

## 第1章

# 「テレワーク」を知る

# 1.1 テレワーク

## 1. テレワークの定義

テレワークとは、「情報通信技術（ICT: Information and Communication Technology）を活用した時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」<sup>1)</sup>、または「情報・通信技術の利用により時間・空間的束縛から解放された多様な就労・作業形態」<sup>2)</sup>と定義されます。これは、「tele=離れた場所」と「work=働く」をあわせた造語であり、リモートワークと同義語で使われることが多いです。

## 2. テレワークの種類

テレワークは、働く場所によって名称が多様です。代表的な例として、自宅利用型テレワーク、モバイルワーク、施設利用型テレワーク、ワーケーション、Small Office Home Office などがあります<sup>3)</sup>。

### ①自宅利用型テレワーク

「在宅勤務」ともよばれ、自宅を就業場所とする働き方です。利点は、通勤時間の削減や、移動による身体的負担の軽減などがあり、時間の有効活用ができます。在宅勤務制度を導入している日本企業では、週1-2日の頻度で実施するのが一般的です<sup>1)</sup>。

また、「部分在宅勤務」という1日の一部を在宅勤務で行う制度を導入している企業もあります。このような柔軟な働き方により、従業員が子供の行事への出席や役所への手続きを合間に行ったり、早朝や深夜に海外とのweb会議をする分日中の業務時間を調整したりと、多様な働き方が可能になっています。

### ②モバイルワーク

電車や新幹線、飛行機などの交通機関の移動中に行うものです<sup>3)</sup>。顧客先やカフェ、ホテル、空港のラウンジなどを就業場所とする働き方も含まれます。利点は、時間の有効活用に加えて、業務の効率化が挙げられる点です。

特に、営業職など外出の多い業務においては、隙間時間や待機時間に業務を行うことができます。また、業務先と自宅間の行き来を職場を経ずに直にできるので、ワークライフバランスの向上にも効果があります<sup>1)</sup>。

### ③施設利用型テレワーク

施設利用型テレワークには、企業のサテライトオフィスなどの「専用型」や一般的なコワーキングス

ペースなどの施設を利用して行う「共用型」のものがあります。どちらも、企業が就業場所を規定する場合も、個人で選択する場合も含まれます。

専用型のサテライトオフィスは、自社や自社グループ専用で利用するオフィスであり、営業活動や出張の間に、または在宅勤務の代わりに自宅近くのオフィスで勤務するなどの働き方があります。なかには、既存の社内にサテライトオフィスを設置する場合と、社外に自社の事業所とは別に設置する場合があります。

一方で、共用型は、コワーキングスペースやシェアオフィスと呼ばれ、複数の企業や個人事業主が共有する職場のことを指します。当初はフリーランスなどの個人事業主の利用が主でしたが、企業がこれらの施設と契約して、従業員の職場として活用することも増えています<sup>1)</sup>。

### ④ワーケーション

休暇先のリゾート地などで、休暇を楽しみながらテレワークを行うことです。「work=働く」と「vacation=休暇」を組み合わせた造語です。

「Business=仕事」と「leisure=余暇」を組み合わせたブレジャーと呼ばれるものも含まれます。ブレジャーは、観光庁によると「出張等の機会を活用し、出張先等で滞在を延長するなどして余暇を楽しむこと」と定義されています<sup>4)</sup>。

### ⑤ Small Office Home Office (SOHO)

SOHOとは、自宅などをオフィスにする個人事業主などの働き方のことであり、テレワークの一形態として位置付けられています<sup>2)</sup>。利点は、他の形態と同様、ワークライフバランスの実現や、企業の生産性向上、コスト削減などです。加えて、通勤の負担が大きい、育児者や高齢者、障害者などに適していることや、地方で都市部と同じような業務が行えること、災害時の代替オフィスとして機能することなど、有用性が注目されています。

## 3. テレワークの定義の問題点

政府のテレワークの定義が、昨今の急激なICTの技術革新やサービスの多様化、高度化に対応しきれておらず、その実態を反映できていないという指摘があります<sup>2)</sup>。2002年以降、国土交通省が継続的に実施している「テレワーク人口実態調査」で用いられるICT環境の条件が10年以上不変でることや、在宅以外の個人事業主がテレワークの分類に含まれていないことなど、社会通念との乖離が問題視されています。

## 【参考文献】

- 1) テレワーク総合ポータルサイト. テレワークとは. 厚生労働省, <https://telework.mhlw.go.jp/telework/about/> (2022年9月5日閲覧)
- 2) 市川宏雄 (2015) 新たな価値創造の仕組みづくり. 日本テレワーク学会 (編者), テレワークが未来を創る: 働き方改革で実現するトランスポーター社会. 株式会社インプレス R&D, 6-17.
- 3) 一般社団法人日本テレワーク協会. テレワークとは. [https://japan-telework.or.jp/tw\\_about/](https://japan-telework.or.jp/tw_about/) (2022年9月5日閲覧)
- 4) 新たな旅のスタイル: ワークेशन&ブレジャー. 企業向けパンフレット (簡易版). 国土交通省観光庁, [https://www.mlit.go.jp/kankochoworkation-bleisure/img/wb\\_pamphlet\\_simple.pdf](https://www.mlit.go.jp/kankochoworkation-bleisure/img/wb_pamphlet_simple.pdf) (2022年9月5日閲覧) (藤川 真由)

