

在宅勤務制度の実情

——企業ヒアリング調査から

JILPT 副主任研究員 池添弘邦

はじめに

筆者は昨年度までの二年間、働く場所と時間の多様性に関する調査研究に参加した。本小稿は、筆者が行った企業ヒアリング調査結果を総括する形で簡潔に紹介するものである。ヒアリング調査の詳細については、労働政策研究報告書No.一〇六『働く場所と時間の多様性に関する調査研究』を参照されたい。

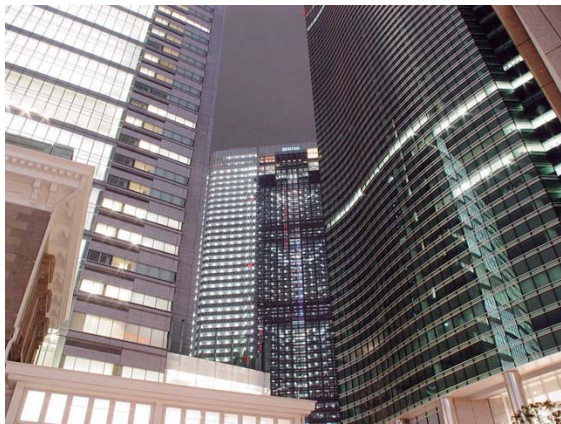
調査結果

調査期間は〇七年から〇八年、調査対象は民間企業一〇社（製造、情報通信、サービス業）で、いずれも先行調査等において在宅勤務を含むテレワークの先進事例として取り上げられている企業である。質問はおおむね、テレワーク導入の目的・経緯、テレワークの内容・利用要件・手続及び利用の実情、テレワーク導入の効果と今後の課題である。

1. 導入の趣旨・目的、経緯

各社での在宅勤務は、ワークスタイルの変革や多様な働き方の推進、ある

いは、従業員の多様性・ニーズへの考慮といった、各企業における様々な価値を包み込みつつ、おおむね、特に育児・介護責任（以下、「家族責任」という。）ある従業員が仕事上の責務を果たしながら、同時に家族責任も果たすことを可能とするものとして導入・運用されていた。したがって、ヒアリング事例から知れる在宅勤務とは、従業員のワーク・ライフ・バランス（以下、「WLB」という。）に寄与することを目的として制度化された就労形態の一つであると言える。



また、本格的に導入される前には、各社で試行運用が実施されていた。試行期間は企業により異なるが、おおよそ、数カ月から一年である。企業によっては、連続した数カ月を数回、断続的に繰り返し、数年をかけて行われていた。特に後者のような、慎重な、繰り返しの試行運用は、主として制度対象者の範囲を徐々に拡大する方向で検討するために行われていた。

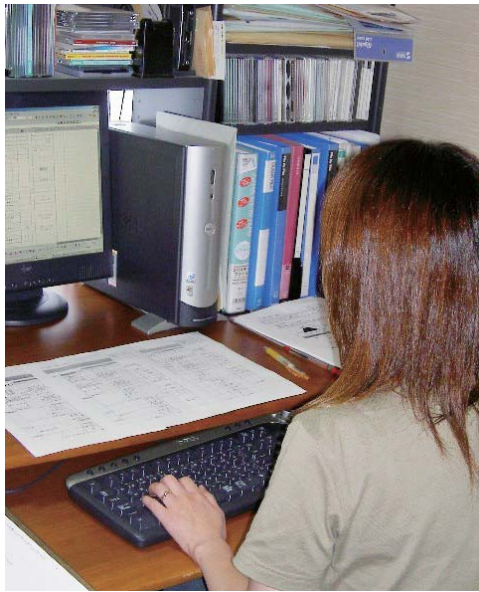
2. 利用資格・手続

利用資格については、事由を限定することなく全社的に在宅勤務を可能としている企業がある一方で、育児・介護に事由を限定する企業もあった。ただ、事由を限定していない場合でも、育児・介護事由の場合は在籍年数要件が利用資格から外されていたり、週五日のうち全日について在宅可能な完全在宅を可能としている企業もある。ほとんどの企業で週一日ないし二日の部分在宅であった。また、一年間当たりの利用上限日数が定められている企業でも、上限日数が消化されていないようであった。したがって実態としては、週に一日程度が必要に応じて在宅勤務、つまり部分在宅勤務が行われているということになる。

