



any to any communications

---

## 企業革新ツールとしてのテレワーク

平成15年2月

株式会社 A2A研究所

## テレワーク普及の背景

次のような背景により今後、急速な普及が期待されます。

### 情報通信インフラの進歩

ADSLに代表されるブロードバンドは全国に急速に普及しています。また、モバイルは第3世代に入り、ますます高機能となったことから、ビジネスでの利用が急拡大しています。このように、わが国の情報通信インフラは、回線速度、機能、料金などの面において、世界最先端になってきました。

PCの小型化、高性能化も進んでいます。ノート型PCや携帯端末を持ち歩くことで、「いつでも、どこでもオフィス」にできる環境が整ってきました。

### 知識社会における企業競争力

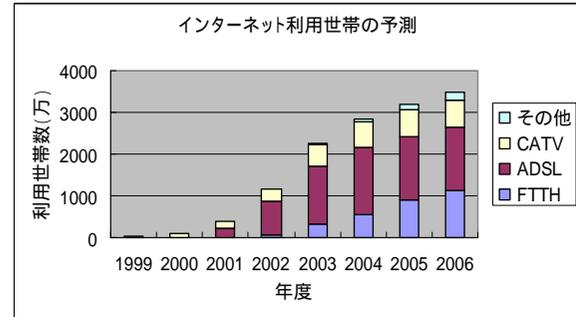
経済のグローバル化のなかで、新しい価値を生み出す少数の企業のみが生き残れる時代になっています。わが国は、工場などの生産部門に比べ、ホワイトカラーの生産性が低いなどの理由により、近年、国際競争力が急速に低下しています。韓国や中国などのアジア諸国の追い上げも急になっています。業務の無駄を徹底的に排除すると同時に、「出る杭を伸ばす」企業文化を育てる必要があります。

### 少子高齢化と人材有効活用

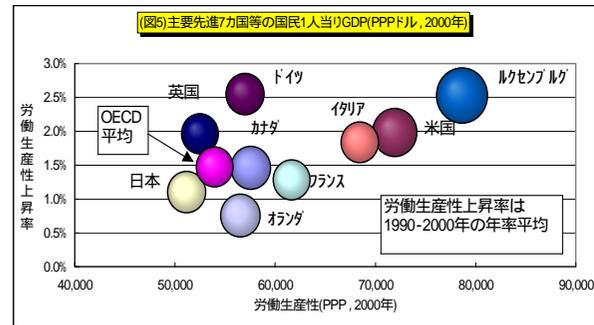
急激な少子高齢化により、すでにわが国の生産年齢人口は減少に転じました。2007年頃には、団塊世代が定年を迎えることもあり、今後、生産年齢人口減少は急速に進むと予測されています。優秀な能力を有する若年層の採用は厳しくなるでしょう。一方で、女性や高齢者の働く意欲は高いものがあることから、その活用が重要になってきます。

### 個人の考え方の変化

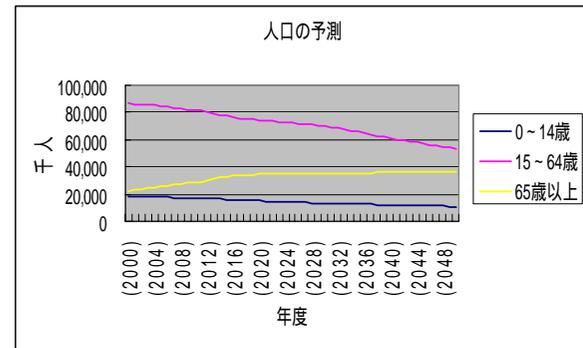
若者を中心に労働に対する意識に変化が表れています。労働のスタイルにこだわりを持ち、就社より就職、労働を自己実現の場ととらえる傾向が見えます。外資系企業に魅力を感じる若者も多くなっています。企業側も従来の終身雇用を保証できなくなりました。有能で創造力に富む人材をひきつけるためにも、労働形態の柔軟化が必要になっています。



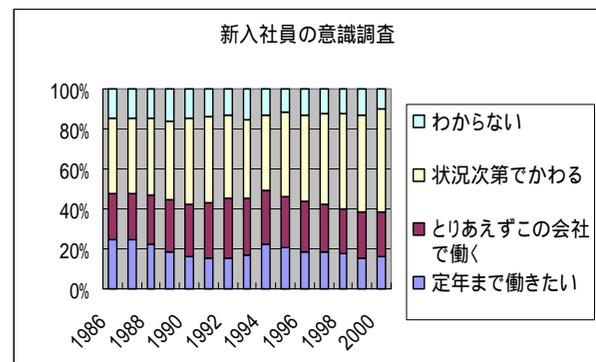
出典：情報通信総合研究所、2002.5



出典：社会生産性本部



出典：国立社会保障・人口問題研究所



出典：社会生産性本部

## テレワークの効果

テレワークの組織的な導入により企業革新が促進されます。

### 社員の自律性、創造性の向上

仕事の目標を決め、期限内に完了できるよう目標管理能力が高まります。各人の嗜好にあった労働スタイルが選べることから創造性が向上します。

### 組織力やマネジメントの向上

文書化、知識やノウハウの蓄積共有化が自然に進みます。顧客の訪問回数が増え、営業成績が向上します。成果重視のマネジメントに移行でき、生産性向上と業務効率化が進みます。