## 1.2 テレワークにおけるコミュニケーションと心理的安全性

### 1. テレワークにおけるコミュニケーション

テレワークにおいては、上司や同僚と離れた場所で業務を遂行するため、周囲とのコミュニケーションの取り方が重要となります。一方で、テレワークが適切に導入、運用されない場合には、「長時間労働になりやすい」や、「コミュニケーションが取りづらくなる」という特有の課題が生じています<sup>1)</sup>。また近年では、テレワーク環境下でのハラスメントなどの新たな問題も生じています<sup>2)</sup>。例として、業務時間外にメールや電話対応を要求されたことや、就業時間中に上司から過度な監視を受けたことが挙げられています。

### 2. テレワークにおける不安や孤独

民間調査によると、テレワークにおける悩みは、管理者も従業員も共に「コミュニケーション不安」や「評価不安」でした<sup>3)</sup>。背景には、非対面のやりとりでは相手の気持ちや分かりにくいことや、業務の進捗状況が分かりにくいこと、相談しにくいこと、公平または公正に評価ができるか不安なことなどが挙げられています。また、遠隔でのコミュニケーションは、オンライン上のチャットやメールなどの文字や、ウェブ会議ツールなどの2次元の世界で行われることが多いため、対面と比べて著しく情報が制限されることも背景にあります<sup>4)</sup>。これらの不安は、特に20代の従業員に強く、とりわけ管理者が配慮する必要があります。

また、テレワーカー1000人への調査では、28.8%が孤独感が高いと答え、テレワークの頻度が高いほど孤独感も高くなる傾向が示されました<sup>5)</sup>。さらに、テレワーカーと出社者が混在する「まだらテレワーク」の職場においては、テレワーカーの比率が2-3割の

ときに、テレワーカーの不安や孤独感が最も高い値でした。そのため、テレワーカーの心理的ストレスには特に注意が必要です<sup>5)</sup>。

### 3. 心理的安全性とは

心理的安全性 (psychological safety) とは、「チーム内ではアイディアや質問、懸念、間違いなどを発言しても罰せられない、恥をかかされない、リスクをとっても安全であるという信念」と定義されます。これは、1965年にEdgar Schein氏とWarren Bennis氏が互いを尊重し合いながらコミュニケーションをとるために必要な概念として提唱し、その後1999年に心理学者Amy C. Edmondson氏がチーム構築に必要な不可欠な概念として位置付けました<sup>5)</sup>。近年は、社会心理学のみならず組織マネジメント、経済学の分野で注視されています。

心理的安全性が高いチームでは、メンバーが上下関係や部署間の壁を越えて安心して意見や相談ができ、信頼、尊敬しあうことで安心して弱い部分もさらけ出せる状態が構築されています。

一方で、心理的安全性の低いチームでは、仕事上の疑問を気軽に質問したり、自身の状況を正直に話したり、意見を率直に言ったりすることができなく、業務遂行や生産性の阻害要因となります。とりわけ、テレワークにおけるコミュニケーションは、相手が見えない部分が増え、対面と比べて不安感や孤独感が増大することが問題となっており、心理的安全性の低さとの有意な相関が見られます<sup>5)</sup>。

### 4. 心理的安全性を確保するポイント

心理的安全性の確保は良質なコミュニケーションの

構築につながります。対面では、会議だけでなく立ち話や食事の席などでの雑談を通して、お互いの共通認識を確かめ合うことができました。しかし、テレワークでは対面での雑談のような自然な対話場面はありません。そこで、以下の二つがポイントになってきます<sup>6)</sup>：

①経営理念や、ルール、評価の基準、業務の目的や期限、社内の人材などを、職場全体に見える化し、共有する。

②それぞれのICTツール（例：メール、チャット、ウェブ会議ツール、スケジュール共有ツール）の特性や使用マナーを理解した上で活用する。

これらの具体策を導入することで、心理的安全性が高まり、さらには職場関係や生産性も向上するでしょう。

**【参考文献】**

- 1) 独立行政法人労働政策研究・研修機構（2015）情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査－企業調査結果・従業員調査結果. <https://www.jil.go.jp/institute/research/2015/140.html>（2022年9月10日閲覧）
- 2) 東京大学医学系研究科精神保健学分野・デジタ

ルメンタルヘルズ講座（2020）新型コロナウイルス感染症に関わる全国労働者オンライン調査. <https://dmh.m.u-tokyo.ac.jp/e-coco-j/>（2022年9月10日閲覧）

