

コロナ後のテレワークの展望と課題

大内 伸哉 ●神戸大学 大学院法学研究科 教授

雇用システムの変革とDXを進める日本企業にとって、テレワークは向き合うべき必須課題。「つながらない権利」の保障など最新の議論やデジタル手法に学び、障壁をなくす努力が求められている。

■テレワークの実情

2020年以降、政府が呼びかけたこともあって、多くの人がテレワークを経験することになった。東京商工リサーチの調査によると、1回目の緊急事態宣言時（2020年4月7日に発令、同年5月25日に全国的に解除）には17.6%から56.4%へと上昇し、その後、緊急事態宣言解除後には低下するものの、2回目の緊急事態宣言時（2021年1月8日～3月21日）には38.4%に再上昇している（資料3-2-4）。

もっとも、総務省『令和3年版情報通信白書』（以下、白書）によると、テレワークの実施率は業種によってばらつきがあり、「情報通信業」「学術研究、専門・技術サービス業」「金融業、保険業」では高く、「医療、介護、福祉」「宿泊業、飲食サービス業」「運輸業、郵便業」では低い。

テレワーク実施頻度は、白書によると1回目の緊急事態宣言時には週5～6日が32.9%で最も多かったが、2回目の緊急事態宣言時には週3～4日が24.5%と最も多くなっており、テレワークの実施日数が短くなっていた。働き手のテレワークの継続希望については、肯定的な回答は66.4%であった。

これらのデータから、コロナ禍をきっかけにテレワークを経験した人が増え、この働き方を前

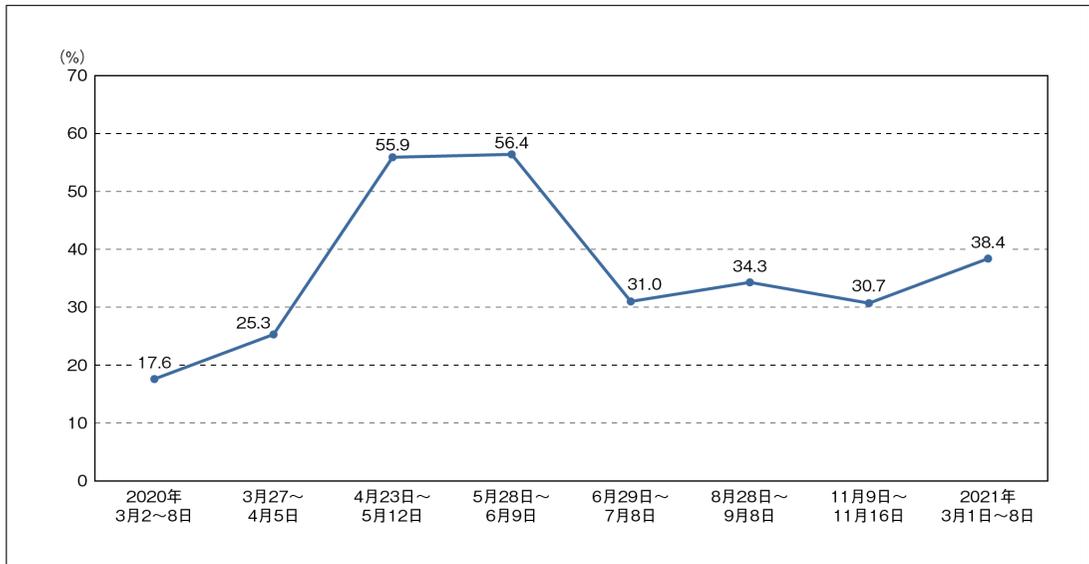
向きに評価している人は多いが、コロナ禍収束後も増えたままであるとは必ずしも言い切れず（実際、緊急事態宣言が解除されると、テレワーク頻度は減少していた）、また、テレワークに向けた業種とそうでない業種があることが分かった。

■テレワークの展望

とはいえ、もう少し先の将来展望を描くと、テレワークには大きな可能性があることも分かる。白書によれば、テレワーク経験者がテレワークのメリットとして挙げるのは「通勤時間が削減される」（81.5%）、「好きな場所で作業をすることができる」（53.8%）、「自分や家族のための時間を取りやすくなった」（45.1%）などである。ここではテレワークが、場所的ないし時間的な拘束性が低い働き方であることが評価されている。

こうしたことに加え、テレワークは仕事と生活の調和（ワークライフバランス）を実現しやすく、特に育児や介護などの負担を抱える人にとっては仕事を継続しやすくなる。障害者や高齢者のように移動が困難な人も、就労機会が得やすくなる。さらに、地方在住者で、家庭の事情などで自宅から離れにくい人であっても、テレワークであれば、都市部の企業を含め求職先の選択肢が増えるというメリットがある。

