

# テレワークでどう変える!?

—テレワークから見た各国の働き方改革事例—

日本では国民一人ひとりのライフステージに応じた働き方を実現させる働き方改革が進められる中、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会も見据えて、重要な柱として、テレワーク定着に向けた取り組みが加速しつつある。テレワークを活用することで生産性の向上やワークライフバランスの向上、雇用創出などがプラスの側面としてあげられており、フランスでは公務員のテレワークの基準が出されるなど各国でさまざまな取り組みが進められている。そこで日本および各国におけるテレワークの制度および活用状況を紹介する。

〔(一財)自治体国際化協会パリ事務所〕

## 1

### テレワークの現状と課題

(一社)日本テレワーク協会 主席研究員 今泉 千明

#### テレワークの概要

日本政府は、「働き方改革」が今後3年間の最大のチャレンジと位置づけ、改革推進のためのさまざまな施策を実施している。理由は、少子高齢化にともない、労働力人口が急速に減少する中で、労働力を確保するためである。厚生労働省の雇用政策研究会の調査によると、2030年までに2010年との比較で、労働力人口が950万人減少する。育児や介護を担う女性や高齢者、障がい者など多様な人材が活躍できれば、この減少を緩和することができる。

「働き方改革」の切り札のひとつがテレワークである。テレワークとは、「情報通信技術 (ICT) を活用した場所や時間を有効に活用できる働き方」のことである。テレワークは働く場所によって3つに分けられる。自宅で働く在宅勤務 (自営業の場合在宅ワーク)、移動中の交通機関や喫茶店などで働くモバイルワーク、自社専用や共用型の本拠地以外のオフィスで働くサテライトオフィス勤務である。

国土交通省の「テレワーク人口実態調査」によると、日本で週に8時間以上本拠地のオフィスを離れてICTを活用して仕事をするテレワーカーは、1,100万人、就業人口の17%となっている。

図1はPolycom社が2017年に調査した柔軟な勤務形態 (テレワークなど) の実施比率である。世界の労働人口の2/3が柔軟な勤務形態のもとで働いているのに対し、日本は20%と、際立って低くなっている。

筆者は外資系の企業などにヒアリングする機会が多く

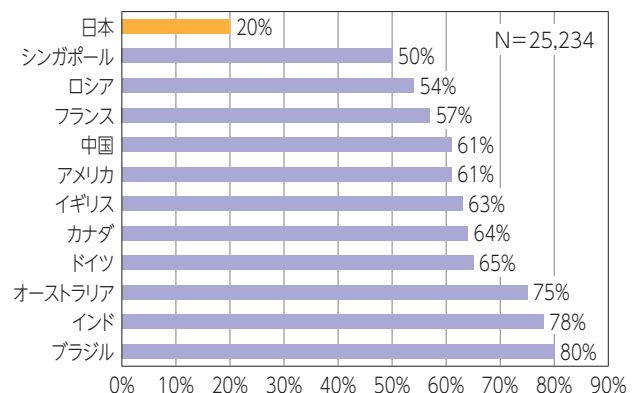


図1 柔軟な勤務形態の実施比率

あるが、外資系の企業では、テレワークなしでは企業競争に負けてしまうとのことである。顧客への迅速な対応や顧客の声の収集、迅速な商品開発など、テレワークなしでは、他社に後れをとるからである。

## テレワークの効果

図2はテレワークの効果をまとめたものである。テレワークは社会にとっても、企業にとっても、就業者にとっても、効果の大きい働き方である。社会にとっては、先述したように労働力人口減少の緩和、地域活性化、環境負荷の軽減などがある。企業にとっては、従業員の生産性向上、意識改革、事業継続性の確保などがある。これらの効果は多くのテレワークを導入した企業の調査結果から明確になっている。就業者にとっての効果は、ワークライフバランスの向上、育児・介護と仕事の両立、通勤時間削減分の時間有効活用などである。

一方で、テレワークの導入にあたって、いくつかの課題がある。セキュリティは大丈夫か、労務管理が難しい、マネジメントしにくい、そもそも在宅勤務できる仕事がない、従業員間に不公平感が生じる、高額なコストがかかる、従業員がテレワークしたがるなどである。これらの課題は、テレワーク導入企業の多くが直面しているが、実施してみると、ほとんどの課題は解決可能であったり杞憂であったりする場合が多い。厚生労働省のテレワーク相談センターなどに相談すると、ほとんどの課題に解決策を提示してくれる。ぜひ相談していただきたい。

## テレワークの拡大に向けて

テレワークを導入した企業は、当初外資系企業やIT系の企業、しかも大企業が中心であった。日本 IBM や日本オラクル、パナソニックなどである。ところが、最近では導入する業種や規模が広がってきている。

業種でみると、トヨタ自動車や日産自動車、食品ではカルビー、サントリー、保険金融では明治安田生命、大同生命、サービスではリクルートグループなどである。また、中小企業での導入事例も増えつつある。例えば、横浜にある向洋電機土木という従業員 30 人の電機工事の会社である。テレワークの導入により、大幅なコスト削減ができた上、1 人技術者を募集したところテレワーク制度があるということで、600 人の応募があった。労働人口が減少する中で、人材の採用に苦慮している中小企業にとっては、テレワーク制度を導入する効果は大きいといえる。

総務省の通信利用動向調査によれば、2016 年の日本の企業のテレワーク導入率は 13.3%となっている。まだまだ低い数値である。特に中小企業での導入率は 10%未滿と低くなっている。今後中小企業でのテレワーク普及・拡大が望まれる。

参考文献：

- ・国土交通省「平成 27 年度テレワーク推進調査（テレワーク人口実態調査）報告書」2016 年 3 月
- ・Polycom “The Changing World of Work” 2017
- ・総務省「平成 28 年通信利用動向調査」2017 年 6 月 8 日

