

## 提言書

ポストコロナの働き方「日本型テレワーク」の実現  
～個人・企業・社会全体のウェルビーイングを目指して～

2021 年 8 月

「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

# 「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 提言

## 1. 検討の背景

昨年度来、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・団体がテレワークを実施した結果、テレワークは、一部の企業・団体による特別な働き方から、多くの企業・団体による日常的な（当たり前の）働き方へと変化してきた。

他方、短期間でのテレワークの導入により、マネジメントができない、コミュニケーションを取りにくい、生産性が低下するといった懸念の声も表面化した。

このようなテレワークの位置付けの歴史的転換を踏まえ、本年4月に外部有識者8名を構成員とする本タスクフォースを設置し、全5回の議論を通じ、新型コロナウイルス感染症の先の時代（ポストコロナ時代）を見据え、日本が目指すべきテレワークの在り方を再整理し、その定着に向けて、国や企業が取り組むべき事項について幅広く検討を行ってきた。

## 2. 検討事項

### (1) 目指すべき「日本型テレワーク」の在り方

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<sup>1</sup>。すなわち、経営者の視点では、テレワークを社会的要請に基づくコロナ下の緊急時の対応（出勤抑制の手段）としてやむを得ず取り組むもの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、その実施率やメディアでの露出が高まったことはあるが、「流行っては廃れる」を繰り返してきており<sup>2</sup>、制度があっても利用している人が少なく、まさに「仏作って魂入らず」といった状況となっている。

---

<sup>1</sup> 第1回 資料2-1 総務省資料 p.7 等

<sup>2</sup> 第2回 小林構成員資料 p.6

海外においては、労働者から継続的なテレワークを希望する声は多く<sup>3</sup>、今般の新型コロナウイルス感染症への対応を契機としてテレワークの定着が進んでいると言われている。日本においても継続的なテレワークの実施を希望する労働者は多いが、特に中高年の管理職の間には、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）が根強く残っている。

また、昨年度の緊急事態宣言を受け、十分な準備や移行期間がないままに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感じる労働者も多く、このことはテレワークの課題として挙げられる。（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との指摘もある。）

以上を踏まえると、新型コロナウイルスのワクチン接種が進むにつれ、企業の明確な意思決定がないまま、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非常に高いのではないかと危惧される。

以上のような課題認識に基づき、本タスクフォースにおいては、ポストコロナで目指すべき「日本型テレワーク」について議論を重ねてきた。なお、ドイツにおいて自国の働き方や歴史をベースとしてドイツなりのテレワークの普及に成功していることを踏まえれば、他国の仕組みをそのまま持ってくるのではなく、日本は日本の働き方等をベースとして、日本なりのやり方を模索することが効果的と考えられる。

まず、そもそもテレワークとは、現下の新型コロナウイルス感染症への対応策といった業務継続性の確保（BCP<sup>4</sup>）の観点から「職場と異なる場所で働く」という単に「場所」に着目した概念（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。

このことにより、テレワークは、急速な少子高齢化、それに伴う生産年齢人口の大幅な減少など、社会構造の大きな変化によって生じる日本の様々な社会課題の解決に寄与するものであるという認識が極めて重要である。具体的には、テレワークは、様々な人々に対し、より多くの労働参加の機会を提供する有効な方策となるだけでなく、地方への人の流れを創出することによる地域活性化や人生100年時代を見

---

<sup>3</sup> 「新型コロナウイルスと世界8か国におけるテレワーク利用」野村総合研究所（2020年12月）[https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/report/cc/digital\\_economy/20201218.pdf](https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/report/cc/digital_economy/20201218.pdf)

<sup>4</sup> Business Continuity Plan 災害等の有事の際に事業を継続できるようにする計画。

据えた多様な働き方の実現にも資するものである。

また、「時間を有効に活用する」ということも踏まえ、長く働くことが評価されるというのではなく、テレワークにより移動時間等がなくなったことでできた時間を自分や家族のために使うことができるよう、時間あたりの業務効率を高める方向に向かうべきである。テレワークで長時間労働が増えることはあってはならない。長時間労働になってしまえば、「業務効率を高める」「労働力を生かす」「ウェルビーイング<sup>5</sup>」とは逆行することになる。