3. 導入に当たった留意点

在宅で仕事することは通常のように職場で仕事をするのと大きく異なるため、従業員側に家族責任のニーズがあるとはいえ、企業、職場特に上司、利用希望者それぞれに幾つもの懸念が存在している。そこで、在宅勤務制度の検討・導入時点において、各企業は、法令の遵守を含め様々な問題を懸念し対処しようとしていた。在宅勤務にかかわる関係者各々の懸念や問題を掲げるとおおむね以下のようになる。

- ・企業・労働時間管理、長時間労働・働き過ぎ、労災、人事評価、セキュリティ対策、職場コミュニケーション、従業員間の公平な取扱いの確保（費用負担、在宅勤務非対象者との



均衡)
・上司・労働時間管理、人事評価、職場コミュニケーション、仕事の切り分け
・在宅勤務者・人事評価、仕事の切り分け、職場勤務者に対する気兼ね(不公平感)

これら懸念される問題について、各社はどのように対応したのだろうか。ヒアリング事例から、検討を交えて、おおよその傾向をまとめると以下のようになる。

(1) 労働時間管理

既存のフレックスタイム制度(コアタイムなしのものを含む。)や裁量等みなし労働時間制を活用することにより比較的容易に対応できた事例がある。このような事例の場合、もともと職場管理が柔軟であり、かつ、同じ職場の従業員同士が顔を合わせないことに違和感がないということであろう。また、これら柔軟な時間管理制度は、目標管理や成果主義の人事評価・賃金制度と

結びついていることが多かった。目に見えない在宅の勤務であるからといって、評価や賃金に悪影響を及ぼさないということである。

柔軟な時間管理制度を入れている場合、在宅勤務制度としては始業終業時の上司ないし同僚への連絡は必須とされている。もっとも、制度上連絡が必須とされていなくても、上司の裁量により連絡することとされている職場もあるようである。また、PCのログイン・ログアウトや、メール送信時刻により始業終業時刻を把握し、随時従業員の健康管理に利用している事例がみられた。

柔軟な時間管理制度を入れている場合は、通常の職場勤務と同じ時間に就労することとされていた。このような場合、始業終業時に電話またはメールで上司や同僚に連絡することとされている。

(2) 長時間労働・働き過ぎ

目が届かない自宅での勤務であるため、企業側はこの点に相当な注意を払っており、在宅勤務制

度上、時間外・休日・深夜労働を原則として禁止している。例外的に認める場合でも、上司の事前承認を要件としたり、事後的に在宅勤務時の業務量から事後的にチェックしたりするといった仕組みを作っていた。もっとも、家族責任を意図した在宅勤務ならば、働き過ぎは現実的問題としては考えにくいであろう。ま

た、在宅勤務を承認されている人は職場で信頼関係を構築していると理解するならば、自律的に働く(上司や同僚の期待を裏切ることなく家でもきちんと仕事をすることができる人でもある)と考えられる。セルフコントロールが利いているとみられるのである。

(3) 労災

企業としては憂慮しているものの、裁決例・裁判例に先例がないため、具体的対処方法は見出せない。そこで、ほとんどの企業は、心配していても仕方がないとして、具体的な対処をすることなく見切つて(在宅であっても就業時間中の事故であれば労災として扱うことを基本方針として)在宅勤務制度を導入している。

比較的対処していると思われる企業では、自宅見取り図を利用申請時に提出させ、在宅勤務時の動線を明らかにする、あるいは、公私の時間・空間を切り分けるように事前の研修会で促すなどして、事故が発生した時に労災に当たるか当たらないかの予測可能性を高める対処を行っている。

(4) 人事評価

多くの企業が目標管理・成果主義を導入していた。したがって、在宅勤務時におけるプロセス評価や情意考課を行わないか、それら部分が通常の職場における勤務時におけるよりも相対的に小さい場合は、在宅勤務を導入し易いと言えるであろう。

他方、一般に行われている通常の人事考課の場合には、プロセス評価や情意考課をどのように工夫して扱うかという問題が残る。しかし、ヒアリング企業で行われている実態は、週に一回