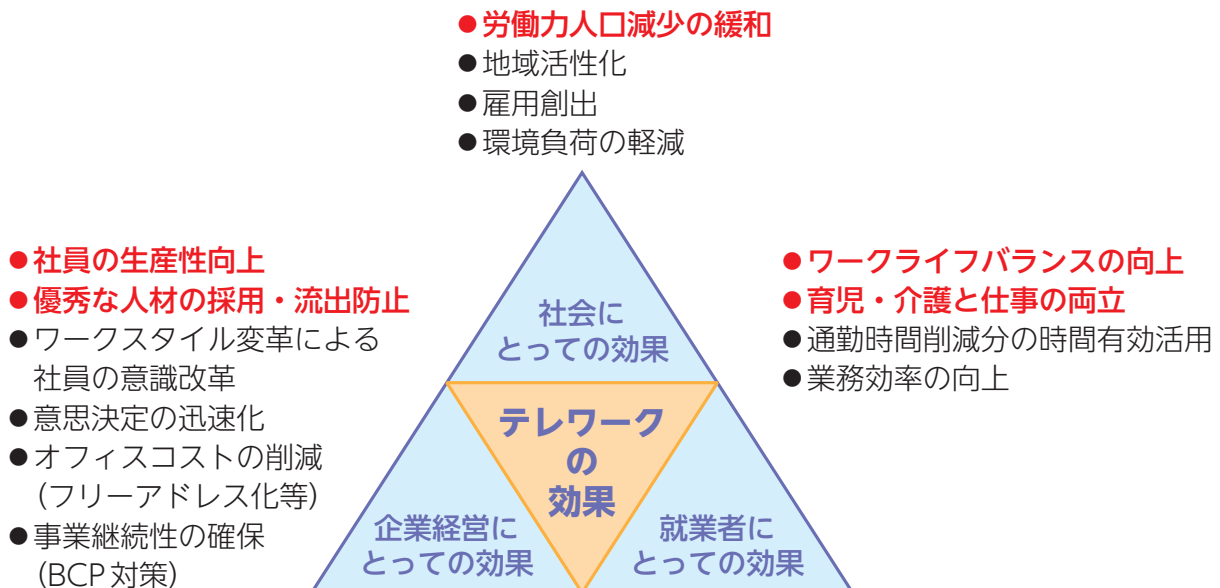


図2 テレワークの効果

## 2020 年に向けた テレワーク国民運動プロジェクト ～テレワーク・デイ～

「テレワーク」とは、ICT を活用して、場所や時間を有効に活用できる柔軟な働き方であり、子育て世代やシニア世代、障害のある方も含め、国民一人ひとりのライフステージに応じ、自宅や地域で自分の生活スタイルにあった働き方を実現できる、「働き方改革」の切り札と考えられている。企業にとっても、育児や介護を理由とした離職を抑制し、優秀な人材の確保が可能になるなど、メリットのある働き方だ。2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会を 3 年後に控え、公共交通機関における混雑が課題となっているが、ここでもテレワークという働き方は混雑回避の有効な手段の 1 つとして注目されている。

そこで、より一層のテレワーク普及に向け、総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、内閣官房および内閣府が連携し、東京都や経済界と協力しながら、東京五輪の開会式が予定されている 7 月 24 日を「テレワーク・デイ」として、今年から 2020 年までの毎年、全国の企業や自治体に、テレワークの一斉実施を呼びかけることとした。

テレワーク・デイの狙いは、大きく 2 つある。1 つ目は、大会期間中、テレワークを活用することにより、交通混雑の緩和を図ることである。今年は、7 月 24 日のテレワーク・デイと時期を同じくして、7 月 11 日から 25 日までの約 2 週間、東京都による「時差 Biz」の取り組みも行われた。時差 Biz は、通勤ラッシュ回避のために通勤時間をずらす働き方改革の 1 つで、テレワーク・デイとの相乗効果が期待できる取り組みであるため、東京都と連携し、企業等へテレワーク実施の働きかけを行うこととなった。

2 つ目の狙いは、働き方改革そのものである。テレワーク・デイは、公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会の「東京 2020 参画プログラ

ム」にも「オールジャパン・世界への発信」というカテゴリで登録されており、首都圏に限った取り組みではない。テレワーク・デイのような取り組みを続けることで、全国的にテレワークという柔軟な働き方が定着することを期待している。

総務省では、事前の準備として今年 4 月 18 日にテレワーク・デイのキャンペーンサイトを開設し、参加団体の募集を行った。また、7 月 24 日の一週間前に当たる 7 月 18 日には、経団連会館において、総務大臣および経済産業大臣出席のもと、テレワーク・デイ実施予定企業等を集めたイベントを開催するなど、関係府省と連携して、テレワーク・デイへの参加を呼び掛けた。

今年のテレワーク・デイは、初めての試みであったが、最終的に企業・自治体等からのテレワーク・デイの参加登録は 900 団体以上（一部重複あり）、事前登録された



テレワーク・デイ周知のポスター

実施人数は約 6.3 万人という予想以上の大規模な運動となり、大きな一歩を踏み出すことができた。また、その数だけでなく、情報通信関係の企業のほか、商社、食品、運輸、自動車、建設、不動産など幅広い業種が参加したことも注目すべき点である。

テレワーク・デイが一過性のイベントではなく、「東京大会をきっかけに働き方が変わった」と言われるよう、「働き方改革」を大会レガシーの 1 つとして残るものとしていきたい。

産官学から構成されるテレワーク推進フォーラムでは、11 月を「テレワーク月間」として、シンポジウム等テレワークの集中 PR を行っている。今年のテレワーク月間では 7 月 24 日のテレワーク・デイにおける企業等による取り組みを広く紹介していく予定である。



テレワーク・デイ当日の総務省の様子

## 総務省における テレワーク推進の取り組み

総務省の平成 28 年通信利用動向調査（2017 年 6 月 8 日公表）によると、テレワークを導入している企業の割合は 13.3%となっている。テレワークを導入できない理由としては、テレワークに適した仕事がないという認識や、情報セキュリティ上の懸念、適切な労務管理の難しさなどが指摘されているところである。しかしながら、これらの課題は先進的にテレワークを導入している企業等の事例を参照することや、企業・従業員の意識改革によって解決可能なものが多い。

このため、総務省では、できるだけ多くの方に、テレワークの意義や導入のメリットをご理解いただき、導入のハードルを下げるためのさまざまな施策に取り組んで

いる。

今年度は、厚生労働省と連携し、テレワークの導入に際して必要となる ICT（情報通信技術）や、労務管理面における留意点に関するセミナーを全国 11 カ所で順次開催している。また、テレワークを導入しようとしている企業等に対して、ICT 面の導入支援専門家を派遣する「テレワークマネージャー」派遣事業の実施、テレワークセキュリティガイドラインの策定等を行っている。

先進事例の収集としては、2015 年度より、テレワークを十分に活用している企業や自治体を選定・公表する「テレワーク先駆者百選」を実施。今年度は 9 月中旬まで募集を行い、テレワーク月間中の 11 月下旬に、厚生労働省の表彰と合同で、総務大臣賞の表彰式を実施する予定である。