次に ICT ツールの積極的な活用である。テレワークを実施するに当たって、単にテレワーク可能な仕事を切り分けるというやり方は調整コストが発生し生産性の低下を招くおそれがある。仕事を切り分けるのではなく、テレワークを契機として、ICT ツールの積極的な活用、業務の見直し (BPR<sup>6</sup>)、DX<sup>7</sup>の推進を併せて行うことが目指すべき方向性である。

その結果、必要な人や可能な人だけがテレワークを行うといった偏ったテレワークや、出社する社員と比べてテレワークを実施する社員に不利な扱いがなされるという不公平が回避され、「フェアなテレワーク」を実現することが可能となる。

特に日本では、水平的なコーディネーション、インフォーマルなコミュニケーション、チームとしての力といった日本型の働き方、そして、それらと密接に結びついた押印をはじめとしたアナログな業務がテレワークを実施する上でのボトルネックと位置付けられることも多い。成果主義やジョブ型雇用がテレワークに親和的であるとの意見もあるが、評価制度や雇用制度のみを変更しても、それらのボトルネックを解消することはできない。それ以上に、テレワークを契機とした ICT ツールの積極的な活用、BPR、DX を推進することで、日本型の働き方の強みを更に発揮できる「日本型テレワーク」を実現することができる。例えば、リーダーによるコミュニケーションの質の向上や、社員が何でも言える、何でも聞いてもらえると感じられる「心理的安全性」を確保することにより、一つのチームとしての力を発揮することが可能となる。

他方、ソーシャリゼーション<sup>8</sup>の面では難しさもあり、新入社員につ

---

<sup>5</sup> 身体的、精神的、社会的にも満たされた、幸福な状態であること。

<sup>6</sup> Business Process Reengineering 業務プロセスの視点から行う企業体制等の改善。

<sup>7</sup> Digital Transformation データとデジタル技術の活用により、企業が競争優位を得るための戦略。

<sup>8</sup> 社会、組織の一員としての文化、規範を身につけて、自らの位置を確立していくこと。

いては対面を増やすなど、状況に応じた工夫は必要である。特に、日本の場合、仕事の未経験者である新卒学生を一括採用するという特徴があり、「自立」的工作ができるまでの時期が長い。

育成期の社員に対しては、ソーシャライゼーションの観点から計画的に対面機会を設けるなどの創意工夫により、OJTを基本とする日本の職場に適した方法を取り入れることが必要である。

世代間の働く習慣や意識のギャップに起因する問題もある。特に、日本においては年功序列がいまだに維持されている状況が存在することから、中高年の管理職が出勤すると若い社員は出勤を余儀なくされ、無駄な出勤への同調圧力が発生しやすい傾向がある。また、中高年層には対面主義が根付いており、職場に存在している時間を労働時間と見なし、長時間働いている人こそ評価する傾向にある。このような中高年の管理職の意識を変えるため、企業レベルでテレワークに係るビジョンを策定し、良質なテレワークの実施に向けたトレーニングを行うことが必要である。

世代間ギャップを解消するためには、組織の風通しを良くすることが重要であり、組織サーベイ<sup>9</sup>とメンバーへのフィードバック、1on1ミーティング<sup>10</sup>等の取組を通じて、組織開発を行っていくことが有効である。

新型コロナウイルス感染症により、従前と比較すると大きく変わった価値観も多く、経営者、従業員のいずれも含む社会全体としてテレワークに係る意識を変えていかなければならない。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できる。

通勤時間や取引先等への移動時間の削減とそれにより自ら有効に活用できる時間の創出、ストレスの軽減などにより、個人のウェルビーイングを向上させるとともに、チームや組織のレベルにおいてもウェルビーイングを向上させるようなテレワークこそが、ポストコロナ時代において定着に向けて目指していくべき「日本型テレワーク」と言える。

