

DX時代におけるテレワークの可能性と課題

大内 伸哉 ●神戸大学 大学院法学研究科 教授

コロナ禍を機に非接触で働けるテレワークが浸透した。デジタル変革(DX)が進み、働き方が雇用型から請負型へとシフトするアフターコロナにおいては、テレワークが標準的なものとなるだろう。

■テレワークはなぜ普及してこなかったのか

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が広がる中、政府はいわゆる3密(密閉空間・密集場所・密接場面)を避けて人と人との間の距離を取ること(ソーシャルディスタンス)を求め、仕事においても、対面を避けることができるテレワークによって在宅勤務をするように呼び掛けた。これにより、テレワークは急速に広がりを見せることになった。

政府によるテレワークの推奨は今回が初めてではないし、比較的新しいところでは、安倍晋三政権時代に策定された「働き方改革実行計画」の中でも取り上げられていた。ところが、今回のコロナ禍までは、テレワークは一般的な働き方ではなかった。

職場でパソコンやインターネットなどの情報通信技術(ICT)を利用して働くことが日常的になって久しい。社内でのコミュニケーションや社外との取引は必ずしも対面で行う必要はなく、インターネットを通じて行えるようになった。通信環境の改善により、メールのやりとりだけでなくオンライン会議も可能となっていた。技術的には、特定のリアル空間(事業所)に社員を集めな

くても、事業を遂行することは可能であった。

それにもかかわらずテレワークの導入が進んでこなかった理由の一つは、リモートでは十分に意思疎通ができず、組織や集団で働く場合には適しないと判断されてきたからである。また、テレワークとなると、どうしてもそれに従事する者の業務を特定することが必要となるが、日本の正社員は従事すべき業務内容がそれほど明確になっておらず(いわゆる「ジョブ型」ではなく)、こうした特定が困難であった。こういった、個々人があいまいな職務定義の下で、チームで働くことを前提とした業務遂行のスタイルが確立し、それに合った仕事のやり方のノウハウが蓄積されている中では、テレワークの導入は生産性を引き下げるものと判断されてきたのである。

このようなことから、従来テレワークをしていたのは、主として自営で働く人たちであった。労働省(現在の厚生労働省)に1998年に設置された「在宅就労問題研究会」でも、そこで検討対象とされたのはもっぱら自営型のテレワークであった¹⁾。ただ、日本の就労者の大半が雇用労働者であり自営労働者は少数であることから、テレワークは一部の人だけが行う特別な働き方とされてきたのである。

■なぜテレワークは注目されるべきなのか

このような中、テレワークが注目されるようになった一つのきっかけは、2011年3月に起きた東日本大震災である。東日本大震災は、被災地域だけでなく首都圏を含む広範囲の企業に大きな打撃を与えたが、そのような中でもテレワークを導入している企業は事業を継続することができた。こうして、テレワークは大災害時の事業継続計画（Business Continuity Plan：BCP）の中核的な手段の一つとして認識されるようになった。

さらにテレワークには、労働者側から見ても、これが今後の標準的な働き方となるのにふさわしい社会的理由があった。前述した「働き方改革実行計画」には「テレワークは、時間や空間の制約にとらわれることなく働くことができるため、子育て、介護と仕事の両立の手段となり、多様な人材の能力発揮が可能となる」と書かれていたことから分かるように、まず育児や家族介護を抱えている労働者にとって、テレワークは、仕事を辞めず、能力を継続して発揮するための手段となる。とりわけ介護については、働き盛りの労働者が、親の介護のために離職をすること（介護離職）が社会問題となる中、テレワークはその解決策となり得るものである。

また、テレワーク（特に在宅勤務型）が持つ通勤を不要とするというメリットは、様々な理由で移動が難しい人に対して仕事の機会をつくり出すことにもなる。例えば車椅子を使って生活をしているために通勤が大変な身体障害者にとっては、テレワークができれば仕事を見つけやすくなる。身体能力が衰えてくる高齢者が働き続けるためにもテレワークは役立つ。妊娠中の女性や病気を抱えている人なども、通勤の負担がないテレワークであれば仕事を続けたり、新たに仕事を見つけたりできる可能性が広がる。地方在住者で都会に出

て行くことができないような人でも、テレワークなら地方にいながら能力を発揮できるかもしれない。

これらのことは、テレワークには、就労困難者の社会参加という社会課題の解決に役立つ面があることを示している。

■自宅や地域への回帰を可能とするテレワーク

通勤に特に支障がない人たちにとっても、通勤のないテレワークには大きな価値がある。何よりも、通勤による心身のエネルギーの消耗を回避できることは健康に良いし（特に都市部における、いわゆる「通勤地獄」を考えよ）、通勤に要する時間を節約できることで、その時間を自分や家族のために使うこともできる。

