



「ポストコロナ」時代におけるテレワークの在り方 検討タスクフォース（第4回）

事務局説明資料

2021年7月2日
情報流通振興課

論点① 目指すべき「日本型テレワーク」の在り方

現状・課題

- 今般、新型コロナウイルス感染症の拡大への対応方策として、多くの企業・団体において（これまでにない規模で）テレワークが導入されたが、緊急事態宣言が解除されるとテレワークの実施率が下がる傾向にある。すなわち、経営者の視点では、テレワークをコロナ下の緊急時の対応（出勤抑制の手段）と捉えている傾向が見られる。
- 過去にも、新型インフルエンザや東日本大震災といった危機への対応として、テレワークが注目を浴びたことはあるが、「流行っては廃れる」を繰り返してきた。制度があっても利用している人が少なく、「仏作って魂入らず」の状況。
- 日本においても、労働者から継続的なテレワークを希望する声は多い。他方、特に中高年の管理職は、同じ場所と時間を共有する「大部屋主義」、「対面主義」、「暗黙知」等の利点を過度に意識し、テレワークへの不信感（バイアス）が強い。
- 海外ではコロナを契機としてテレワークの定着が進んでいるが、日本では、このままでは、ワクチン普及後、なし崩し的に出社が増え、これまで同様、テレワークが定着しない可能性が高い。

- 水平的なコーディネーション、緊密なコミュニケーションといった日本型組織の強み、また、押印をはじめとしたアナログな業務は、テレワークのボトルネックと位置付けられることもある。
- 新型コロナウイルス感染症を受け、テレワークを導入した結果として生産性が低下しているといった課題が顕在化している。

対応の方向性

- ポストコロナで目指すべきは、単に「離れた場所で働く」を意味する「リモートワーク」ではなく、「ICTを活用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」である「テレワーク」であると明確にすべきではないか。
- 少子高齢化による生産年齢人口の急速な減少など、日本の社会構造の大きな変化を踏まえ、これまで以上に、働く人が効率良く働くことが可能なテレワークの必要性は高まるのではないか。
- その際、単に仕事を切り分けるのではなく、現在の業務そのものやルール、方法を見直す（BPR）とともに、ICTツールの積極的な活用によりDXを推進していくことが、日本が目指すべき方向性ではないか。
- テレワークは、ただの「コスト」（子育て、介護等に時間を割く必要がある従業員へのサポートとしてやむを得ないもの）ではなく、通勤時間の削減等を通じて従業員のウェルビーイングの向上に繋がる、ひいては企業のパフォーマンス向上に繋がっていくという評価も可能ではないか。
- 新型コロナウイルス感染症によりがらりと変わった価値観も多く、従業員や経営者を含めて社会全体が意識を変えていかなければいけない。
- 中小企業を中心に、経営者に対し、直接的で訴求力のあるメリット（生産性の向上、コストの削減などの成功事例）を提示していくことも必要ではないか。

- 課題に応じた新たなICTツールの活用、テレワークを契機としたBPR、DXの推進により、日本の働き方の強みを活かした「日本型テレワーク」の実現は可能ではないか。他方、ソーシャリゼーションの面では難しさもあり、新入社員は対面を増やすなど、状況に応じた工夫は必要。
- テレワークを長く実施していた企業・団体においては生産性の低下は限定的。テレワークに慣れていくこと、テレワーク時の職場環境をリアルなものに近付けていく創意工夫によって、生産性の低下を一定程度防ぐことも可能ではないか。

論点② テレワークの導入・定着に向けたICTの活用

現状・課題

- テレワークを実施しない理由として、テレワークができない業種・職種であることが最も多く挙げられる。
- テレワークの導入初期においては、通信環境やセキュリティなどインフラに係る課題が多く挙げられるが、一定期間経過後は、コミュニケーションとマネジメントの課題に行き着く。
- 同じオフィス（場）で一緒に働いていると、知らず知らずのうちに、その場での会話や起こったことなど同じものを見聞きしている。テレワークによるコミュニケーションの課題とは、単純な「情報の共有」だけではなく、「みんなが同じものを見ている」ことへの認知（メタ認知）の機会も奪われることに起因する。
- 柔軟な働き方を可能とする便利なツールも登場しつつあるが、日本の労働現場においては、新たなテクノロジー・ICTツールの活用が非常に遅れている。
- 先進的な企業では、グループウェアやコミュニケーションツールの導入がある程度進み、その次に、人事管理（勤怠管理、給与、マネジメント）、電子決裁・押印・契約、経費精算、等のツールを導入する動きがある。更に、社内SNSを使った「ホウレンソウ」やウェアラブル端末を使ったメンタルケアや「ウェルビーイング」チェックが考えられる。
- 職場における評価者、管理者側をサポートする仕組みやルールが重要だという声も多い。