他方、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

---

<sup>9</sup> 従業員へのアンケート等を通じて、組織の長所、短所を明確化し、従業員の声を取り入れた組織改善を行っていくこと。

<sup>10</sup> 上司と部下が、1対1で定期的に面談する機会を持つこと。

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あると考えられる。

以上を踏まえ、本タスクフォースにおいては、以下のとおり、「日本型テレワーク」を定義することとしたい。

#### 〔日本型テレワーク〕

1. 日本の様々な社会課題の解決に寄与
  - ・急速な少子高齢化、生産年齢人口の減少等の課題に対応
  - ・時間あたり生産性の向上
2. テレワークを契機とした ICT ツールの積極的な活用、BPR、DXの推進
  - ・情報を共有しているという感覚や一体感の醸成、インフォーマルなコミュニケーションを促進する場をバーチャルに補完
  - ・日本型の働き方の「強み」をより活かす
  - ・心理的安全性の強化
3. ソーシャライゼーションへの配慮
  - ・育成期においては一律テレワークではなく、対面機会を計画的に設ける工夫
4. 世代間ギャップを埋めるための工夫
  - ・無駄な入社への同調圧力の排除
  - ・企業レベルでテレワークに係るビジョンを策定
  - ・組織の風通しを良くするための組織開発／コミュニケーション促進施策の実施
5. ウェルビーイングの向上
  - ・個人単位のウェルビーイングに加え、組織による協働的なウェルビーイング

## (2) テレワークの導入・定着に向けた ICT の活用

企業、従業員が感じるテレワークの課題としては、まず、自身の仕事がテレワークできない業種・職種であることが挙げられる。また、テレワークを実施した場合、特に導入初期においては、通信環境やセ

セキュリティなどインフラに係る課題、さらに一定期間経過後は、マネジメントやコミュニケーションに係る課題が挙げられる。

この点、以前はテレワークにより対応できる仕事は限定的であったが、現在は、新たな ICT ツールをはじめとする様々なテクノロジーを徹底的に活用することにより、物理的なオフィスを共有しておらずとも、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と言える。更に、テレワークの課題とされているものの多くは、テレワークでは対処することができないといった先入観、テレワークを十分に経験してこなかったことによる不慣れ、すでに広く世に登場してきている各課題に応じた ICT ツールを使いこなすことができていないことに起因するのではないかと考えられる。

また、コミュニケーションについては、入社時であれば、知らず知らずのうちに、その場での会話を一緒に聞いたり、出来事を一緒に目撃したりするなど、単純な「情報の共有」のみにとどまらず、自分の置かれている状況を客観的に把握しながら、「みんなが同じものを見聞きしている」ことを無意識に理解することが可能である。しかしながら、テレワーク時には、(前者の「情報の共有」には気が配られていることが多いが、) 自然と入ってくる視覚的・聴覚的情報が限られている場合が多い。これにより、テレワークを実施している者は、入社している者と比較して、相対的に、十分なコミュニケーションを取ることができていないという意識を持つことになり、なし崩し的な出社の一要因となり得ることが予想される。

今後、新型コロナウイルスのワクチンの接種が進むにつれ、いわば「まだらテレワーク<sup>11</sup>」とも言えるような状態が続いていくことが予想される。このような「まだらテレワーク」においては、相談のしやすさや一体感を補完的に醸成したり、評価不安、孤独感を払拭したりすることができるように、「コミュニケーションを見せる」という発想から、テレワークで働く社員も入社する社員もコミュニケーションが可能となるような場を意識的に設けていくことが必要であり、具体的には、バーチャルオフィス<sup>12</sup>のような ICT ツールの普及を積極的に図っていくことが有効である。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 も有効な方策となり得る。

このような取組を進めることにより、先に述べたとおり、入社する

---

11 その時々に応じて、各従業員が出社とテレワークを使い分けることで発生する、出勤者とテレワーカーが入り交じって働く組織の状態。(第2回 小林構成員資料 p.13 等)

