

第3節 テレワーク定着に向けた課題について

- 労働者がテレワークを実施しなくなった理由としては、感染拡大の状況に左右される他律的な理由のほか、業務の性質、テレワーク時の仕事の進め方、テレワークの環境整備に関する理由が多い

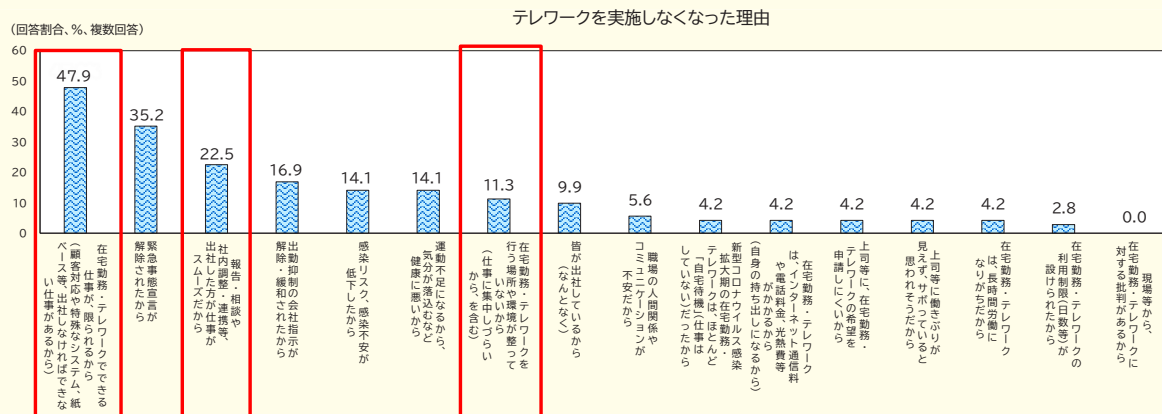
本節では、テレワークの定着に向けた課題について、労働者、企業それぞれの視点から分析を行う。まずは労働者の状況からみていく。

第2-(2)-20図により、過去にテレワークの経験があるものの調査時点では実施していない労働者に尋ねたテレワークを実施しなくなった理由をみると、「在宅勤務・テレワークのできる仕事が、限られるから」が47.9%、「緊急事態宣言が解除されたから」が35.2%、「報告・相談や社内調整・連携等、出社した方が仕事がスムーズだから」が22.5%、「出勤抑制の会社指示が解除・緩和されたから」が16.9%となっている。「緊急事態宣言が解除されたから」「会社指示が解除・緩和されたから」といった、感染拡大の状況に左右される他律的な理由の回答割合も高い一方、「テレワークのできる仕事が限られるから」といった業務の性質に関する理由や、「出社した方が仕事がスムーズだから」「在宅勤務・テレワークを行う場所や環境が整っていないから」といった、テレワーク時の仕事の進め方に関する理由やテレワークの環境に関する理由などのマネジメントや人事労務管理における対応によって改善の可能性が考えられる事項を回答した割合も比較的高く、こうしたことが労働者のテレワーク継続に当たっての課題となっていることが考えられる。

続いて、第2-(2)-21図により、これら3つの理由（在宅勤務・テレワークのできる仕事が限られるから／報告・相談や社内調整・連携等、出社した方が仕事がスムーズだから／在宅勤務・テレワークを行う場所や環境が整っていないから）の回答割合をテレワークの開始時期別にみると、開始時期にかかわらず、理由として挙げる者が一定の割合で存在するものの、いずれの項目でも2020年3-5月の間にテレワークを開始した労働者の方が、2月以前から経験がある労働者よりも回答割合が高くなっている。