資料3-2-4 テレワーク実施の推移



出所：東京商工リサーチ、「『新型コロナウイルスに関するアンケート』調査」

企業にとっても、従業員が通勤の疲労から解放されることによって生産性の向上を期待できるし、勤務地を気にせず求人できるので、これまで採用対象に入れにくかった人材を発掘できるかもしれない。海外からも人材を集めやすくなるだろう。また、災害の多い日本では、いざというときの事業継続の手段としてもテレワークは有効である（事業継続計画（BCP）の観点）。都市部のオフィスを解約して地方に移転したり、コワーキングスペースだけを利用する方法に変えたり、業種によっては完全テレワークの導入によってオフィス自体をなくしたりすることも可能で、その経費節減効果は小さくない。

さらに在宅勤務型のテレワークは、従業員が職住一体となるので地域に回帰することになり、地方の活性化にもつながる。

こうしたさまざまな価値に支えられていることも、テレワークが将来有望な働き方であることの論拠となる。

■テレワークの普及に立ちはだかる壁

もちろん、テレワークの普及には課題・障壁もある。白書によると、テレワークを実施できない理由として「テレワークに適した仕事ではないため」（36.3%）、「勤務先にテレワークできる制度がないため」（27.9%）、「会社に行かないと利用できない資料（があるため）」（22.8%）、「会社でしかできない手続き（があるため）」（19.4%）、「社員同士のコミュニケーション（を取りにくい）」（17.8%）、「上司からの確認・指示を得にくい（ため）」（10.8%）が挙げられている。

ただ、上位に挙げられている理由は仕事の内容・会社の制度によるものであり、その解決のためには「そもそもの仕事のやり方を変える、会社がテレワークの意義を認め、積極的に制度作りを行うなどの抜本的な対応が必要」と白書は分析する。

次に多く挙げられている、会社でしか利用できない資料や手続きがある点について、白書は「会

社のデジタル・トランスフォーメーションが進むことで解決できる可能性がある」とし、同僚や上司とのコミュニケーションに関する課題は「様々なコミュニケーションツールを積極的に活用する、全てテレワークとするのではなく、一定の出勤日を設けるなどの工夫により、解決できる可能性がある」と分析している。今後VR（仮想現実）やメタバースが実用化されていけば、遠隔地においてもクオリティを落とさずにコミュニケーションを取れることにもなる。

このように見ると、テレワークが普及するための課題は、各企業が業務の遂行方法においてデジタル技術を導入し、テレワーク向きの仕様に変えることによって解決できる部分が少なくないことが分かる。それは、企業経営の抜本的な改革となるかもしれないが、デジタルトランスフォーメーション（DX）が進む今日、早晚向き合わざるを得ないことである。それにより、テレワークの普及を阻害する要因は取り除かれていくことになる。

■法的な課題

では、法的な面での課題はないのだろうか。まず、企業は従業員の意思に反してテレワークを命じることができるか、逆に、従業員がテレワークを希望しているのに出勤を命じることができるかという問題がある。これは、基本的には労使間の合意や就業規則の規定の問題であり、法律が一般的なルールを定めているわけではない。ただし、コロナ禍においてテレワークを認めずに出勤を命令することが労働契約法上の安全配慮義務に反することにならないかという論点はある。

テレワークに伴う自宅での通信費、光熱費などの費用をどのように負担するかについては、特にルールはないが、労働者に費用を負担させる場合には就業規則に記載する必要がある（労働基準法

第89条第5号）。

法律上、厳格な規制があるのは労働時間である。法律は、労働時間の規制の前提として企業に対し労働時間の適正な把握を求めているが、テレワークの場合、各従業員が分散してリモート環境で働いているため、それは容易ではない。

この点については、厚生労働省が2021年3月に発表した「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」（以下、テレワーク・ガイドライン）で、テレワークの場合においても他の勤務形態と同様、労働時間に関する別のガイドライン（「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」）を基礎とした労働時間の把握が求められるとした。具体的には「労働者がテレワークに使用する情報通信機器の使用時間の記録等により、労働時間を把握する」という方法が挙げられている。こうした方法が容易ではない場合には「1日の終業時に、始業時刻及び終業時刻をメール等にて報告させるといった方法を用いることが考えられる」とし、労働者の自己申告による方法も許容している。