程度の部分在宅勤務であるから、部分在宅勤務時のアウトプット評価を通常勤務時のプロセス評価に組み入れることで十分対応できるのではないかと考えられる。なお、この点、在宅勤務従事者は職場において信頼を得ている者であると考えるなら、通常の人事考課であっても取りたてて憂慮する必要はないと思われる。担保を設けるならば、上司に対して在宅勤務活用にかかる理解を促進するか、あるいは、評価者研修を適切に行うことにより問題を除去できるのではないかと考えられる(2)。

(5) セキュリティ対策

在宅勤務制度導入に併せて別途新たなセキュリティ・ポリシーを立てている企業は見られない。既存のポリシーを活用することで対応している。既存のポリシーに則つても、通常勤務者と同様に、在宅勤務(予定)者はセキュリティ確保に係る研修を受けなければならないとされている事例がみられた。加えて、在宅勤務時の注意事項として秘密保持を規則等に明記のうえ周知したり、在宅勤務申請時にセキュリティ・ポリシーを一読させ署名させたりするという注意喚起を行っている企業が見られた。制度上、企業としてできるのはここまでで、かつ、十分であろう。上司や同僚の目が届く通常の職場でもセキュリティ問題は生じうるのだから、在宅勤務者を信頼するしかないということになる。

また、専用のPC機器等を貸与することなどでの対応も見られる。企業は、在宅勤務者に、シン・クライアント(3)PCまたは通常の(職場で用いているノート)PCを貸与している。後者の

シン・クライアントではないPCを貸与する場合、これには、複数の暗証番号又は個人認証機能が付けられている。これらPCを使って自宅で作業をすることになるが、総じて、業務に使うファイルの持ち出しには事前登録が必要であるいはほとんどの場合禁止されているため、多くの場合、VPN(4)を通じて会社のサーバへアクセスしてファイルを開き、作業を行うこととされている。企業によつては、扱うファイルに個人情報が含まれていることを理由に、サーバ内ファイルへのアクセスが制限されている。なお、回線にVPNを用いても、PCがシン・クライアントでない場合は、会社に常時置いてあるPCを自宅から遠隔操作することで対応していた。

(6) 職場コミュニケーション

ヒアリング事例から伺える在宅勤務とは、週一回程度の部分在宅勤務であるから、問題は生じていない。この点については、在宅勤務者がその所属する職場で普段から上司や同僚らと良好なコミュニケーションを取っていることが重要である。つまり、コミュニケーション能力に信頼があることから担保される。それでも懸念が払拭されない場合は、コミュニケーション研修を関係者に対して適宜行う、あるいは既に導入済みのコミュニケーションツールを活用する研修を行うことなどでも問題は除去されるのではないかと思われる。

(7) 従業員間の公平な取り扱いの確保

WLBという趣旨・目的を同じくする別の異なる制度(例えば、企業内託

児所)を設けることで、職種や業務の性質から在宅での勤務ができない(と会社側が考え、利用対象外としている)従業員にも理解を求めることができ、従業員間の不公平感を解消することができるようにある。

ただし、それでもなお、在宅勤務、別途設けられた制度の双方を利用できない職種・業務従事者に対する公平感をどのように確保するかという問題は残ることになる。ヒアリング事例には在宅勤務者に対して費用負担などについて厚遇しない(少額の通信費の提供のみ、あるいは関係する支出の全額自己負担)としている企業が見られた。

究極的に公平な処遇は不可能との理解に立つて、可能な限りの別建ての制度の導入を検討するか、在宅勤務者を在宅勤務ゆえに厚遇しない取り扱いが必要ということになるのである。もともと、全社的に事由の限定なく在宅勤務が認められているのであれば、従業員間の不公平感を懸念する必要はないであろう。

(8) 仕事の切り分け

確かに、職種や業務内容あるいは一定業務の遂行方法によつては仕事の切り分けが非常に難しい場合が考えられる(例えば、製造・建設の現業従業員)。ただ、ヒアリング事例から考える限りでは、職場で信頼関係が形成されているホワイトカラー従業員が週一回程度の部分在宅勤務を行う場合、担当業務内容の整理と進捗管理を行うことで、個人レベルでの仕事の切り分けは問題を生じないか、程度の差があるとしても可能であろう(5)。

なお、チームを組んで業務を遂行す

る場合であっても、時間にかかるだろうが、担当業務の整理を行うことや進捗管理・連絡方法について事前の共通理解を形成することで、部分在宅勤務が可能となった事例が見られた。