12 オンラインでオフィスを再現し、物理的に離れている同僚の状況を可視化するソフト。

社員と比べてテレワークを行う社員に不利な扱いがなされるといふ不公平が回避され、「フェアなテレワーク」を実現することが可能となる。

このほかにもテレワークをはじめとする柔軟な働き方を可能とする ICT ツールが登場しつつあるが、日本においては、こうした新たな ICT ツールの活用に遅れが見られる。他方、情報子会社など新たなテクノロジーに先進的な企業では、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、次のステップとして、人事管理（勤怠管理、給与、マネジメント）、電子決裁・押印・契約、経費精算等に係る ICT ツールを導入する動きが見られる<sup>13</sup>。また、今後、ウェアラブル端末等を用いて従業員の（メンタル）ヘルスケアを通じ、ウェルビーイングを向上させていくようなサービスの普及も予想される。

ICT ツールの導入により、日常的な業務が効率化され、良質なテレワークの実現のためだけではなく、企業全体に対し生産性向上といったメリットをもたらすことが見込まれる。先に述べたとおり、テレワークを契機とした ICT ツールの積極的な活用、BPR、DX の推進という全体的な視野に立ち、計画的に ICT ツールの導入を図るべきである。

ただし、テレワークを行うに当たって最初から様々な ICT ツールをまとめて導入する必要は必ずしもなく、例えば、職場の雰囲気伝えるために Web 会議ツールを常時接続しておくといった工夫により対応することも考えられる。あくまでも個々の企業の状況に応じて導入を図ることが適当であり、日頃からの着実な取組が何よりも重要であると言える。

### (3) 企業・団体の内発的取組を促すための仕組み

企業・団体経営において、経営者は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、そのような認識に至る材料がないと導入しない。このような経営判断の基準は、それぞれの企業等の規模や置かれている環境に応じ様々であるが、一般的には、経営者は、短期的な生産性や経営の効率性のみではなく、企業を取り囲む様々なステークホルダーからの影響を受けている。

例えば、株式市場においては、投資家サイドの投資判断材料や企業サイド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、この評価活動を通じた好循環により、持続可能な経済の実現を目指している。また、日本最大の機関投資家である

---

<sup>13</sup> 第 3 回 株式会社テレワークマネジメント鶴澤様資料 p.12 等



GPIF<sup>14</sup>では昨今 ESG<sup>15</sup>投資を拡大しているところ、ESG 投資指数の構成銘柄に選定されたことを各社が公表しており、企業にとってのインセンティブとなっている。

テレワークは、働き方改革や新たなテクノロジーの活用、ダイバーシティの実現など、様々な企業の取組とも関連が深く、テレワークへの積極的な取組は、こうした他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。このような特性を踏まえ、テレワークに関連する取組について、ステークホルダーを巻き込んだ形で企業の行動変容を促すことは検討に値する。

一方、テレワークの実施状況そのものだけでステークホルダーが企業の評価を行うことは現実的ではないとの意見も踏まえ、テレワークだけではなく、BPR・DXの推進、柔軟で効率的な働き方やワークライフバランスの実現、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、業務継続性の確保など、他の目標も設定の上、一体的な取組として評価の対象とすることが重要である。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、テレワークの推進は、企業の継続的な人材確保においても非常に有効な方策だと言える。

以上を踏まえ、従業員のウェルビーイングの向上、生産性の向上、ダイバーシティの推進といった要素から複合的に企業価値を向上させていくという方向で、企業におけるどのような情報を、誰に公表（開示）して、誰がどのように評価していくのか、といった具体的な仕組みについて、今後本タスクフォースでも、さらに検討を深めていく必要がある。

また、中小企業に対しては、経営者にとっての直接的で訴求力のあるメリット（例：生産性の向上、オフィスコストの削減など）、その成功事例を提示していくことが有効である。特に中小企業の経営者はスピード感ある意思決定を行うことから、テレワークが業績向上など自らの組織に寄与していることを示し、積極的にテレワークを導入する機運を醸成し、実際に再現可能なモデルケースを提示することが必要

