives of Women Teleworkers”, *World Leisure Journal*, Vol. 45, pp. 15/29.

Eleftherios Giovanis, 2018. “Are Women Happier When Their Spouse is Teleworker?”, *Journal of Happiness Studies*, vol. 19, pp. 719-754.

Naseer KHAN et.al, 2017. “Organizations Perception to Telework in Dubai: An Emperical Investigation”, *Journal of Applied Economic Sciences*, Vol. 12, pp. 247-254.

Kumudinei DISSANAYAKE, 2017. “Teleworking as a mode of working for women in Sri Lanka: Concept, challenges and prospects”, *IDE Discussion Paper*, Vol. 680, pp. 1 -27.

〈注記〉本論文は研究本体のテーマに関わり、「KFAW 調査研究報告書」(VOL 2018- 1) で詳述する調査結果の一部を検討・分析し、同テーマの基で「研究論文」として執筆したものである。