地方創生の観点でもテレワークの活用は有効とされている。都市部から地方への新たな人や企業の流れを作り出すことを目的に、総務省では、地方の遊休施設などを改装してサテライトオフィスを設置し、都市部の仕事をテレワークによって遠隔で継続的に行う取り組みを応援する「ふるさとテレワーク」を推進している。2015 年度に全国 15 カ所で実証事業を行い、地方への移動者数の増加、生産性の向上、余暇の増加といった成果が得られたため、この成果をもとに、補助事業として 2016 年度以降は全国各地で 22 カ所の整備を行った。今年度も引き続き補助事業を実施しているところである。

テレワークが社会に実装・定着していくため、引き続き、関係府省とともに、「テレワーク・デイ」をはじめとする各施策に積極的に取り組んでいきたい。

## 導入の背景

アメリカにおけるテレワークは、交通渋滞や自動車排出ガスによる大気汚染、そして柔軟な働き方に対する社会的関心の高まりを受け、1970年代に導入されたのが始まりだと言われている。その後もテレワークは、優秀な人材の獲得や組織の生産性向上という観点から導入が進められ、最近では、天災やテロ等の緊急時における事業継続性の確保や事業コストの削減など、戦略的経営手段として位置づけられるようになってきた。

会員の大半がアメリカの大企業で、労務関係の研究や教育を行っている非営利組織 WorldatWork の調査<sup>(注1)</sup>によると、会員となっている民間企業の90%、そして非営利団体等の83%がテレワークを導入している。ち

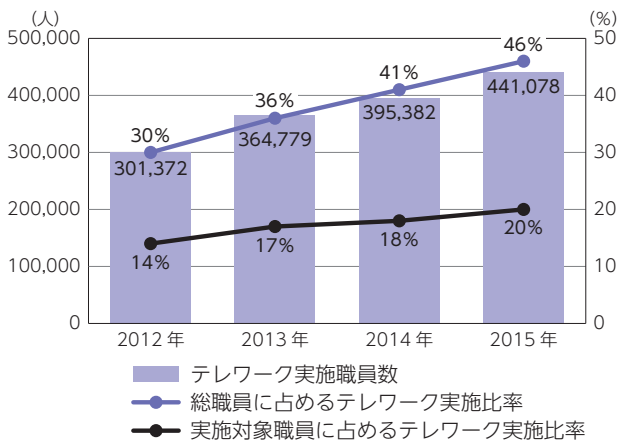


図1 連邦政府のテレワーク実施職員数および実施率の推移 (2012年度～2015年度)

資料：Status of Telework in the Federal Government, 2016, 2014 から作成

省庁	職員数 <sup>(人)</sup>	テレワークの 実施対象職員数 <sup>(人)</sup>	テレワーク 実施職員数 <sup>(人)</sup>	実施対象職員に占める テレワーク実施比率
財務省 Department of Treasury	100,867	54,531	48,223	88%
一般調達局 General Services Administration	11,171	10,365	9,848	95%
特許商標局 Patent and Trademark Office	12,623	11,734	10,410	89%
社会保障庁 Social Security Administration	64,168	16,042	13,514	84%

図2 連邦政府のテレワーク実施職員数および実施率の高い省庁 (2015年度)

資料：Status of Telework in the Federal Government, 2016 から作成

なみに産業分野別で導入率が高いのは、金融業・保険業で95%、経営コンサルタント・専門職・科学技術サービス業で91%となっている。

## 連邦政府には法的な義務づけ

テレワークは、アメリカ連邦政府内の働き方としても積極的に推進が図られてきており、法律に各省庁の義務が明記されている。

初めて各省庁の義務が明記されたのは、2000年に制定された法律<sup>(注2)</sup>においてである。同法によって各省庁は、テレワークの実施が可能な職員が、その生産性を低下させることなく、最大限テレワークを実施できるような制度を作らなければならないとされた。さらに2010年にはテレワーク強化法<sup>(注3)</sup>が成立し、テレワークに関する指針を策定することや、全職員についてその実施の対象となるかどうか判断することなど、より具体的な義務づけがなされた。

連邦政府が議会へ提出している年次報告書<sup>(注4)</sup>によれば、テレワークの対象となる職員のうち、実施職員の割合は46%に及び、職員数1万人以上の省庁の中では、財務省・一般調達局・特許商標局・社会保障庁の実施率が高い。

## ロサンゼルスカウンティ

連邦政府だけでなく、地方政府においてもテレワークは推進されている。例えばカリフォルニア州のロサンゼルスカウンティ政府では、1989年に参加者78人から

始まったテレワークが、現在は実施職員数が5,000人を超えるまでになった。その実施頻度は平均週1.4日ほどで、主は在宅でのテレワークと、自然災害時等における一時的なテレワークである。同政府はテレワークの手引書を作成しており、そこには在宅でのテレワークにおける「職場」の設定の仕方など、実施に関する必要な事項が詳細に記載されている。

同政府の報告書<sup>(注5)</sup>によれば、テレワークによって仕事の中断や職員のストレスが減り、それによって大半の実施者について生産性が10%ほど上がったとされている。

## 民間企業によるテレワーク廃止の動き

テレワークの推進が図られている一方、近年それを廃止する民間企業も見られてきた。大手IT関連会社のYahoo!もその1つであり、2013年6月にテレワークを廃止した。同社は当時、世間から時代錯誤だとの批判も受けたが、最善の決定や見解は職員同士の対面の交流によって生まれるものであり、また、テレワークでは業務スピードや質が損なわれることがあるとして、テレワークの廃止に踏み切った。

このように民間企業でテレワークが廃止される例が見られるのはなぜか。先般、筆者はこれまで多数の公的機関や民間機関などへテレワーク推進の支援を行ってきたe-Planning社長のEliham Shirazi氏に話を聞いた。現在の科学技術があれば、テレワーク実施者ともコミュニケーションを取ることは可能であり、また、テレワークによって労働者の生産性が高まったという調査結果も出ている。Shirazi氏は、使用者と労働者がテレワークに関する詳細を定めた書面による合意をしていなかったことに原因があると見ている。

## テレワーク推進における課題

Shirazi氏は、テレワークそのものは社会に認知されているが、使用者と労働者の書面による合意の重要性は理解が進んでいないという。書面による合意は、使用者と労働者双方にとって煩雑な手続きであるのかもしれないが、最初にきちんと手続きを取っておけば結果的に、後に生じる可能性がある問題を未然に防ぎ、テレワークのさらなる推進につなげていくことができると考えている。そのためShirazi氏は、これまで支援を行ってきた組織へは、書面による合意の徹底に努めてきた。