(9) 職場勤務者(上司・同僚)に対する気兼ね

制度上、上司から在宅勤務を承認されている人は、普段から首尾よく仕事をし、上司や同僚から信頼されている人であることが伺われるが、そういう人であっても、多くの場合、職場に対する気兼ねを懸念しているようである。

そこで、年休を利用したり、在宅勤務制度が設けられていないまま上司の裁量で在宅勤務を行わせるのではなく(むしろ、そうすることで従業員間の不公平感が醸成される懸念がある)、在宅勤務制度を導入して堂々と自宅で仕事をできるようにするのが適当であろうと考え、制度を導入・運用している企業が見られた。また、気兼ねの減少や除去には、企業のトップによる、在宅勤務を含む一定の施策・ポリシーの周知徹底や、職場、特に上司に対する事前の説明・啓発による理解の促進が重要な役割を果たしていると思われる。

(10) 小括

企業内制度としての週一回程度の部分在宅勤務ならば、大方の事項について対処が可能であり、かつ、関係者が懸念する問題は実際には生じていないと理解できる。ヒアリング事例から考える限り、既存の企業内各制度の活用や、事前・事後の説明・周知・啓発活動、あるいは在宅勤務者への信頼(関係)・(信頼関係を失わないようにしよ

うとの)セルフコントロールによって問題は解消されていると考えられる。また、ヒアリング事例に見る在宅勤務は、会社が命じて行わせているのではなく、在宅勤務者本人がそのニーズに基づいて希望を提出して行っているものであることから、会社が整備した在宅勤務規則等のルールは遵守するとの性善説に基づいた対応を考えていくことでよいように思われる。

4. 在宅勤務の効果

在宅勤務の制度と運用に問題が生じないとしても、会社、職場、在宅勤務者にとつてメリットがなければ意味がない。では、部分在宅勤務にはどのような効果があったのだろうか。

試行運用段階で確認した企業もあれば、本格導入後に確認した企業もあり、効果の確認時点と手法(聞き取り、アンケート)は一樣ではない。しかし、試行運用も本格導入も実態としては在宅勤務に変わりなく、別異に考える必要もないであろう。

在宅勤務導入の効果として、企業としては、WLBという従業員のニーズに応えることができた、同時に、従業員側としては、削減された通勤時間分を、家族責任を果たすために、あるいは家族との団欒に充てることができたといった効果が認められている。また、企業側としては、家族責任による従業員、とくに女性従業員の退職を防止することができた、従業員側も、在宅勤務導入のおかげで退職せずに済んだという効果も見られる。さらに、在宅勤務者本人としては、個人単位での仕事

を計画的・効率的に行うことができた。在宅勤務だと集中して仕事ができただ（生産性の向上）という効果が認められている。なお、併せて、通常の職場での勤務者についても、在宅勤務者とのかわりにおいて、仕事の計画的遂行が促進されたとする企業もあった。

5. 在宅勤務の実施・運用を支えている要素

では、先のような良い効果が認められる部分在宅勤務は、制度面や運用面におけるどのような要素によって支えられているのだろうか。企業ヒアリング結果を詳読してみると、

- ①社員の就業満足度（就業継続・退職防止・勤務意欲の増進）を第一に考えていること
- ②トップダウンによって制度とその背景にある施策・ポリシーを運用し、従業員側からの強いニーズに突き動かされて検討・導入していること

③利用要件や手続きが緩やかであるなど、利用する際のハードルをできるだけ下げた仕組みを作っていること

④実際の運用は利用者がいる現場各部門（上司）に委ねていることが相当強く伺えた（6）。なお、上記諸要素にすべて当てはまらなくとも良好な運用がなされている事例も見られるので、上記諸要素は、おそらく、相互に補完的な（ある要素が相対的に弱くても、別の要素が相当程度強ければ、それが弱い要素を補う）関係にあるものと考えられる。