第2-(2)-20図 テレワーク定着に当たっての主な課題（労働者）

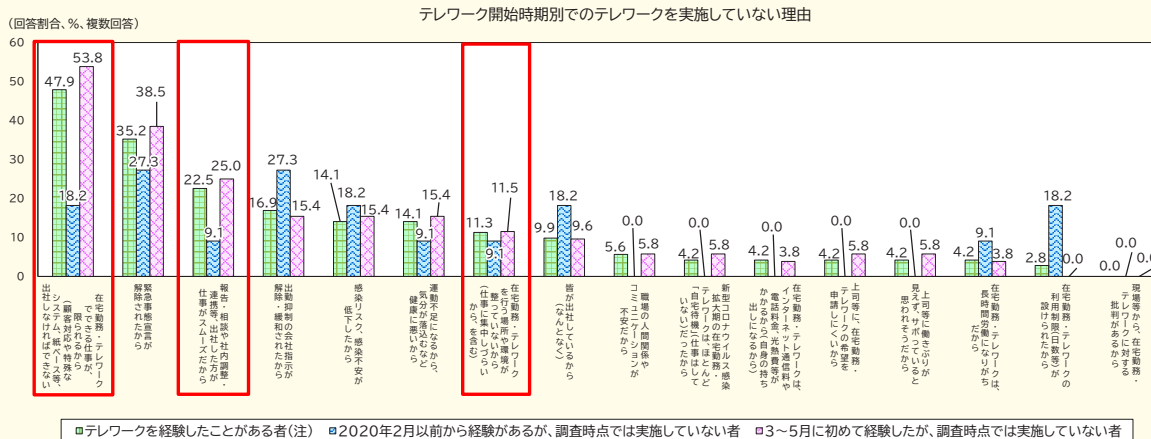
- テレワークを実施しなくなった理由について労働者に尋ねたところ、「在宅勤務・テレワークのできる仕事に限られるから」「緊急事態宣言が解除されたから」「報告・相談や社内調整・連携等、出社した方が仕事がスムーズだから」「出勤抑制の会社指示が解除・緩和されたから」という理由が多い。
- 「緊急事態宣言が解除されたから」「会社指示が解除・緩和されたから」といった他律的要素による理由が多い一方、「テレワークのできる仕事に限られるから」「出社した方が仕事がスムーズだから」「在宅勤務・テレワークを行う場所や環境が整っていないから」といった、業務の性質、テレワーク時の仕事の進め方、テレワークの環境に関する理由が比較的多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査 (JILPT第3回)」(2020年) をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計
 (注) 1) 図の回答者(テレワークを実施しなくなった者)は、過去にテレワークの経験があり、調査時点ではテレワークを実施していない者としている。
 2) 図の赤枠は、「緊急事態宣言が解除されたから」「出勤抑制の会社指示が解除、緩和されたから」といった他律的要素を除いた回答割合の高い項目を囲んでいる。

第2-(2)-21図 テレワークの開始時期別での課題（労働者）

- 労働者がテレワークを実施していない理由のうち、業務の性質(在宅勤務・テレワークのできる仕事に限られるから)、テレワーク時の仕事の進め方(報告・相談や社内調整・連携等、出社した方が仕事がスムーズだから)、テレワークの環境(在宅勤務・テレワークを行う場所や環境が整っていないから)の項目に関する該当割合について、テレワークを開始した時期別にみると、開始時期にかかわらず、理由として挙げる者が一定の割合で存在するものの、いずれの項目でも2020年3-5月にテレワークを開始したの方が、2月以前から経験がある者よりも割合が高い傾向がある。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査 (JILPT第3回)」(2020年) をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計
 (注) 1) 「テレワークを経験したことがある者」は、「2020年2月以前から経験がある者」「3-5月に初めて経験した者」に加え、「6月以降に初めて経験した者」の合計を示す。
 2) 図の赤枠は、「緊急事態宣言が解除されたから」「出勤抑制の会社指示が解除、緩和されたから」といった他律的要素を除いた回答割合の高い項目を囲んでいる。