対応の方向性

- 以前はテレワークができる仕事は限定的であったが、今は、新たなテクノロジーやICTツールを徹底的に活用することにより、デスクトップ上で仮想的な職場を再現することが可能であり、オフィスワーカーであればテレワークで実施できない業務はほとんどないのではないかと。
- 「テレワークだとマネジメントができない」という意見は、先入観やICTツールを使いこなしていないという要因も大きいのではないかと。
- 今後、出勤者とテレワーカーが入り混じる「まだらテレワーク」が続くと考えられる。一体感、雑談、相談しやすさを補完的に醸成したり、評価不安、孤独感を払拭するために、「メタ認知」も含めたコミュニケーションが可能となるよう、コミュニケーションを見せる「場」の設計を積極的に推進すべきではないかと。
- 特に、「バーチャルオフィス」のように、情報そのものに加え、コミュニケーションが行われていることを見せる機能を持つICTツールの普及を図るべきではないかと。また、所属の部署外の情報も得るためにはビジネス向けの社内SNSも有効ではないかと。
- チャットツールの活用や、Web会議ツールを常時接続して職場の雰囲気伝えるといった手法も有効ではないかと。例えば、Web会議ツールを使えば、顔の表情や暗黙知も伝えることができる。
- その後のステップとして、順次、人事管理、電子決裁、経費精算など、企業の状況に応じて、テレワークに適した各業務に係るICTツールの導入を図るべきではないかと。
- その際、世代間ギャップを解消するため、海外では若手がシニアにメンタリングを行う「リバース・メンタリング」が活用されているが、日本でもこのリバース・メンタリングを積極的に取り入れるべきではないかと。

論点③ 企業・団体の内発的取組を促すための仕組み

現状・課題

- 経営者において、自分の企業の業績にプラスになると認識すればテレワークを導入するが、認識しないと導入しない。特に、中小企業の経営者はスピード感もあり、自分の会社のためになると思えば積極的に取り入れ、逆に、駄目だと思えばすぐにやめる。
- 経営者の経営の判断基準は、単に（短期的な）生産性、経営の効率性のみではなく、実際には、企業を取り囲む様々なステークホルダーが当該企業の現状を把握し評価行動を行っており、これらが経営者の判断に影響を与えている。
- 例えば、金融市場においては、投資家側の投資判断材料・企業側の情報公開対象として非財務指標に関する内容を重視するようになってきており、この好循環により持続可能な経済の実現を目指している。日本最大の機関投資家であるGPIFでは昨今ESG投資を拡大しているが、ESG投資指数の構成銘柄に選定されることは企業のインセンティブとなっている（選定されたことを各社が公表）。

対応の方向性

- テレワークは、「働き方改革×新たなテクノロジー活用」の一丁目一番地であり、働き方改革、ダイバーシティ等も含めた企業の取組の先進性を示す「リトマス試験紙」とも言っても過言ではない。
- テレワークに関連する取組について、企業規模などに応じたステークホルダーを巻き込んだ形で行動変容を促すことができないか。
- テレワークそのものだけではなく、テレワークを契機としたBPR、DXの推進、柔軟で効率的な働き方の実現、従業員のウェルビーイングの向上、優秀な人材の確保と離職率の低下、ワークライフバランスの実現など、一体的な目標を持って進めることが必要ではないか。
- 特に、最近の若年層には柔軟な働き方を可能とする職場が人気である傾向が見られることから、企業の継続的な人材確保という観点からもテレワークに係る取組を進めていくことは有効。
- ①生産性の向上、②ダイバーシティの推進、③従業員の幸福度（ウェルビーイング）の向上といった要素から複合的に企業価値が向上するというシナリオがあるのではないか。
- テレワークを推進していくため、企業におけるどのような情報を、誰に公表（開示）して、誰がどう評価していくのかといった具体的な仕組みについて早急に検討すべきではないか。
- 中小企業については、平時からテレワークを実施して成功しているモデルケースを示すことによって、経営者に、自分のところでもできる、自分のところでも実施すべきと判断していただくのが最善の方法ではないか。ICTとテレワークが経営に直結して、業績向上につながると、いかに意識してもらうかがポイントではないか。

論点④ 既存のテレワーク関連施策の見直し

現状・課題

- 総務省では、2015年頃から、ICTの利活用を促進するという観点から、テレワークに係る先進的取組を実施する企業に対する表彰、サテライトオフィス整備支援、テレワークの導入・改善を検討する企業・団体に対する個別無料相談（テレワークマネージャー）等を実施してきた。
- 他方、厚生労働省をはじめとする他府省においても、様々な事業が展開されており、近年は、「地方創生テレワーク」や「ワーケーション」に係る施策も開始されている。
- このようにテレワークに関する施策が多数展開されており、様々な形式の情報発信はされているが、受け手側から見て、情報の量が多いことによるわかりにくさも指摘されている。結果として、テレワークの導入・改善について検討している企業・団体（利用者）からすると、どこに何を相談すべきなのか、各施策の違いは何なのかがわかりづらい状況。
- 特に地方では、相談事業の認知度が非常に低いという声も聞かれる。