---

<sup>14</sup> GPIF（Government Pension Investment Fund）：年金積立金管理運用独立行政法人厚生年金保険事業及び国民年金事業の安定に資することを目的に、年金積立金を運用。  
<https://www.gpif.go.jp/>

<sup>15</sup> ESG（Environment Social Governance）：環境、社会、ガバナンスの頭文字で、持続可能な世界を実現し、企業が長期的に成長するために必要な観点。

である。

その他、企業内部からの機運醸成として、ボトムアップ型の取組を取り入れる動きも見られる。職場におけるマネジメントサイドをサポートする仕組みやルールが重要だという声を受け、世代間ギャップの解消も企図して、若手がマネジメントサイドに対し、「ICT ツールの使い方」といった明確なテーマを設定した上でメンタリングを行う「リバーズ・メンタリング」が活用されている。

トップダウン、年功序列の組織においては、リバーズ・メンタリングの導入に先立ち、メンターサイド（つまり若年層社員）が不利益を受けないことを明確化した上で行う必要があるが、これ以外にも、現場の声を匿名化した上で目安箱として吸い上げるといった取組も見られる。テレワークの質の向上を図りながら長期的に取り組んでいくためには、組織としてのウェルビーイングの向上という目標を共有した上で、テレワークに係る課題を共有することが必要となる。

#### (4) 既存のテレワーク関連施策の見直し

総務省では、2015年頃から、ICTの利活用促進という観点から、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・団体に対するテレワークマネージャーによる個別無料相談等を実施してきた。

他方、厚生労働省においても労務管理の観点からテレワークの相談事業を実施しているほか、最近では、他府省においても、「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るなど様々な事業が展開されている。

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、またそれらを発信するWebサイトがすでに存在しているが、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となっている。また、テレワークに係る情報発信が関係府省、事業ごとに分散していることに伴い、ページビューも分散してしまっていることから、検索エンジンにおける検索結果としての表示順にも気を配りつつ、情報発信体制を強化することが必要である。加えて、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。

したがって、関係府省も巻き込んだ形で、利用者の利便性を第一と

して施策を再設計していくことが必要である。まずは、総務省と厚生労働省がそれぞれ実施しているテレワークの無料の個別相談事業において、コンサルティングを行う者を「テレワークマネージャー」という呼称に統一した上で、申請窓口等の一本化について検討し、併せて、各事業の Web サイトを整理・統合し、テレワークに係る支援施策や事例集なども含め、一元的な情報発信を行っていく必要がある。

また、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 箇所で実施され、現在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室の地方創生テレワーク交付金が始動されたことから、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。

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がなく、初期導入にハードルを感じる企業も多い。ERP<sup>16</sup> 含めて、非常に多数の ICT ツールが登場している現状においては、比較検討することすら多忙な経営者にとってのコストとなってしまう。

この点、個別相談事業の一環として、テレワークマネージャーが、相談企業等の業種や規模、個別具体的な課題に応じ、きめ細やかな対応を行い、実際にテレワークを導入し、定着させていくために事業の改善を図っていく。具体的には、テレワークマネージャーが相談企業等に利用を提案した実践的な ICT ツールを、相談企業等が試行的に利用する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が必要である。ICT ツールの試行的利用については、相談企業等サイドに補助金を交付するのではなく、当該ツールの提供者サイドに支援を行うなど、より有効な支援スキームが考えられる。

また、テレワークマネージャーについては、委嘱後の継続的な研修の実施や相談企業等による評価等、統一的なスキルを確保する方策や所在地にかかわらずきめ細やかな対応を行うことができるための体制整備が求められる。

国が実施するセミナーについては、内容が具体的・実践的ではないとの指摘もあることから、相談事業の見直しと併せて、具体的なツールの活用方法まで踏み込んだフェーズのものを追加できないか検討を行うべきである。

---

<sup>16</sup> Enterprise Resource Planning 会計や人事といった、企業の基幹業務を処理するパッケージソフト

## (5) その他

### a. 総務省自身におけるテレワークに向けた取組

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しきれていない、との声も聞かれる。

ポストコロナに向けて我が国におけるテレワークの定着に向けた議論を行うなか、「隗より始めよ」の精神に基づき、霞が関がテレワークに率先して取り組むことは重要である。まずは、総務省（情報流通振興課）が、場合によっては専門家によるコンサルテーションの下、ICT ツールの積極的な導入などについて検討を行うべきである。