### 企業イメージ向上と人材確保

社員を信頼する企業、知識社会に対応した先進的企業としてPRできます。優秀な人材確保が可能になります。

### 企業競争力の向上

個人が仕事のプロとなり、企業マネジメントが変革するため、強い企業になります。

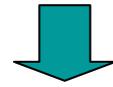
成果主義への移行

知識の蓄積共有

顧客への接近

ITリテラシー向上

仕事のプロへ



強い企業へ

### テレワークによる生産性向上

報告によると、テレワーク導入により、約10%から30%の生産性向上が達成されています。

### 適用可能な業務や部門

業務内容の変化などにより、テレワークに適した部門が広がっています。営業部門ではモバイルワークが一般的になりました。情報システム部門、企画調査部門などでは在宅テレワークが導入可能です。

## 個人や社会への効果

テレワークは個人や社会にも優れた効果をもたらします。

### 通勤時間の削減

通勤時間の削減は、個人の健康増進、交通混雑の緩和、エネルギー消費の抑制につながり、温暖化ガスの削減になります。

### 女性や高齢者の活用

急速に進む少子高齢化のなかで、従来、有効活用されていなかった女性や高齢者を戦力として活用できるようになります。

### 家庭や地域生活との両立

家族と過ごす時間が増えます。また、地域コミュニティへの参加の機会が促進されるため、地域の活性化につながります。

### 危機管理

地震などの自然災害や不測の事態にも被害を少なくすることができます。



ブロードバンドやモバイルの普及により、テレワークのできる場所が拡大しています。

## テレワークの事例

テレワークには次のような業務で適用が可能です。

### 営業・販売部門でのモバイルワーク

#### 目的

顧客への接近、知識の共有化、オフィスコスト削減

#### ポイント

モバイル通信を活用して、客先や外出先で仕事をすます形態です。ホットスポットも利用できます。顧客訪問回数や契約数などにより、テレワーク導入の効果測定が比較的容易にできるため、最近急速に普及しています。いわゆる直行直帰できるようにし、ベースオフィスには必要のある時に戻ります。ベースオフィスはフリーアドレス式にすることにより、オフィスコストが削減できます。モバイル通信の効果的な利用が鍵になります。



### 情報システム部門での在宅テレワーク

#### 目的

自律性の向上、優秀なエンジニアの確保

#### ポイント

システム設計やプログラミングなどパソコンを駆使して個人でできる作業に向いています。各人の作業内容や期限の明確化が必要です。社内ネットワークに接続しオンラインでの作業が多いため、情報セキュリティ確保に十分な注意が必要です。専門のスキルを要する業務であるため、退職による影響がしばしば問題となることから、在宅テレワークの制度化により、遠距離通勤者や育児や介護を要する家族を持つエンジニアが確保できます。



### 企画・調査部門での在宅テレワーク

#### 目的

創造性・自律性の向上、明日を担うシーズやニーズの発見

#### ポイント

1週に1日か2日を在宅テレワークとするもので、企画書・報告書の作成、インターネットを使った調査などスタッフ系のホワイトカラー業務や研究開発部門に適用可能です。裁量労働制(注)の適用を検討します。Eラーニングも活用できます。中高年スタッフの能力発揮の機会にもなると考えられます。

(注) 平成12年の労基法改正で本社等の企画部門への適用も可能になりました。手続きが煩雑などの点については、改善が図られる見込みです。



## テレワーク成功の条件

テレワークの成功には3つの要素が必要です。

### 人と管理

#### 業務フローの見直し

テレワークの導入は業務フローを大幅に見直す契機になり、業務効率化が進みます。マネジメントスタイルの変革、知識やノウハウの蓄積共有化、迅速な意思決定が促されます。

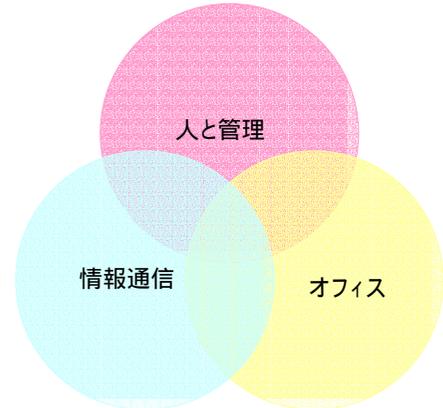
#### 目標管理制度や成果主義

多くの企業では目標管理制度が形骸化しています。テレワーク導入により、各人の作業内容と目標、業績評価方法の明確化が求められるため、制度の重要性とともに成果重視が高まります。