- テレワークを初めて導入する企業には、ICTツールについてまったく触れたことのない企業も多く、初期導入にハードルを感じる企業が多い。ERP含めて、非常に多数のICTツールが登場しており、多忙な経営者からすると、比較検討すらコストになってしまっている。
- 他方、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機として、特に首都圏においては、多くの企業・団体がテレワークを経験した。今後は、「良質なテレワーク」の（導入のみならず）「定着」に向けた支援が必要とされている。
- テレワークマネージャー相談事業については、利用者のみならずテレワークマネージャーからも運用上の課題が寄せられている。

対応の方向性

- 様々な角度からのテレワーク関連施策、またそれらを発信するWebサイトがすでに存在。したがって、まずは、関係府省も巻き込んだ形で、ユーザー企業の利便性を第一として施策を再設計していくことが必要ではないか。
- 特に、総務省と厚労省がそれぞれ実施しているテレワークの相談事業は一本化すべきではないか。併せて、各事業のWebサイト、事例集等についても整理を行い、テレワークに関する統一的なポータルサイトが必要ではないか。
- 総務省のサテライトオフィス整備支援については、これまで全国約40箇所で開催され、今のワーケーションの動きの基盤となったと評価できる。他方、2021年度から内閣府地方創生推進事務局の地方創生テレワーク交付金が始まったことから、総務省のサテライトオフィス整備支援については2021年度限りとするべきではないか。
- 相談事業の一環として、テレワークマネージャーが相談企業に応じた具体的な実践的なICTツールを提案し、相談企業がそれを「お試し」で使うことができる仕組みや、特定の業種や取引先も含めた企業を跨いだ試行的な導入についても検討すべきではないか。
- その際、導入事業者側に補助金を交付するのではなく、サービス提供者側に支援を行い、多くの企業が「お試し」で使うようにできるスキームが有効ではないか。
- テレワークマネージャーも自由にツールを使えるようにするべきではないか。
- また、「良質なテレワーク」に向け、企業等の業種や規模、個別具体的な課題に応じて、よりきめ細かな相談対応、実践的なICTツールの提案を実施すべきではないか。
- そのためにも、テレワークマネージャーのスキルの確保や育成、評価の仕組み等についても併せて検討すべきではないか。

現状・課題

- 総務省においても新型コロナウイルス感染症の拡大への対応方策としてテレワークを拡大しているが、まさに我が国の「縮図」であり、テレワークの定着に向けて、コミュニケーションとマネジメントの課題（壁）を抱えている。例えば、情報流通振興課においては、概ね7割の職員が日々テレワークを実施しているが、若手の職員からは、テレワークを支えるICT環境や制度が不足している、現状では生産性が十分に発揮できていない、との指摘もある。
- 国内企業等において、在宅勤務手当といった形で、従業員がテレワークを行う際に要する通信費等を支給する動きがある。しかしながら、現在の仕組みだと、通勤手当のように定額の非課税枠が設けられていないため、現場において、支給した通信費等を非課税とするための事務負担が発生しているとの指摘もある。

対応の方向性

- ポストコロナに向けて、場合によっては専門家によるコンサルテーションの下、総務省（情報流通振興課）が率先してICTツールの導入やリバース・メンタリングなどに取り組むべきではないか。
- その際、「①生産性の向上」「②ダイバーシティの推進」「③従業員の幸福度（ウェルビーイング）の向上」の3つの要素から組織の価値向上に努めるべきではないか。
- 従業員がテレワークを行う際に要する通信費については、従業員が実際に支出した業務のための費用の実費弁済分であれば、課税の対象とならず、この実費相当額の簡便な算出方法については、国税庁が本年1月に公表した「在宅勤務に係る費用負担等に関するFAQ」において、例示として、テレワーク実施日数分の通信使用料の2分の1を支給する場合には、給与として課税しない、と示されているところ。
- 他方、簡便な方法を用いたとしても、テレワークについては、すべての従業員が毎日行うわけではなく、月によって変動もあることから、正確性を期すために、従業員毎のテレワーク実施日数をもとに通信費の支給額を毎月計算する必要があることは事実。
- また、テレワークに関する手当を定額で支給している企業も、この手当を給与課税の対象外とするためには、実費相当額による精算が必要となり、確かに現場の事務負担が大きくなるのご指摘が当たる面もあるのではないかとと思われることから、まずは、関係省庁と連携しつつ、企業等が従業員等に対し支給する通信費等について、実態調査に取り組むべきではないか。