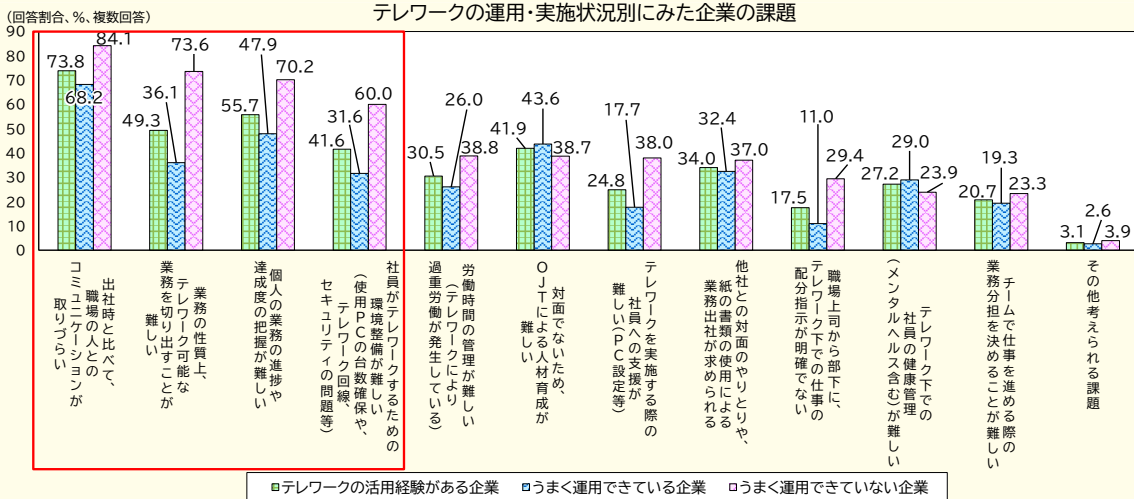
- 企業におけるテレワーク活用の課題についても、労働者同様、業務の性質、テレワーク時の仕事の進め方、テレワークの環境整備に関する理由が多く、うまくテレワークの運用ができていると回答する企業ほど、それらの課題への対応ができている割合が高い

次に、企業の状況についてみていく。第2-(2)-22図により、企業がテレワークの運用に関して感じている課題についてみると、テレワークの活用経験がある企業全体では、「入社時と比べて、職場の人とのコミュニケーションが取りづらい」「業務の性質上、テレワーク可能な業務を切り出すことが難しい」「個人の業務の進捗や達成度の把握が難しい」「社員がテレワークするための環境整備が難しい」といった課題の回答割合が高いが、これをテレワークの運用状況別にみると、「うまく運用できていない」企業においてこれらを課題として挙げる割合が高い。その他では、「労働時間の管理が難しい」「テレワーク下での社員の健康管理が難しい」といった労働時間管理や健康管理に関する項目や、「テレワークを実施する際の社員への支援が難しい」「対面でないため、OJTによる人材育成が難しい」といった人材育成に関する項目について課題とする企業も一定の割合で存在している。

続いて、第2-(2)-23図により、テレワークの課題に対し、どの程度企業が対応できているのかをみると、テレワークの活用経験がある企業全体では、各項目に対応できていると回答する割合は最大でも25%程度となっており、多くの企業で課題を抱えている状況がうかがえる。これをテレワークの運用状況別にみると、「うまく運用できている」企業では、多くの企業が対応できていると回答した項目であっても対応できている企業の割合は40%程度となっており、対応できていない企業が半数以上存在するが、「うまく運用できていない」企業よりはいずれの課題についても対応できていると回答する割合が高い。その一方、「うまく運用できていない」企業では、いずれの課題についても9割程度の企業で対応できていない状況にある。テレワークの運用がうまくできている企業とそうでない企業との回答割合の差が大きい課題としては、「入社時と比べて、職場の人とのコミュニケーションが取りづらい」「社員がテレワークをするための環境整備が難しい」「テレワークを実施する際の社員への支援が難しい(PC設定等)」といった項目が挙げられる。第1節でみたように、感染拡大前からテレワークを活用していた企業の方が、感染拡大を機にテレワークの活用を始めた企業よりも、テレワークの運用がうまくできている傾向にあることを踏まえると、感染拡大前からテレワークを活用していた企業では、テレワークの運用を続ける中で、これらの課題を克服し、テレワークの運用状況を改善してきたのではないかと考えられる。