### b. 在宅勤務手当に関する調査

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や水道光熱費を支給する動きがある。しかしながら、現在の仕組みでは、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、支給した通信費等を非課税とするための現場での事務負担が発生しているとの指摘もある。

従業員がテレワークを行う際に要する通信費等については、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、国税庁が公表した FAQ<sup>17</sup>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。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などから、正確性を期すために、従業員毎のテレワーク実施日数を基に通信費の支給額を毎月計算する必要がある。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、現場の事務負担が大きくなっている所以である。また、光熱費については、住宅の中でテレワークに使用されている面積の割合を計算する必要があり、従業員の住宅の広さなど、プライバシー

---

<sup>17</sup> 「在宅勤務に係る費用負担等に関する FAQ」（2021 年 1 月）  
<https://www.nta.go.jp/publication/pamph/pdf/0020012-080.pdf>

一に関連する情報を取得することが企業と従業員の信頼関係を損なう場合もある。まずは、実態調査に取り組むことが必要である。

### c. 育児・介護・治療との両立

テレワークの導入メリットとして、育児・介護・治療（がん患者の就労等）などとの両立が挙げられることは多く、テレワークは、こうした事情を有する労働者をサポートする特別な働き方として位置付けられることが多かった。

しかし、介護と両立している労働者については、労働の長時間化や肉体的疲労等の困りごとや評価不安などを有している割合が高いとの調査結果も見られる。

まだらテレワークが進んでいくと、このような育児・介護・治療に時間を割く必要がある労働者がテレワーク実施者として固定化しやすいところ、テレワークにより長時間労働等の追加的な負担が生じれば、むしろ本来の目的とは逆に作用してしまう懸念もある。

したがって、管理者層は、テレワークを実施していることのみを以て、育児・介護・治療への影響はないだろうと決めつけるのではなく、利用可能な支援施策やサービスを周知するといった取組が求められる。

また、このようなテレワークにおける困りごとや評価不安は、テレワークによりどの労働者にも感じられる課題が強く出てきているに過ぎず、テレワークの中長期的な実施に向けて、テレワークそのものが孕む課題としてしっかりと認識し、対応策を講じることが必要である。

## 3. 終わりに

新型コロナウイルス対策として、急速に拡大したテレワークだが、十分な準備を行わないまま導入された結果、テレワーク本来の良さやテレワークで出来るようになったことよりも、短期的な生産性の低下等の課題にフォーカスされがちである。

本タスクフォースのミッションは、「テレワークだとだめだよな」という先入観を払拭するとともにテレワーク本来の良さを伝え、良質なテレワークの普及に向けた検討を行うという野心的なものであるが、構成員全員の「知恵」と「パッション」により無事に提言をまとめることができた。5回の会合はすべてオンライン会議による実施であり、もとより会議の運営に何の支障もなかった。

議論の根底には、働くことが個人やチームのウェルビーイングに繋がるべきだという強い考えがある。「ワークライフバランス」という言葉は、ワーク中心で人生というものを考えるニュアンスがあり、今後は、人生のなかに仕事があるという「ワークインライフ」という言葉の方が馴染むという意見もあった。

テレワークは、社員が離れた場所で働くため、個人の業務の明確化にフォーカスされがちだが、テレワークでも適切なコミュニケーションをとることで、従来の日本型の働き方の良さである「チームワーク」により、パフォーマンスを最大化していくことも可能であり、これが企業全体、社会全体の生産性の向上にも結びつく。

重要なのは、働き方や制度を急激に変えるのではなく、一つずつステップを踏みながら変わっていくことであり、その旨をしっかりと発信していくことである。本タスクフォースにおいても、発信の在り方についても引き続き検討を行っていく。

本提言が、人々のウェルビーイングの向上に繋がるテレワークの普及の一助となることを期待している。