さらに、自宅を勤務場所とすることによって、時間的ないし場所的な制約が弱まることから精神的な余裕も生まれる。もちろん在宅勤務のテレワークには、家庭に仕事を持ち込むことに伴う弊害もあり得る。企業によっては、業務の遂行過程を直接確認できないことから情報機器を通した監視を強める可能性がある。そうするとプライバシー侵害の問題が出てくるし、社員のストレスを高めることにもなり得る。そのため、企業によるリモート監視の在り方は今後議論が深められていくであろうし、特に一定の条件でインターネットから切断できる「つながらない権利」は、外国の例も参考に、日本でも検討されていくであろう。

このほか、テレワークには職住が一体化し、人々の生活が地域回帰となる面も指摘できる。多くの会社員はこれまで、休日以外の在宅時間の中心は睡眠だけであったかもしれない。ところがテレワークとなると、仕事も私生活もすべて自宅を中心に行われるようになる。自分が住んでいる地

域のことにそれほど目を向けることができていなかった人も、それをする余裕が出てくる。地域社会の平日昼間は、これまでは小さな子供や主婦、高齢者が主役の時間帯であったが、そこに会社員が入り込んでくるようになると、状況は一変することになる。コロナ禍でテレワークが増えたことにより、すでにそうした変化が起きつつある。

さらに「ワーク」と「バケーション」を融合した「ワーケーション」のような、リゾート地や自然の豊かな地方で仕事を行うことも、テレワークの進化形として注目されている。これにより、自分の好きな場所で生活したり働いたりすることが可能となるとともに、過疎で悩む自治体にとっては有望な地方創生策になる。

■DXとテレワーク

企業や行政などの組織は、前述のような集団的なスタイルをはじめ、その組織固有の仕事のやり方を持っている。それは、基本的にはアナログなので、デジタル対応への組み替えにはコストがかかるし、これまでの仕事のノウハウなどを活用できない社員や職員から不満が出る可能性も高い。このような状況では、あえてデジタル化を進めようとする動きは出てきにくい。コロナ禍という「外圧」はこうした状況を変えざるを得なくしたものであったが、組織によっては、これは緊急避難的な対応にすぎず、コロナ禍の収束後は元に戻るつもりのあるところもあるようである。

しかしそれは、今後の社会を展望すると、状況判断を誤っている。テレワークはあくまで働き方のスタイルであり、その根底には労働や仕事を取り巻く技術環境の本質的な変化がある。これが、デジタルトランスフォーメーション（DX）と呼ばれるものである。コロナ禍はその到来を早めたにすぎず、近い将来、それへの対応を求めざるを得ないものであったのである。

安倍政権時代から政府は、狩猟社会（Society 1.0）、農耕社会（Society 2.0）、工業社会（Society 3.0）、情報社会（Society 4.0）に続く日本が目指すべき未来社会の姿として、超スマート社会（Society 5.0）を提案していた。Society 5.0とは、IoT（モノのインターネット）が広がる中、リアル空間のあらゆる箇所に設置されたセンサーから膨大なデータ（ビッグデータ）を収集して集積し、それを人工知能（AI）が解析し、その結果がリアル空間に様々な形でフィードバックされることで新たな価値が創出される社会を意味する。

デジタル技術が他の多くの技術と異なるのは、これまでの人間社会では解決できなかったような様々な社会課題が解決できるようになることである。企業においても、こうした新たな技術を駆使して社会課題を解決する商品を作ったり、サービスを提供したりするところにビジネスチャンスがあり、そのチャンスをつかまなければ生き残りが困難となる時代が到来しようとしている。

日本企業はデジタル技術を活用して新しいビジネスを打ち出すという点で、他国の企業と比べて大きく後れを取っているといわれてきた。テレワークが広がらない背景には、こうしたデジタル技術の活用における後進性に関係している。

デジタル技術の活用の遅れを挽回するためには、まずは行政におけるデジタル化が必要である。日本社会における紙やファクス、はんこ、対面重視というアナログ的な特徴は行政機関において典型的に見られるものであり、それが民間企業にも伝播している。文書も署名も電子化し、押印は省略してペーパーレスを進め、できるだけリモートでコミュニケーションを取ることができれば、オンラインで完結できる業務はたくさんある。補助金や給付金の申請などもオンラインで完結できれば、人々はコロナ禍の中で感染の危険を冒して役所に行く必要はなくなる。

2020年に誕生した菅政権は行政のデジタル化に力を入れているが、実は、こうした試みはいまに始まったものではない。今回も本当に改革が実現できるかは楽観を許さないが、ぜひとも実現しなければならない。

ICTの発達によって人々は今後、通院が不要となるオンライン診療や、通学が不要となるオンライン授業などを利用できるようになり、「ムーブレス（移動なし）」な生活をするようになっていく。何か重要なことをするためには自宅から出て移動しなければならないという、これまでの常識が変わりつつあるのである。通勤が不要なテレワークも、こうしたDXという大きな時代の流れの中の一つに位置付けられるものである。この流れに抵抗しようとしても、もはやそれは不可能であろう。