例えば、テレワークの実施中に起きた労務災害について問題となることがある。アメリカにおけるテレワークは、その9割が在宅勤務であり、同意書の中で、あらかじめ在宅勤務における「職場」という空間の定義や、すべてのテレワークはその「職場」において行うべきであること、労務災害として認定するための判断基準などを示しておくことで、労使間の争いを防ぐことができる。

また、テレワークを実施している労働者からは、テレワークによって、かえって超過勤務が増えたという主張がなされることもある。Shirazi氏によれば、これはテレワークの対象となる業務について、使用者と労働者間の理解に食い違いがあることから生じているもので、労働者側がテレワークを行う空間や時間をはっきり区別すべきであると考えている。書面においてあらかじめ対象となる業務を明確にし、使用者と労働者の双方が合意できるような労務管理を行っていかねばならない。

そしてShirazi氏は、各組織におけるテレワークのアドバイザーが人事異動によって変わったことで、それまで盛んに行われていたテレワークが、勢いを失ってしまった例をいくつか見てきたという。テレワークを推進するためには、法律や制度の整備も大切であるが、テレワークを先導するアドバイザーの存在も、非常に重要である。

## 先行国 アメリカの今後注目

テレワークが導入されてから数十年が経過し、その実施によって成果を挙げた事例は多く見られる。しかしその一方で、実施する職員の労務管理などの課題もある。これまで30年に渡ってテレワークの専門家として、さまざまな組織へアドバイスを行ってきたShirazi氏は、労使間の書面による合意によって、これらの課題は解決できるとしている。

これからどのように課題の解決が図られていき、また、テレワークの導入はさらに進められていくのか。テレワーク先行国のアメリカの今後の動向が注目される。

(注1) Trends in Workplace Flexibility 2015

(注2) Public Law 106-346 DEPARTMENT OF TRANSPORTATION AND RELATED AGENCIES APPROPRIATIONS, 2001

(注3) Telework Enhancement Act of 2010

(注4) The Status of Telework in the Federal Government Report to Congress Fiscal Years 2014 – 2015

(注5) Telework Program Fact Sheet

2020年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて、政府は企業、地方自治体等にテレワークの導入を促している。2012年に開催されたロンドンオリンピック・パラリンピックの成功例にならったのだ。本稿では、ロンドンオリンピック・パラリンピック開催時の英国政府のテレワーク導入推奨施策および結果、また英国内自治体のテレワーク導入例を紹介する。



オリンピック・パラリンピック直前のロンドン市内の様子

## 英国政府のテレワーク導入推奨施策

ロンドンオリンピック・パラリンピック開始の1年前である2011年夏、英国のフィリップ・ハモンド運輸大臣がロンドンの労働者に対し、オリンピック・パラリンピック期間中は在宅勤務をするよう呼びかけた。オリンピック・パラリンピック期間中に予想される交通の混雑を緩和するためである。企業および政府機関、そして従業員が、在宅勤務の環境を整備できるよう、1年間の準備期間を設けた。

ロンドン市内の鉄道やバスの運行を管理しているロンドン交通局 (Transport for London) も、オリンピック・パラリンピックの期間中、いっどこで混雑が発生するのかを詳細に予測し、市民に情報提供するとともに、在宅勤務を推奨した。

英国政府は施策の実施にあたり、ロンドン郊外にある

スラウという町でパイロット調査を行った。調査によると、在宅勤務は多くの若者によって権利だと見なされているとのことである。3,000人の労働者のうち、オフィスでの勤務が重要であったのは、125人しかいなかった。残りの2,875人のうち、14%が家族と過ごせて良かったと回答した。また、在宅勤務の実施により、交通費が9,000ポンド減少した。通勤時間が減った分、全体で1,000時間労働時間が増加し、さらに睡眠時間も1,000時間増加したことで、生産性と満足度が向上した。

また、調査では、在宅勤務のその他の利点として、二酸化炭素の放出の減少、道路上の車両の数の減少、そして会社での水と電気の使用量の減少が挙げられている。

## テレワーク導入結果

2012年7月30日に人材派遣会社Harvey Nashとロンドン商工会議所により発表された報告書によると、ロンドンオリンピック・パラリンピック開始後最初の1週間に、約80%のロンドンの企業および政府機関がテレワークを実施した。

ロンドン交通局のTravel demand management program directorの話によると、「オリンピックの期間中、記録的な数の乗客がいたが、人々の利用方法が著しく変わったため、『普段より静かに感じた』という多くの市民からのコメントが寄せられた」とのことである。

## 自治体でのテレワーク導入例

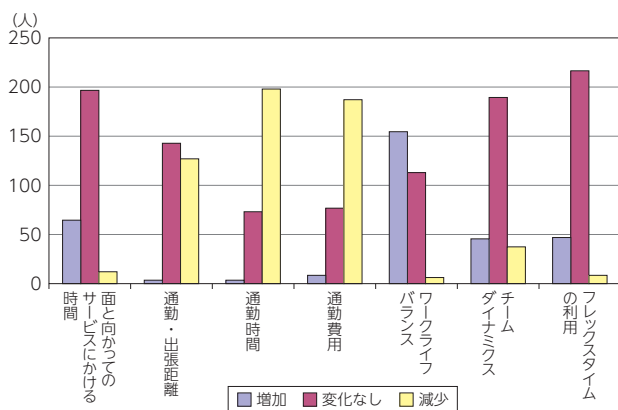
英国の地方自治体の中には、テレワークを導入しているところも少なくない。本章では、アバディーンシャー州の取り組みを紹介する。

アバディーンシャー州は英国北部スコットランドに位置する自治体で、人口は約26万人である。スコットランドの中でも、いち早くテレワークを取り入れた自治体で、その取り組みはWorksmartプロジェクトと呼ばれ、他の自治体でも採用されている。

Worksmart プロジェクトの目的は次のとおりである。  
 ①生産性を向上させ、設備投資を減らす。②庁舎の設備をより効率的・効果的に使用する。③通勤時間と出張を減らし、また施設での水や電気の使用量を減らすことにより、持続可能性を向上させる。④人々がサービスにアクセスできる場所と時間を拡大し、サービスを向上させる。⑤職員にとって魅力的な職場とし、求職者に選ばれる職場にする。

Worksmart プロジェクトでは、職員は固定、フレキシブル、移動型、自宅の4つの勤務形態のうち1つを選択する。また、8つの異なる勤務時間から希望のものを選択することができる。そしてそれをオンライン上で申し込むことができる仕組みとなっている。