第2-(2)-22図 テレワーク定着に当たっての主な課題（企業）

○ テレワークの定着に向けた企業の課題を、テレワークの運用状況別にみると、「出社時と比べて、職場の人とのコミュニケーションが取りづらい」「業務の性質上、テレワーク可能な業務を切り出すことが難しい」「個人の業務の進捗や達成度の把握が難しい」「社員がテレワークするための環境整備が難しい」といった課題については、回答割合が高いが、特に運用がうまくいっていない企業において課題として挙げる割合が高い。その他、上記割合ほどではないものの、「労働時間の管理が難しい」「テレワーク下での社員への健康管理が難しい」といった労働時間管理や社員の健康管理に関する項目や、「テレワークを実施する際の社員への支援が難しい」「対面でないため、OJTによる人材育成が難しい」といった人材育成に関する項目についても課題とする企業が一定割合存在する。

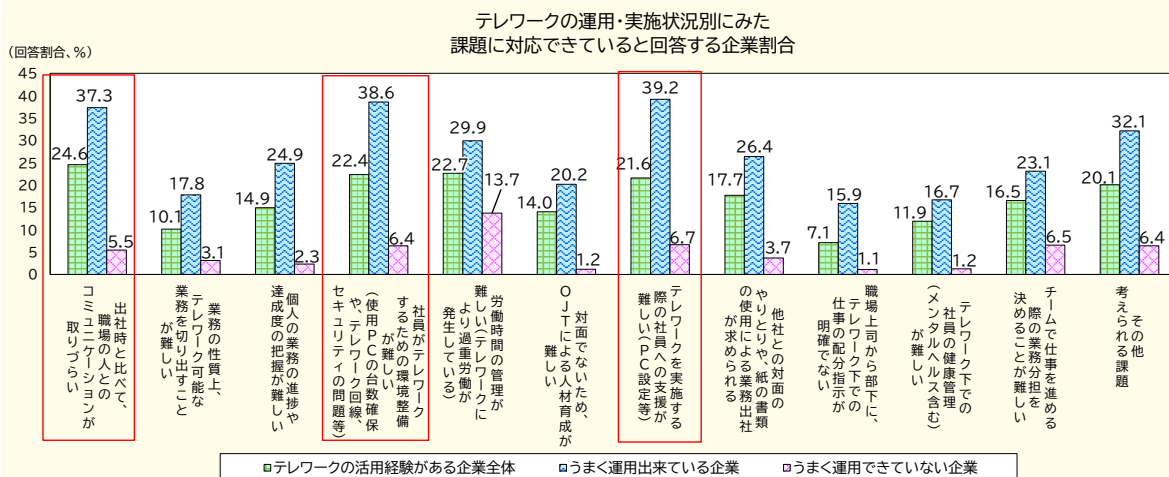


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「第3回新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響に関する調査」(2021年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 図の数値は、テレワークの活用経験がある企業全体のうち、テレワークを実施していた際の、テレワークの運用状況を尋ねた設問に対し、「非常にうまく運用できている」「まあまあうまく運用できている」「どちらともいえない」「あまりうまく運用できていない」「全くうまく運用できていない」という回答において、「非常にうまく運用できている」「まあまあうまく運用できている」の合計を「うまく運用できている」、「あまりうまく運用できていない」「全くうまく運用できていない」の合計を「うまく運用できていない」として表示。
- 2) 図の項目は、「うまく運用できていない」と回答した企業の回答割合の高い順に並べている。
- 3) 図の赤枠は、特に「うまく運用できていない」と回答した企業の回答割合が高い4項目を囲んでいる。

第2-(2)-23図 主な課題に対する対応の状況（企業）

- テレワークの課題に対し、企業が対応ができていると回答した割合をみると、テレワークの活用経験がある企業全体では、最大でも25%となっている。
- テレワークの運用状況別にみると、うまく運用できている企業では、高くても40%程度の割合となっているものの、そうでない企業よりも、いずれの課題についても対応できていると回答する割合が高い。一方で、うまく運用できていない企業においては、いずれの課題についても9割程度の企業で対応できていない。
- テレワークの運用がうまくいっている企業とそうでない企業の差が大きい課題としては、「出社時と比べて、職場の人とのコミュニケーションが取りづらい」「社員がテレワークをするための環境整備が難しい」「テレワークを実施する際の社員への支援が難しい」といった項目が挙げられる。