#### 経営層のリーダーシップ

経営革新の一環としての位置づけを明確にし、組織的な対応をとることが重要です。経営層自らが週に1日程度のテレワークを実践すると更に効果が高まります。

テレワークには情報通信機能などのハード面が強調されがちですが、管理や支援などのソフト面がより重要であることがわかってきました。



### 情報通信

#### 情報通信機器や回線

ガイドラインを定め、使用する機器や回線を限定し、統一的な管理が行えるようにします。本来の機能が使えない場合の代替手段を備えておくことも大切です。

#### 情報セキュリティの確保

企業のセキュリティポリシーに適合したネットワークやソフトウェアの選定、管理を行います。不正侵入などのトラブルを防ぐため研修訓練やヘルプデスクなどによる支援が効果的です。

#### グループウェア

電子メールやモバイル活用で多くの仕事が可能ですが、業務内容に即したグループウェアの活用が効果的です。ネットでの打ち合わせや共同作業、文書の共有化、交通費の精算などの社内手続きがオンラインで行えると便利です。

### オフィス

#### ノンテリトリアル化

日中、在席率が低い営業部門などでは、個人専用のデスクを廃止し、共用デスクスペースに変えることにより、スペースが削減できます。

#### ペーパーレス化

テレワーク導入やオフィスノンテリトリアル化にあわせて、知識やノウハウの蓄積共有化を行います。不要文書を廃棄するとともに、ネットワークを介したファイルの共用を進めます。

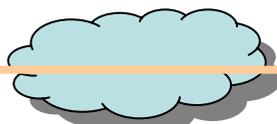
#### 創造性を高めるオフィス

業務の性質に合わせて、コラボレーション、リフレッシュ、集中して作業できるスペースを配置すると効果的です。

端末での制限  
(USBキーなど)



ネットワークでの制限  
(インターネットVPNなど)



社内サーバーでのアクセス制限  
(アクティブディレクトリなど)



3段階でのアクセス制限で不正利用を完璧に防止

## テレワークの導入手順

経営層のリーダーシップのもとで、できるだけ多数のテレワーカーが参加することにより大きな効果が得られます。

### 導入目的の明確化

顧客対応強化、創造性・自律性向上などの導入目的を定め、対象部門や業務範囲などの規模を定めます。

### 推進体制の確立

総務人事部門、情報システム部門、テレワーク導入部門のほか、できれば経営革新を主導する部門も含む社内横断的なプロジェクトチームを編成します。

### 参加部門、参加者の決定

作成したガイドラインにより、適用可能な部門に呼びかけを行い、参加者を決定します。

### 研修訓練

テレワークの開始前には、テレワーカーだけでなく、上司であるテレマネージャーの研修を同時に行い、円滑な導入を図ります。

### 導入後の支援

テレワーカーの定期的な報告を求めるとともに、問題発生之都度、解決策を見つけます。ヘルプデスクの設置が効果的です。テレワーカーが孤立しないように助言するとともに、問題解決できない場合には、通常勤務に復帰させます。

### 本格導入

1年程度の試行期間の評価を行ったのち、本格的な制度として対象業務や部門を拡大します。

導入目的の明確化

推進体制の確立

各部会での検討、準備

部門、参加者の決定

研修訓練



導入後の支援



導入効果の評価



対象部門や業務の拡大

### 在宅テレワーカーの適性

テレワークは誰にでもできるわけではありません。業務内容とともに、個人の適性を判断する必要があります。

業務の遂行能力

自己管理能力

コミュニケーション能力、情報リテラシー

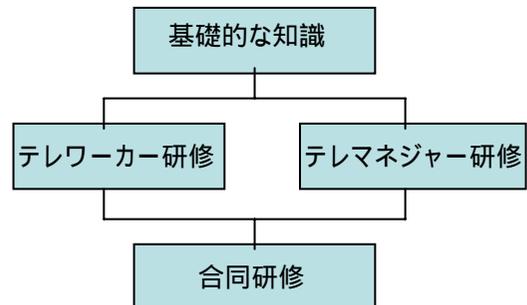
上司の理解

自宅の環境、同居人の理解

一定以上の勤続年数、これまでの業務成績に問題がないことを条件とするのが適当です。

### 導入前研修

上司への報告などの作業の進め方や社内手続き、情報通信機能、ホームオフィス設計などについて行います。事前研修はeラーニングで可能です。テレマネージャとの合同研修で意識合わせをします。集合研修は全部で半日から1日程度です。



(株)A2A研究所は、導入プログラムの立案から導入前研修まで、プログラムの全期間にわたり、テレワーク導入のための支援を行います。お気軽にお問い合わせください。