テレワーク・ガイドラインでは、柔軟な労働時間管理の方法も挙げられている。

一つは、労働者が始業および終業の時刻を決定することができるフレックスタイム制である。テレワークでは、広く活用されることが想定されている。

もう一つは、労働者が事業場外で業務に従事した場合に労働時間を算定することが困難なときに適用される、事業場外みなし労働時間制である。この制度の典型的な適用事例は外回りの営業職だが、テレワークは在宅勤務でも「事業場外」と判断されるので、この制度を適用可能である。ただし「労働時間の算定が困難」という要件を充足するためには「情報通信機器が、使用者の指示により常時通信可能な状態におくこととされていない

こと」と「随時使用者の具体的な指示に基づいて業務を行っていないこと」が必要である。

このほか、業務の内容によっては、裁量労働制（みなし労働時間制）や高度プロフェッショナル制度（労働時間規制の適用除外）も適用できる。

■健康管理

労働時間制度には、本来は労働者の過労をチェックするという意味があるが、上記のような柔軟な労働時間管理を認めてしまうと、必ずしも労働者の健康管理が万全とは言えなくなる。このためテレワーク・ガイドラインでは、長時間労働対策として次のような措置を講じることを推奨している。

- ①メール送付の抑制（勤務時間外にメールを送付することの自粛など）
- ②システムへのアクセス制限（深夜・休日は、事前に許可を得ない限り企業などの社内システムに外部からアクセスできないようにすること）
- ③時間外・休日・所定外深夜労働についての手続きの明記（こうした労働が可能な時間帯や時間をあらかじめ設定することなど）
- ④長時間労働などを行う労働者への注意喚起
- ⑤勤務間インターバル制度（終業時間と次の始業時間の間に必ず一定の時間を置くこと）

こうした措置は、欧州では「つながらない権利」として議論されているものに近い。テレワークが過労という健康障害を招かず、ワークライフバランスも損なわないようにするためには、従業員のつながらない権利をどのように保障するかが重要なポイントとなろう。

このほか、健康管理という面からは、IoT（モノのインターネット）を使ってリモートで健康管理をしたり、従業員本人が自身の疲労状況などを

パソコンやウェアラブル機器などを通してチェックしたりするデジタル手法（ヘルステック）の活用も、テレワークに適したものである。

■人事評価

以上のような法的な問題とは別に、企業がテレワークをためらう理由として挙げるのは、人事評価の難しさである。

日本の企業では、上司が部下の仕事ぶりをさまざまなチェックポイントに照らして総合的に評価して査定することが多い。そのため、直接対面していないテレワークでは、やりにくさを感じるであろう。パソコンに設置したカメラを通して常時監視するといった方法も可能であるが、在宅勤務の場合、勤務場所が労働者の自宅という私的領域でもあるのでプライバシー侵害の恐れがある。さらに、常時監視は従業員にストレスを与えるため、精神障害を発症させたり、そこまでいなくても従業員の生産性を下げたりする恐れもある。また、カメラを通して収集した労働者の画像データは個人情報となるため、個人情報保護法に則した厳格な取り扱いが必要となる。

つまり、従業員の仕事プロセスの評価は、デジタル技術を活用すれば可能ではあるものの、いろいろなコストが発生するのである。このように考えると、仕事プロセスを重視して評価する日本ではテレワークの普及は期待できないということになりそうでもある。

しかし現在、日本型雇用システムは大きな変革期にある。これまでの正社員は「いつでも、どこでも、何でもやる」という働き方をしていた。特に「何でも」やることから職務は無限定で、どのような職務でキャリアを形成するかは企業の判断に委ねられる。その代わり、職務が変わっても、賃金は勤続年数に応じて上昇するという年功型処遇であった。こうした働き方が急速に見直されよ

うとしており、職務は特定され、評価や処遇もその職務でどのようなアウトプットを出したかに着目したものへとシフトしつつある。さらに、職場に人工知能（AI）やRPAが導入されDXが進むと、従業員はより知的創造的な業務に特化して専門性を発揮するプロ人材になることが求められるようになる。

そうした働き方では、まさに個人の専門とする職務でのアウトプットこそが評価の基準となる。こうなると、上司は直接対面していなくても評価

が可能になり、テレワークを導入する障壁はなくなる。

それどころか、優秀なプロ人材を集めるために、テレワークという自律性の高い働き方を用意することが必須となる。その意味で、テレワークはコロナ禍での一時的な働き方ではなく、日本企業がいや応なしに直面しなければならない新たな働き方として、腰を据えて取り組まなければならないものになるだろう。



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および株式会社インプレスが1996年～2022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://IWParcives.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および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が、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の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

インプレス・サステナブルラボ

✉ iwp-info@impress.co.jp