資料出所 （独）労働政策研究・研修機構「第3回新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響に関する調査」（2021年）をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 図表の数値は、テレワークの活用経験がある企業全体のうち、テレワークを実施していた際の、テレワークの運用状況を尋ねた設問に対し、「非常にうまく運用できている」「まあまあうまく運用できている」「どちらともいえない」「あまりうまく運用できていない」「全くうまく運用できていない」という回答において、「非常にうまく運用できている」「まあまあうまく運用できている」の合計を「うまく運用できている」、「あまりうまく運用できていない」「全くうまく運用できていない」の合計を「うまく運用できていない」として表示。
- 2) 図表の数値は、上記項目を課題として「あてはまる」と回答した企業において、その対応状況の選択肢「対応できている」「どちらかといえば対応できている」「どちらともいえない」「どちらかといえば対応できていない」「対応できていない」の内、「対応できている」「どちらかといえば対応できている」という回答割合を抽出。
- 3) 図の赤枠は、テレワークの運用がうまくいっている企業とそうでない企業の差が大きい項目を囲んでいる。

第3節では、労働者、企業の双方から、テレワークを活用していくための課題についてみてきたが、主に「業務の性質」「テレワーク時の仕事の進め方」「テレワークの環境」に関する課題がテレワークの定着に向けて取り組むべき課題であると考えられることが分かった。特に、感染拡大を機にテレワークを開始した企業や労働者でこれらの課題を感じている傾向がみられた。一方で、感染拡大前からテレワークを活用してきた企業では、テレワークの運用を続ける中でこれらの課題を克服してきた結果、現在は良好な運用ができている企業が多いのではないかと考えられる。これらの課題のうち、「業務の性質」については、第1節においてテレワークの活用が低調な業種でもテレワークを定着させていくことができる可能性があることをみてきたが、次節では、企業によるマネジメントや人事労務管理における対応により克服できる可能性がある「テレワーク時の仕事の進め方」「テレワークをするための環境整備」に関する課題について分析を進めることとする。

コラム2-2 「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」について

第2-(2)-22図により、テレワーク定着に当たっての主な課題をみてきたが、こうした課題や対応方針について検討するため、厚生労働省では、2020年8月から「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」を開催し、12月には報告書がとりまとめられた。また、これを踏まえ、2021年3月にテレワークガイドラインを改定した。

本コラムでは、同報告書の内容について概観することとしよう。

同報告書では、まず、テレワークについて、ウィズコロナ・ポストコロナの「新しい生活様式」に対応した働き方であると同時に、時間や場所を有効に活用できる働き方であり、今後とも良質なテレワークの導入・定着を図ることが重要であるとしている。その上で、テレワークを活用するために必要なこととして、「職場の方針としてテレワークを積極的に活用しようとする事」「ペーパーレス化の推進」「電子申請や電子決済の導入により紙書類への押印をなくす事」等の回答割合が実態調査において高く、それらは企業のトップや経営層の理解が不可欠であり、企業が方針を示すなど企業全体として取り組む必要がある。また、労務管理上のルール等について、労使でよく話し合いを行うことが重要であるとしている。

個別の具体的な課題・論点については、(1)テレワークの対象者を選定する際の課題について、(2)テレワークの実施に際しての労務管理上の課題について、(3)テレワークの場合における労働時間管理の在り方について、(4)テレワークの際の作業環境や健康状況の管理・把握、メンタルヘルス、(5)その他についての5項目により整理がされている。