成果としては、勤務形態を柔軟にすることにより、デスクシェアリング（10人の職員に対して7つのデスク）が進み、結果、オフィスの数を減らすことが可能となり、管理費の削減に成功した。また、通勤の距離は69%減少し、出張の距離も四半期で前年同期と比較して16%減少した。61%の管理職がスタッフの生産性が上がったと感じ、生産性が下がったと感じた管理職はわずか2%であった。参加者への調査結果でも、約70%の職員が通勤にかかる時間と交通費が減少したと回答した。また、半数以上の職員が、ワークライフバランスが向上したと回答した。



Worksmart プロジェクト参加者への調査結果  
<http://www.flexibility.co.uk/cases/Aberdeenshire-Council-Worksmart.htm> より作成

しかしながら、プロジェクトの導入にあたり、いくつかの課題もあったという。まずは、「自分の」デスクを失うことに対する職員からの抵抗である。これに対しては、デスクの維持管理にどれくらいコストがかかっているかを説明することで、コストの「所有者」であるとい

う意識を持たせ、職員の不満を解消することができた。次にチームワークへの影響とオフィスにいない職員の管理の問題である。これについては、特に新しい方法での管理を要請される中間管理職をサポートすることに注力したとのことであり、大きな問題は発生しなかった。

## テレワーク導入に向けての課題

テレワークには、交通費や施設の管理費といったコストの削減、また労働者のワークライフバランスの向上などの利点がある一方、いくつかの課題もある。

1つは、生産性の問題である。テレワークにより生産性が向上したと考える労働者がいる一方、ある大手携帯電話会社の調査によると、24%が在宅勤務により生産性が減少したと回答した。理由は、容易に気が散ったり、子どもなどにより邪魔をされたりしてしまうからというものである。

また、テレワークにより、勤務評価が公平になされるかどうかという懸念もある。ロンドンビジネススクールとカリフォルニア大学が共同で行った調査結果では、「オフィスにいるのを見られないこと (Not “being seen in the office”）」は、オフィスを基盤に働いている同僚よりも昇給額が少なくなったり、勤務評価が低くなったりなど、昇進の機会に影響するかもしれないと指摘している。

テレワークの導入にあたっては、これらの課題をクリアしていくことが必要であると考えられる。

参照：

- <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/eight-out-of-10-london-businesses-poised-to-use-teleworking-over-olympics-fortnight>
- <http://www.insidethegames.biz/articles/1049413/london-2012-scheme-encouraging-people-to-work-remotely-adopted-by-tokyo-2020>
- [http://www.telecommutenews.com/current\\_telecommuting\\_news/uk-teleworking-pilot-study-successful-in-preperation-for-2012-olympics/](http://www.telecommutenews.com/current_telecommuting_news/uk-teleworking-pilot-study-successful-in-preperation-for-2012-olympics/)
- <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-07-23/tokyo-trains-empty-city-tests-telecommuting-to-ease-olympic-jam>
- <http://www.flexibility.co.uk/cases/Aberdeenshire-Council-Worksmart.htm>
- <http://www.bbc.co.uk/news/business-19594518>
- <http://www.bbc.co.uk/news/magazine-21588760>



フランスのマクロン大統領は労働法典の改正を重要な政策課題とし、その具体化を定める命令書が2017年9月に決定された。テレワークについても、ペニコー労相が、「61%の労働者がテレワークを望むが、17%しか実現していない。」と述べるように、実施を容易かつ柔軟にする内容が盛り込まれた。ここでは、導入が進まないフランスの現状と課題に迫る。

## EU諸国から遅れをとったフランス

フランスのテレワークに関する政策は、EUの動きと密接に関わっている。2000年にEU加盟国首脳は、高い失業率という社会問題を受けて、ICTによる技術革新、雇用率の向上、企業競争力の強化に必要な施策を結集することにより、EU全体をより豊かにし、地域間格差を是正することを目標とするリスボン戦略を定めた。この戦略の中でテレワークについても触れられ、アメリカに対する戦略的対抗策としてICTを活用した新しい働き方を積極的に支援していくという考え方で進められた。

その後、2002年にヨーロッパの労使間で調印されたテレワークに関する枠組み合意書に基づき、フランスでは、2005年に労使双方によって枠組み合意書を締結した。

この合意から7年経過しても、フランスでは官民ともにテレワークは遅々として進まなかった。フランスの厳しい労働時間規制により、労働時間の管理がしにくいテレワークは馴染まなかったと考えられる。2009年、近隣諸国のオランダ、ドイツではそれぞれ25%、23%と高い実施率であるのに対して、フランスでは6%であった。このことに危機感を抱いたフランス政府は、ついに2012年、官民それぞれに対して、労働法典に反しない

限りにおいて、テレワークを実施することが可能である旨の法律を制定した。ただし、公務員については、テレワークの対象者や組織形態など詳細な枠組みは労働組合との話し合い後、施行令によって定めることが記載されており、実質はテレワーク実施について法的根拠を与えるにとどまったといえる。

## 施行令に先駆けた自治体の試験運用

2013年7月に、CNFPT（地方公務員全国センター）がテレワークの展開プロジェクトを行った7つの自治体を対象に、テレワークの実施プロセスと影響について調査した。

調査によれば、表1のとおり週に1～2日、自宅でテレワークを行う自治体が多かった。

テレワークの対象者は自治体により異なっており、例えばFinistère県では「仕事に支障が出なければ例外はない」とされたのに対し、Lot県では「勤続年数が1年を超えるもの」、「管理職は対象外である」など詳細に決められていた。

また、管理職と職員で捉え方が異なる結果となった。職員については、学校の送り迎えがしやすくなったなど労働状況や生活の質に改善がみられ、満足感を得ていることが分かった。Lot県では、職員1人、1日あたり、80kmの移動距離と95分の移動時間および、9.4kgの二酸化炭素を削減でき、移動経費は40€節約できたと報告されている。

一方、管理職においては、戸惑いを感じている管理職が多いことが分かった。「在席していることが仕事をしていることである」と考える管理職も多く、またどのような仕事であればテレワークを認めてよいか判断に困っていた。