■雇用から請負へ

テレワークをうまく機能させるためには、従来の日本の会社の働き方を変えていく必要がある。ポイントの一つは、上司が目の前で仕事を指示することができないので、テレワークをする部下の仕事をうまく切り出して特定するとともに、仕事のプロセスではなく成果を評価する方法を導入することである。これは、雇用的な働き方から請負的な働き方にシフトすることを意味する。

そもそも、雇用というのはどのような働き方なのだろうか。資本主義の勃興期の工場労働においては、経営者が、どのように事業を遂行すべきかについて豊富な情報を持っており、企業は、経営者の手足となって指揮命令された内容を忠実に遂行する人を必要とした。これが雇用的な働き方の原型である。ところが、今後はあらゆる産業において情報化が進み、デジタル技術が活用されるようになる。そうすると肉体労働はロボットに代替され、知識労働においても、それが既存の情報を

基礎とした定型的な作業であればAIに代替され、効率化と省人化が進められるようになる。これが企業のスマート化である。

このようになると、経営者の手足になって働くような雇用型人材は機械で代替できるので不要となる。経営者が必要とするのは、デジタル技術を使って新たな価値を生み出すことに貢献できる人材である。こうした人材は、多かれ少なかれ、その専門性を生かした働き方をする人材であり、経営者からどのように働くかの指揮命令を受けるのではなく、出した成果で評価されることを求めようとする。こうした働き方は、雇用というよりも請負（仕事の完成を請け負い、その結果に対して報酬を受け取る働き方）に近いものである。

デジタル技術を活用した請負的な働き方は、企業の指揮命令を受けずに自立的であり、成果で勝負することになる。そうすると、1つの事業所に集まって働くことは不要になり、ICTを活用したテレワークが最も適したものとなる。

■テレワークで自立して働く

以上のような自営型の働き方がさらに進むと、企業に必ずしも在籍する必要はなくなり、個人事業主として自立して働く道も出てくる。

企業としては、雇用という形態であれば人材を指揮命令下で働かせることができ、特に日本型雇用においては、人材を新規卒期に確保し時間をかけて訓練して育成していくのに適していた。しかし、前述したような請負的な働き方をするテレワークでは、指揮命令の必要性がなくなる。さらに、技術革新のスピードが高まると、将来の技術水準を予測して社員を訓練することが難しくなるので、即戦力を採用する方向にシフトするようになる。特に、雇用すると労働法の適用による負担（労災保険や社会保険などの負担、時間外労働に対する割増賃金、年次有給休暇や育児休業・介護

休業といった法定の休暇・休業の付与、労働組合との団体交渉など）が出てくるので、専門性の高い個人事業主と契約（業務請負契約）を結ぶことは企業にとってもメリットがある。

デジタル社会における個人事業主というと、クラウドワークやギグワークのような単純労働に従事する待遇の良くない働き方を想定する人が多い。政府もそういう観点から、こうした者を「雇用類似の者」として、その労働力を活用する企業に、雇用労働者（自社の従業員）に近い保護を認めようとしている。しかし、デジタル技術の進展

はこうした単純な請負的就労を機械化して消滅させるので、ここで想定すべき個人事業主は、自分の能力と才覚を使って自らのリスクを取って自立的に働く人たちとなる。このような働き方は、雇用労働者に準じるものとして保護するのではなく、どのようにしたら経済的に自立できるかを支援する政策が必要となる。

つまりDXの進展によって、テレワークをしながら自立的に働く個人が中心となる社会がつくられていくため、それに合わせた政策課題を検討していく必要があるのである。

1. 2000年に出された報告書では「在宅ワーク」と記載されている。



1996, 1997, 1998, 1999, 2000...

[インターネット白書ARCHIVES] ご利用上の注意

このファイルは、株式会社インプレスR&Dが1996年～2021年までに発行したインターネットの年鑑『インターネット白書』の誌面をPDF化し、「インターネット白書 ARCHIVES」として以下のウェブサイトで公開しているものです。

<https://IWParchives.jp/>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容（技術解説、データ、URL、名称など）は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者（執筆者、写真・図の作成者、編集部など）が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は掲載されていない場合があります。
- このファイルの内容を改変したり、商用目的として再利用したりすることはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用される際は、出典として媒体名および年号、該当ページ番号、発行元（株式会社インプレスR&D）などの情報をご明記ください。
- オリジナルの発行時点では、株式会社インプレスR&D（初期は株式会社インプレス）と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めました。すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接的および間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

お問い合わせ先

株式会社インプレス R&D

✉ iwp-info@impress.co.jp

©1996-2022 Impress R&D