以上の諸要素はいずれも、会社側（人事部長等在宅勤務制度を所管する部門を含む）が在宅勤務制度を検討・導入・運用する際に関係する事柄である。

では、現場での運用を任されている上司と利用者本人において重要な要素は何だろうか。ヒアリング結果から考えるに、

①在宅勤務申請者・利用者は、普段から職場でのコミュニケーション

が良好な人物であること
 ②在宅勤務申請者・利用者は、人が見ていないところでもきちんと仕事をすると上司や同僚から認識されていること

③在宅勤務申請者・利用者は、上司や同僚から信頼され、職場での信頼関係が形成されている人物であること（7）

が読み取れる。上司は在宅勤務利用の申請先あるいは承認者とされているので、対上司との関係で信頼を得ている必要は当然ある。加えて、在宅勤務利用者本人からすれば、在宅で仕事をすることに於いて職場ないし同僚への気兼ねがあることが伺われ、これは制度利用への障害になると考えられることから、事実上、同僚らとの信頼関係の形成も非常に重要な要素であると考えられる。さらに、同僚らとの信頼関係は、職場不在時の同僚らによる在宅勤務者に関する電話への対応等、不在時における職場での支援を受けるための重要な要素である。

ヒアリング事例から考えられる知見をまとめると、在宅勤務が大過なく導入・運用されている要因は、企業は制度の大枠を決め、具体的活用は現場（個別部門の上司）の裁量判断に委ねるといふ、良い意味で使い勝手の良い制度を作るといふことであろう。苦勞してせっかく創設した制度も、従業員のニーズに応じて個別の職場で大いに活用されなければまったく意味をなさない。そして、職場での活用を支えているのは、職場における信頼関係や理解である。

6. 今後の課題

ここまでの検討からは、部分在宅勤務は何も問題を生じさせない、素晴らしいものであるとの印象を読者に与えてしまうかもしれない。しかし、部分在宅勤務に問題が生じていないのは、各社の試行錯誤、努力の結果であって、現在に至るまでに各社は一つ一つの問

題をある程度時間をかけて解消してきたということ忘れてはならない。各社とも数カ月から数年にわたる試行段階を踏まえて本格導入していることがそのことをよく表している。したがって、在宅勤務制度の導入は一朝一夕に進むものではなく、検討・導入のプロセスが非常に重要であると言える。また、在宅勤務にかかわる関係者の運用に際しての適切な対応や振る舞いが良好な結果として現われているとも言える。

現在のところ在宅勤務を良好に運用しているが、各社とも依然として課題があると考えている。先の良好な運用や結果が光の部分であるとすれば、未だ顕在化していないにせよ、影の部分では依然として根強く残されているのである。事項を個別に列挙すると次のようになる。労働時間管理、働き過ぎ・メンタルヘルス、労災、人事評価制度、風土作りや改革、セキュリティの安全確保、従業員間の公平感の確保、親会社の理解、雇用形態が異なる従業員への説明、在宅勤務は企業全体の効率性を阻害するのではないかとの根強い懸念の払拭、対象職種の拡大・全社員への適用の検討、利用を促進するための周知、コミュニケーションツールの活用促進、アンケートの実施による効果の測定、在宅勤務が可能な職種や一定部署内での可能な人数の検討。

このように、ヒアリング結果から全体的傾向としてみれば問題はないか問題は解消されうるとの分析が可能な事項でさえも、依然として問題や課題として認識されているということは、一般的にみて在宅勤務を良好に運用して



いる企業においてさえも、在宅勤務は未だ発展途上の制度であるということが言える。したがって、企業内在宅勤務制度に係る継続的な調査・検討、先進事例など情報の積極的な収集・提供が重要であろう。

おわりに

この研究のアンケート調査結果からは、働く場所と時間の多様性とは、実は仕事を自宅に持ち帰って所定労働時間外に働くことであり、それが長時間労働につながっていることが明らかにされている。また、そのような働き方は、上司や自己の裁量により行われている。

在宅勤務には確かに多くのメリットがある。通勤が省かれる分、時間が節約され、ストレスが減るし、余力を保持できる。自宅で仕事をする分、電話や会議に煩わされずに集中して仕事ができ、生産性が上がる。通常の職場勤務者に対して、仕事の計画性を認識させるなど良い影響を与える。時間をうまく使うことで、家族責任を果たすことができ、また、家族と共にする時間を増やすことができる。しかし、これらのメリットは、在宅勤務が会社の中で制度として行われているからこそ得ることができるものである。

ヒアリング企業のように上手くいつている企業があるからと言って、他企業でもうまくいくとは必ずしも言えないかもしれない。しかし、企業トップを含めた関係者のやる気と工夫さえあれば物事は進む。ヒアリング企業の経験はそれを物語っている。