	試験運用を2年以上実施している先行自治体			試験運用を始めて2年未満の自治体			
	Finistère 県	Hérault 県	Lot 県	Quimper 都市圏 共同体	Boulogne- Billancourt 市	Auvergne 地域圏	Drôme 県
試験運用 開始時期	2009年	2010年1月	2010年6月	2013年	2013年	2010年末	2012年
全職員数	3,000人	5,000人	1,364人	1,700人	200人	記載なし	2,700人
実施 職員数	140人 (4.5%)	88人 (1.7%)	13人 (0.9%)	12人 (0.7%)	5人 (2.5%)	40人	46人(13の部署) (1.7%)
日数	最大週3日	最大週2日	一般的に 週1日～1.5日	最大週2日	週2日	最大週2日	最大週2日
場所	・自宅(75%) ・テレワークセンター	自宅	・自宅 ・県施設内の職場以 外の場所 ・テレワークセンター	自宅	自宅	自宅	自宅

表1 自治体におけるテレワーク試験運用実施状況表 (2013年7月)

調査により、仕事のあり方を見直し、より融通性の高い仕事形態をもたらすというテレワークの可能性が認識された。そして、テレワークの普及にあたり、①対象者の基準等の利用方法の整理、②テレワーカーの仕事内容の編成や組織内での位置づけ・待遇の明確化、③モチベーションの維持、④管理職への研修と実用的な評価、⑤「在席していることが仕事をしていることである」という「在席主義」の考え方が問題点になると示された。

## 4年越しの枠組み制定

労働組合との協議は4年にもわたり、施行令が公布されたのは2016年2月であった。

枠組みの概要は下記のとおりである。

- ・テレワークは週に3日を超えない範囲で可能である。
- ・テレワーク実施可能な業務は自治体の審議機関によって定められる。
- ・テレワークを希望する職員は上司に書面により申請を行う。
- ・テレワークの申請を許可する場合、テレワークを行う場所、日時、仕事の内容、適用期間等について記した許可証を発行する。
- ・テレワークの申請を却下する場合、申請をした職員と協議の場を十分に設ける。
- ・テレワークの承認は最大で1年間であり、上司との面談後、更新可能な場合もある。
- ・テレワークを中止する場合は、管理職あるいは職員の意思で文書の提出により決定する。
- ・自治体はテレワーク実施にかかる直接的な費用（ハードウェア、ソフトウェア、加入契約、通信費用および維持に関する費用）を負担しなければならない。

## 普及への課題

2016年2月の枠組み制定後、自治体向け専門雑誌を発行しているGazetteが2016年3月に行った調査によると、調査対象となった自治体職員の75%がテレワークに賛成しているという。

一方で、フランス首相府の諮問機関であるフランスストラテジーによると潜在的には労働人口の50%がテレワークを行えるとされており、拡大の余地は十分にある。また、2017年8月時点で本格的な運用にいたっている自治体は見あたらず、残念ながら実施自治体数や職員数を示す正確なデータは存在しない。

では、何が課題となっているのだろうか。

フランスストラテジーは、阻害要因として、法的枠組みの曖昧さや税制上の優遇措置の不足といった法的・政治的要因、テレワークに関する無理解および周囲の批判に対する不安といった文化的・社会的要因を指摘している。

また、マネジメントがテレワーク成功の鍵を握っている。専門家によると、テレワークの導入には管理ではなく信頼によるマネジメントが必要であり、管理職は部下が職場にいなくても管理する方法を学ばなければならない。また、人事総局は、管理職は職場に在席している職員が行った仕事しか管理しない「視覚マネジメント(management visuel)」に陥らないように注意が必要だと指摘する。

2005年の枠組み合意から一貫してマネジメントが課題となっていることが見てとれる。「マネジメント」に対する捉え方とあり方が管理職に問われている。

## 2024年オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて

フランスでのテレワークの定着はまだ遠い。それでも2016年2月の施行令制定により、動きだした自治体もある。パリ市もその1つであり、2016年夏、試験運用を行った。希望者は150人に上ったが、5万2,000人の職員が働くパリ市ではほんの0.2%である。この試験運用の結果を受けて2017年3月末にパリ市は本格実施を行うための枠組みを定めた。パリ市の目標は2020年までに参加する職員を1,500人にまで増やすことだ。

今夏、パリ市が国際オリンピック委員会に提出した開催計画書には、大会期間中の人の移動を減らすための方針の1つとして、企業に対してテレワーク等を促す計画の実施が盛り込まれている。今後、公務員に対しても同様の計画が実施されるかもしれない。先に開催される2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会での日本におけるテレワークの効果は、2024年パリオリンピック・パラリンピック競技大会とあいまって大きな関心事となるだろう。労働法典の改正などによるフランスのテレワークの進展が注目される。



2024年オリンピック・パラリンピックの垂れ幕がかかるパリ市庁舎

## 最近の韓国の雇用・労働情勢

韓国の青年（15歳から29歳）失業率は、韓国経済全体の新規雇用創出力の不足により、2012年の7.5%から、2016年には9.8%にまで上昇し、現在も高い水準で推移している。また、特に青年層における労働市場の需要と供給が、過度な大企業志向により一致していない状況にある。

一方で、今年5月に発足した文在寅新政権は、労働政策の推進に力を入れており、公共機関で15万人以上、民間の大手企業では5割を超える非正規職の正規職への転換を進めようとしている。また、2020年には1時間あたりの最低賃金を1万ウォン（約1,000円）に引き上げることを選挙公約に掲げており、2018年度には2017年度比16.4%もの引上げを行うこととなっている。

このような状況にあることから、韓国においては、特に、効率的な働き方による労働生産性の向上、社会の少子高齢化が進む中でのクオリティ・オブ・ライフの向上、雇用の創出などが重要な課題となっている。

### ・政府主導でスタートした「スマートワーク」

韓国では2010年から、時間と場所を問わず、いつでも、どこでも働けることを意味する「スマートワーク」政策が進められている。スマートワークとは、テレワーク・モバイル勤務・スマートワークセンターを併せた概念である。

導入された当時の背景は、主として①IT技術が主導するスマート革命の時代におけるいわゆる「先進一流国家」を実現するための「Smart Korea」建設の必要性、②主要先進国においてITを国家競争力強化のための効果的手段として活用している現状、③生産力低下や少子高齢化への対応、雇用創出などの国家的・社会的問題の解決などが挙げられている。

### ・政府運営スマートワークセンターの概要

スマートワークセンターとは、利用者（公務員等）が、

自分の本来の勤務地ではなく、居住地と近い地域で勤務できる環境を提供する遠隔業務用の空間であり、業務に必要なITインフラ（業務用ソフトウェアがインストールされた公用パソコン、保安性を持ったネットワークなど）や業務環境（独立した事務机、会議室）はもちろんのこと、本来の勤務地との円滑なコミュニケーション確保のための映像会議システムも整備されている。