(1)テレワークの対象者を選定する際の課題については、①テレワークの対象業務、②テレワークの対象者の選定に分けて整理されている。①テレワークの対象業務については、本章でも分析してきたように、業務の性質上テレワークを実施するのが難しい業種・職種があるとしつつも、そういった業種・職種であってもテレワークを実施できる場合があり、必ずしも既存の業務を前提にテレワークの対象業務を選定するのではなく、仕事内容の本質的な見直しを行うことが有効である場合があるとしている。②テレワークの対象者の選定については、正規雇用労働者、非正規雇用労働者といった雇用形態の違いのみを理由としてテレワーク対象者を分けることのないように留意する必要があるとしている。また、職種等の要因により企業内でテレワークを実施できる者に偏りが生じる場合に労働者の納得感が得られるようにすることや、労働者側と使用者側でテレワークの実施に関する考え方のミスマッチが生じないようにすることといった観点から、労使における話し合いの機会を持つことが重要であるとしている。

(2) テレワークの実施に際しての労務管理上の課題については、①人事評価、②費用負担、③人材育成に分けて整理されている。①の人事評価については、テレワークは非対面の働き方であるため、出社する働き方と比較し、労働者個々人の業務遂行状況や、成果を生み出す過程で発揮される能力を把握しづらいという側面があるとした上で、企業が人事評価に関する具体的なルールを決めて、これを遵守することや、評価制度の趣旨や評価対象・評価手法等の具体的内容について労働者に説明することが望ましいとしている。また、テレワークを行う場合の人事評価方法を出社の場合と区別する際は、誰もがテレワークを行えるようにすることの妨げにならないよう留意する必要があるとしている。②費用負担については、テレワークを行うことによって生じる費用（通信費、機器費用、サテライトオフィス使用料等）を、労使のどちらがどのように負担するか、また、使用者が負担する場合の限度額、労働者が請求する場合の請求方法等については、あらかじめ労使で十分に話し合い、就業規則等において定めておくことが望ましいとしている。③人材育成については、(ア) テレワーク状況下における人材育成では、対面でのOJTを行わずにオンラインのみで必要な研修・教育を行うことは困難であることから、意識的に対面での状況下でOJTを行うなどの工夫が必要であるとする一方、オンラインでの方法を用いた場合には、オンラインの特性を活かした人材育成が可能となる場合があり、状況に応じて、オンラインと対面の方法を組み合わせて実施することも有用であるとしている。(イ) テレワークを実施するための人材育成では、テレワークの特性を踏まえ、自律的に業務を遂行できる人材の育成に企業が取り組むことが望ましいとするともに、併せて、労働者がテレワークを実施する際、適切な業務指示ができるようにする等、管理職のマネジメント能力向上に取り組むことも望ましいとしている。

(3) テレワークの場合における労働時間管理の在り方については、テレワーク時において、過度な長時間労働にならないよう留意することが重要であり、健康管理の観点からも使用者が労働時間を適切に把握することが必要であるとしている。一方で、使用者が個々の労働者の仕事の遂行状況を常時把握・管理するような方法は、あまり現実的ではない場合もあり、テレワークのメリットを失うことになりかねないという点についても留意が必要である。その上で、長時間労働にならないようにしつつ、労働時間の管理方法について労使で話し合っただけでルールとして定めておくことも重要であるとしている。

(4) テレワークの際の作業環境や健康状況の管理・把握、メンタルヘルスについては、在宅勤務の場合、日常生活を行う場で仕事を行うことから、労働者が心身にストレスを感じる可能性や、対面の場合と比較してコミュニケーションがとれないことによる業務上の不安や孤独等による心身の健康への影響のおそれがあるため、オンライン上で双方向のコミュニケーションを取りやすくすることなどにより、職場の上司、同僚、産業医等に相談しやすい環境を作ることが重要であるとしている。また、自宅が狭隘であるなどテレワーク実施するために必要な作業環境の整備が困難である場合や、生活と仕事の線引きが困難になることにより問題が生じる場合もあり、そのような場合は、サテライトオフィス等を活用することが有効であり、サテライトオフィス等を使用する場合の考え方についても、企業としてルールを定めておくことが望ましいとしている。

以上のような課題について述べた上で、最後に、テレワークの推進により、従来の労務管理の在り方等について改めて見直しを行うことは生産性の向上にも資するものであり、テレワークを実施する労働者だけでなく企業にとってもメリットがあるとして、新型コロナウイルス感染症の拡大下での経験を活かし、良質なテレワークが推進されることを期待するとしている。