[注]

1. 公的かつ明確な定義はない。広く「仕事と家庭の両立」と訳出され、それが可能な状況、その状況を支える制度や施策を指して用いられている。以下では特に、労働者が仕事上の責任を果たしながら家族責任も同時に果たすことができる状況を指すものとして用いる。
2. 加えて、加藤純子(2009)「ワーク・ライフ・バランスを実現する職場環境」日本労働研究雑誌No.533、四七頁以下が指摘する「上司のマネジメントスタイル」がWLBの実現に関係しているならば、それを修正していくための一手法として、在宅勤務についての理解の促進や啓発・研修といった取り組みがより一層に重要になる。
3. シン・クライアント(thin client)・・・PCが持つ機能を画面表示とキーボード入力だけに限定し、PCが接続するサーバにアプリケーションソフトやファイルを管理させる(PCから読み込む)情報通信システムのこと。個別のPCがソフトとファイルを管理しない(させない)ことで、より高いセキュリティを確保することができる」とされている。
4. V P N (virtual private network)・・・公衆回線を利用しながら、通信するデータを認証・暗号化することにより保護し、専用回線を利用しているかのように通信する方法。専用回線を設置するよりも低コストで、データの認証・暗号化により、より高いセキュリティを確保することができる」とされている。
5. この点、通常は在宅勤務が難しいと捉えられている秘書業務でも、業務の状況によっては在宅勤務が可能であるとの事例が報告されている(労働政策研究・研修機構(2006)『育児期における在宅勤務の意義―休業・休暇の削減やフルタイム勤務可能化等の効果と課題』労働政策研究報告書No.52、一〇一頁以下)
6. すると反対に、経済的利益やビジネスモデル(在宅勤務という働き方の商品化)を短期的に具体的に想定している場合、トップダウンにならない場合、利用のハードルが高い場合(トラブル回避の意味があるにせよ、制度設計が綿密すぎて、各部門が使いにくいなど)、実際の運用を在宅勤務希望者がいる現場各部門(上司)に委ねていない場合には、良好な結果を生まない(個々の従業員にとっては取り立ててありがたみを感じない制度)と一応考えられる。これ

らも、WLBを意図した在宅勤務を導入する際に留意すべき重要な点であろう。

7. この点、柳原佐智子(2007)「富山のワーキングライフバランスを重視した在宅勤務導入」下崎千代子・小島敏宏編著『少子化時代の多様な柔軟な働き方の創出―ワーキングライフバランス実現のテレワーク』学文社、九一頁以下所収、一〇一頁以下における個別企業調査からの示唆と親和的である。

プロフィール

いげえ・ひろくに 一九九六年上智大学大学院法学研究科博士後期課程単位取得、同年、日本労働研究機構研究員、二〇〇二年副主任研究員。労働法専攻、研究テーマ・担当テーマは、解雇、雇用平等、労働紛争解決。最近の著作、「多様な働き方の実態と課題」(第六章 就業形態の多様化と法政策、大内伸哉と共著) プロジェクト研究シリーズNo.4、労働政策研究・研修機構(2007年)、『在宅勤務への政策対応』デイスカッションペーパーNo.08-05(労働政策研究・研修機構(2008年))、『働く場所と時間の多様性に関する調査研究』(第四章 在宅勤務等テレワークの企業ヒアリング調査)労働政策研究報告書No.106(労働政策研究・研修機構(2009年))

Japanese Working Life Profile 2008/2009

—Labor Statistics

学校卒業から職業生活の終わりまで、日本の労働者の生活をわかりやすく提示した英文統計集。すべて公的な統計を使用し、労働市場、賃金、労働時間、労使関係、社会保障などを網羅しています。(主な項目は日本語訳付き)

contents	I. 国民経済の状況	IV. 労働移動・失業	VII. 労使関係
	II. 人口・労働力	V. 労働条件(賃金・労働時間・その他)	VIII. 勤労者生活
	III. 雇用	VI. 教育・能力開発	IX. 社会保障



労働政策研究・研修機構[編] 92頁 2008年12月刊 ISBN978-4-538-75008-8

定価: 1,050円(税込)

(ご注文・お問い合わせ先) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 成果普及課
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23 Tel:03(5903)6263 Fax:03(5903)6115 E-mail:book@jil.go.jp