主として公務員の利用を想定した政府（行政安全部）運営のスマートワークセンターは、現在、ソウル市内に中央政府の庁舎内や国会議事堂内をはじめとして11カ所、京畿道に4カ所、その他の地域に3カ所と、全国に計18カ所あり、その大半が首都圏に集中している。

利用する業務空間は、開放型（共同利用）と独立型（個人利用）で構成され、障害者の方のための席も用意されており、電話機や複合機なども利用することができる。会議室は、センターごとに規模が異なるが、6人から18人程度が利用可能である。

また、休憩室や給湯室、冷蔵庫、ロッカー、食堂や託児所が設置されているセンターもある。

スマートセンターを利用するに当たっては、まず、フレックス勤務を申請した上で、センターのホームページで事前に予約を行う。

政府が運営するスマートワークセンターであるが、国家公務員だけではなく、地方公務員や承認を受けた公共機関の職員も利用することができる。さらに、2016年7月からは、中小企業庁の創業ポータル（K-Startup）会員加入者を対象に、一部のセンターを青年創業者（企業家）に開放している。

### ・スマートワークにより期待される効果

#### ①業務の効率化

unnecessaryな会議を減らし、本来の勤務地と同様かつ最適化された環境で、効率的な勤務ができる。

#### ②通勤時間と炭素排出の減少

韓国では多くの労働者が、通勤に1日往復2時間程度の時間をかけているが、自宅から20分から40分

程度のセンターに通勤することで、肉体的疲労と交通費の負担を大幅に減らし、あわせて炭素排出量も減少させることができる。

#### ③家族の関係深化と個人のクオリティ・オブ・ライフの向上

業務の効率化と通勤時間の短縮により、家族と過ごす時間を増やし、また、余暇生活や自己開発のための時間を確保することで、個々人のクオリティ・オブ・ライフの向上が期待される。

#### ④子どもの送迎時間の短縮

幼い子どもを持つ共働き家庭は、朝夕、家族や知り合いの家、託児所への子どもの送り迎えに時間を要しているが、センターを活用することにより時間を短縮できる。

### ・ソウル市スマートワークセンターの閉鎖

地方自治体では、ソウル市が2010年に独自でスマートワークセンターを設置した。しかし、2011年に2,115人であった利用者数は、2014年には28人、2015年には33人と著しく減少したため、2016年7月をもって閉鎖された。

報道によると、対面での報告を好む職場文化が根強く、スマートワークセンターのような遠隔勤務を公務員が望まないことが原因として挙げられ、2016年にフレックス勤務を利用したソウル市職員のほとんどが、「時差勤務制」（出勤時間を午前7時から10時の間で選択）を選択している。ソウル市のセンター閉鎖後は、政府が運営するセンターの利用を勧めている。

### ・民間企業への支援拡充

新政権のスマートワークに関する具体的な政策は、現時点では特段発表されていない。しかし、2017年からは、従来、雇用労働部がスマートワークを導入した中小企業に対して間接的に行ってきた労働者1人当たり年最大520万ウォン（約50万円）の労務費支援に加え、在宅・遠隔勤務インフラ構築に対する支援を行っている。このうち、システム構築費については、総投資額の25%を上限に最大2,000万ウォン（約190万円）を直接支援するとともに、設備・装備構築費に対しては、総投資額の50%を上限に最大4,000万ウォン（約380万円）を融資支援する内容となっている。これにより、中小民間部門でのスマートワークインフラのさらなる整備が期

待される。

### ・スマートワークの効果と課題

未来創造科学部（現・科学技術情報通信部）、行政自治部（現・行政安全部）、雇用労働部、韓国情報化振興院が実施した「2015年スマートワーク利用現況実態調査」によると、調査対象となった公務員および公共機関勤務者（800人）のスマートワークの認知度は96.3%と高い。また、87.3%がスマートワークセンターを利用した経験があると回答しており、特に、政府運営のスマートワークセンター（78.3%）を利用したとの回答が多かった。ただし、在宅勤務（10.9%）、モバイル勤務（10.3%）については、利用度が低い状況である。

スマートワークセンターで勤務することによる効果としては、業務の効率化促進について80.1%、通勤時間の短縮については88.5%の人が効果があったとの回答をしている。また、30%以上「生産性」が向上したとの回答が68.0%、同じく30%以上「業務集中度」が向上したとの回答が71.6%となっている。

このように公共部門でのスマートワークの認知度や利用率、そして、その効果は高いとの結果が出ている一方で、ソウル市が運営するセンター閉鎖の事例のように組織文化の問題のほか、スマートワークセンターが首都圏に集中していることも課題とされている。実際に、2014年にスマートワークセンターを利用した地方公務員は、ソウル市、仁川市、京畿道（以上、首都圏）および大田市の職員に限られている。センターの数も18カ所と、2015年の達成目標として掲げられていた50カ所に遠く及んでおらず、特に地方部でのセンターの整備が求められている状況にある。

民間企業においては、韓国の大手銀行である新韓銀行が、銀行業界では初めて、2016年7月から、365日24時間利用できるスマートワーキングセンターのほか、フレックスタイム制や在宅勤務による「スマート勤務制度」をスタートさせた。

未来創造科学部（同上）および韓国情報化振興院が実施した「2016年スマートワーク現状調査」では、民間企業でもスマートワークの認知度は高い（71.5%）ものの、実際のスマートワーク実施率は、調査対象企業の平均6%程度と低水準に留まっており、民間企業におけるスマートワークのさらなる推進が課題となっている。

佐賀県では、2016年10月からテレワークを核としたワークスタイル変革に本格的に取り組んでいる。佐賀県がテレワークを導入した背景には、2004年の地財ショックを背景に職員数の削減が進む中で、行政ニーズの多様化・高度化や災害時等の業務継続という課題があった。多様化・高度化する行政ニーズに対応するためには、多様な人材の確保が必要であり、育児・介護による離職を防ぎ、優秀な人材を確保することは、組織の安定性・継続性を保つ上でも重要である。また、非常時にも業務継続可能な環境を整え、その環境を維持することも重要なことである。

## 当時の実践者は10人

2008年1月、佐賀県は都道府県庁で初となる在宅勤務制度の導入に踏み切った。ただこのときは、育児・介護に直面している職員のみが対象で、実際に制度を利用した職員はわずか10人であった。同年7月には要件を緩和し、対象を拡大したが、利用者は16人の微増にとどまった。2010年10月には、育児・介護要件を撤廃したものの、利用者は増えなかった。

その後しばらくは、年間でわずか20人程度の利用状況が続いた。オフィスで働くのが当たり前という根強い意識が、在宅勤務の妨げとなっていたのである。そこで、2013年8月、在宅勤務制度を福利厚生ではなく、経営戦略としてとらえた推進を行っていくこととし、まずは管理職に週1回の在宅勤務の取り組みを促したのである。また、サテライトオフィスを県内11カ所、県外2カ所に設置し、サテライト勤務の運用を開始するとともに、100台のタブレット端末を導入して「モバイルワーク推進実証事業」を開始し、35所属42事業の取り組みを行ったのである。

これらの取り組みを経て、2014年10月、タブレット端末を約1,000台に増やし、テレワークの全庁展開に踏み切った。佐賀県のテレワークを支える制度基盤や設備基盤はこのようにして整備を進めたものである。

在宅勤務の様子



サテライト勤務の様子



モバイルワークの様子



ペーパーレス会議の様子



テレワークに取り組む職員の様子

## 職員から喜びの声

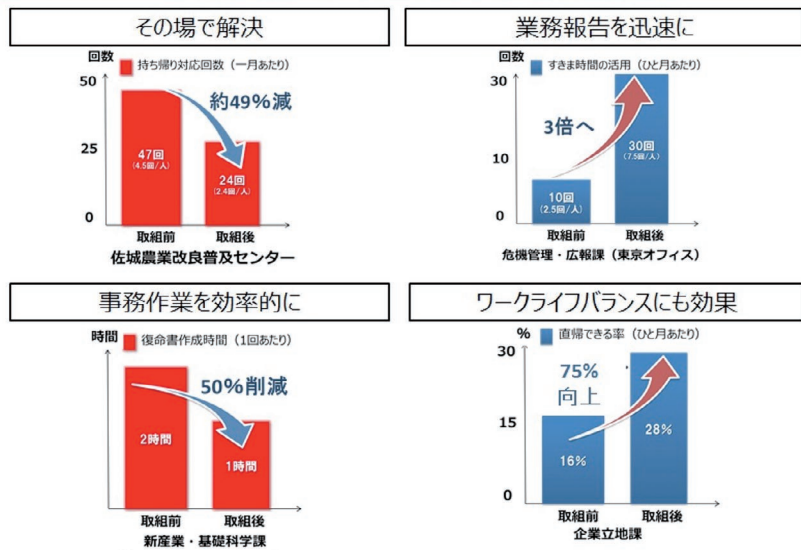
在宅勤務やサテライト勤務を経験した職員からは、「要助者の目の届くところで仕事ができる安心する」、「通勤時間が縮減できて非常に助かる」など、多数の良好な反応があった。また、非常時におけるサテライトオフィスの有効性を指摘する声が多数あったことから、2016年には県内のサテライトオフィスを新たに2カ所増設した。

モバイルワークでは、さらに多様な成果が挙げられている。例えば、「農業普及員が現地指導を行う際、タブレット端末のビデオ通話機能を活用することで、その場にはいない技術員とも現場の状況を共有でき、適切なアドバイスを受けることができ、案件を持ち帰って確認する必要が格段に減った」といった声や、「出張時のすきま時間を有効に利用できる」、「その場で報告書を作成して、直行直帰できるようになった」という声、さらには、「今までは大量の資料を持参していたが、現在はタブレットひとつで荷物の軽量化につながった」などの声である。

## 普通の働き方にするために

テレワークを当たり前の働き方にしていくためのポイ

## モデル所属によるモバイルワークの効果実証



佐賀県モバイルワーク実証事業による効果 (2014年2月)

ントは、大きくは次の3つである。

### (1) 制度面の見直し

サービスなどの見直しは、在宅勤務制度の導入時点で概ねなされていたが、テレワーク全庁展開に併せ、追加の見直しを行った。

例えば、正職員以外の者についても、所属長が特に認めた場合にはテレワークが可能となったほか、在宅勤務は、自宅以外の場所でも所属長の判断で実施が可能となった。在宅勤務者の勤務時間は、原則として勤務公署勤務時と同じだが、所属長の承認で勤務時間の割振り変更もできる。こうして、気軽にテレワークを実施できる環境を整えたのである。

### (2) ICT環境やツールの整備

2014年の全庁展開時には、職員が庁外から庁内システムを安全に利用できる環境確保(仮想デスクトップ)を構築すると同時に、タブレット端末を1,000台規模で導入し、迅速で機動性のある働き方を実現した。

また、Webコミュニケーションツールの活用も進めたことで、場所にとらわれないコミュニケーションや情報交換が可能となり、出張や現場対応時の業務効率化にも役立っている。

### (3) 組織風土の変革

テレワークの推進には、情報共有やコミュニケーション方法の見直しが不可欠であり、これまで以上に職員同士の対話を大切にしながら仕事を進めることが必要である。

そのため、全庁展開にあたっては、管理職を含む全職員を対象とした研修を開催した。研修では、各ツールの使い方に加え、テレワーク活用による新たな働き方や組織風土のあり方について説明するとともに、2015年度には、情報・業務改革課の職員が各部署に赴き、職場に合わせたツールの活用提案や操作研修を進めてきた。

## 大雪による交通麻痺や震災支援でも効果

2016年1月、西日本で記録的な大雪を観測し、多数の職員が登庁困難となったことがあったがテレワークを導入していたことで、400人以上の職員が、自宅や最寄りのサテライトオフィスで仕事を継続できた。

また、2016年4月、熊本地震の支援活動でもテレワークを活用した。被災地への職員派遣の間、タブレット端末とビデオ会議システムを使用し、被災地と本庁で情報交換や会議を行うことで、リアルタイムで被災地の様子が細かく伝わり、支援に活かすことができた。

2017年2月に県内で発生した鳥インフルエンザ対応でも、テレワークが多様な活躍を見せた。複数の拠点をビデオ会議システムでつなぎ、現場の状況を絶えず把握しながら、円滑な情報交換と迅速な対応を行った。また、ファイル共有システムを活用することで、関係職員間の情報共有も行った。このようにICTツールを積極的に活用することで、情報の収集や対策の検討を行うことができたのである。

## 目指すは行政サービスの向上

我々の目指すゴールは、県民満足度の向上である。佐賀県が取り組むテレワークは、その手段の1つに過ぎないが、県民に寄り添いながら、きめ細やかなサービスを提供すると同時に、職員のワークライフバランスの実現にも寄与するものである。

このような佐賀県のテレワークの取り組みが、他の自治体にも広がっていくことを期待したい。