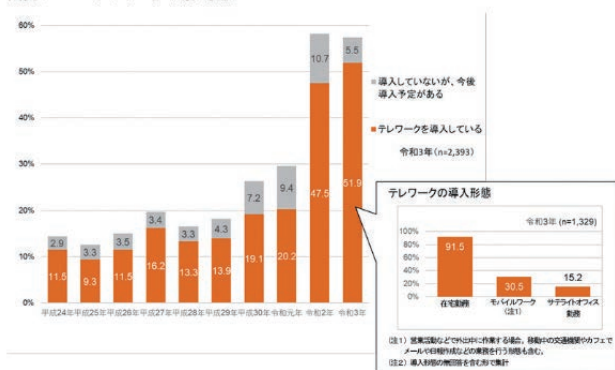
- 3) パーソル総合研究所。（2020）第4回新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査. <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey4.html>（2022年9月10日閲覧）
- 4) 高橋豊（2021）テレワーク時代のマネジメントの教科書. 加藤文明社.
- 5) Edmondson, A.C. & Zhike, L. (2014) Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 23-43.
- 6) パーソル総合研究所（2020）テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査. <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-anxiety.html>（2022年9月10日閲覧）  
（藤川 真由）

## 1.3 テレワークの動向

### 1. 企業のテレワークの導入状況

新型コロナウイルス感染症対策として、テレワークを導入する企業が大幅に増加しました。令和3年度総務省通信動向利用調査によると、「テレワークを導入している」「導入予定がある」と回答した企業は57%にのぼり、令和元年の29%と比較すると倍増しています。導入している企業でのテレワークの形態は、90%以上が在宅勤務となっています。

図表 3-1 テレワークの導入状況

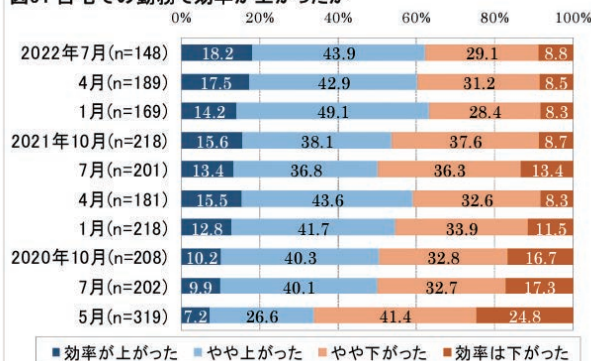


令和3年度総務省通信動向調査（令和4年5月27日公表）  
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05a.html>

### 2. 働く人のテレワークの状況

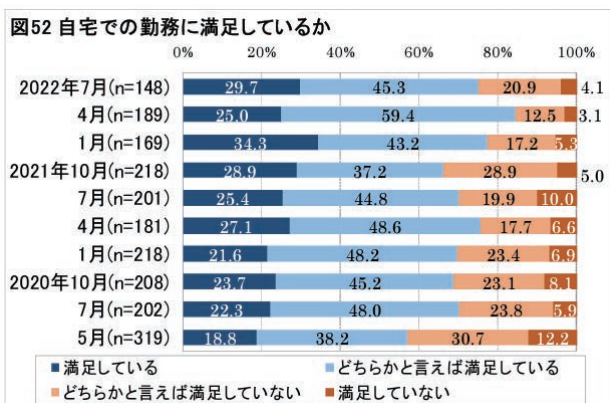
テレワークの大多数である在宅勤務での仕事の効率の向上について、日本生産性本部が継続的に実施している「働く人の意識に関する調査」によると、2022年7月時点では、62%が「効率が上がった」「やや上がった」と回答しています。2020年5月（第一回緊急事態宣言中）の33%と比較すると倍増しており、大幅に効率化が進んでいます。

図51 自宅での勤務で効率が上がったか



公益財団法人日本生産性本部「第10回働く人の意識に関する調査」2022年7月25日公表  
<https://www.jpc-net.jp/research/detail/005947.html>

在宅勤務の満足度について、「満足している」「どちらかといえば満足している」と回答したのは、2020年5月57%でしたが、2022年7月は75%と満足度も大幅に向上しています。



公益財団法人日本生産性本部「第10回働く人の意識に関する調査」2022年7月25日公表  
<https://www.jpc-net.jp/research/detail/005947.html>

### 3. テレワークの現状

2020年にコロナウイルス対策として実施したテレワークは、企業が従業員の健康と安全を守ることを目的とした緊急避難的なものでした。これの長期化に伴い、企業は安全配慮義務を果たしながら事業継続するために、テレワークでも仕事が進むよう、様々なクラウドサービスを導入し業務のやり方の改善を進めてきました。

従業員の方も、机や椅子、照明などの物理的環境や通信環境を整え、自宅での仕事環境の整備を進めてき

ました。

両者の取組により、在宅勤務での仕事の効率化と満足度が向上し、企業にとっても働く人にとってもメリットのある働き方に変化してきています。

一方で、「コミュニケーション」「人事評価」「業務の進め方」など、テレワークでの課題が顕在化してきていますが、これらの課題に対して、企業も働く人も解決に向けて試行錯誤しているのがテレワークの現状となっています。

## 4. 今後のテレワークの動向

コロナウイルス対策をきっかけにテレワークでもできるような業務の改善を進めたことで、オフィスに出勤しても、移動先でも自宅でも、同じように仕事ができる環境が整ってきています。

コロナ前は、特別な事情がある人の特別な働き方と位置づけている企業も多くありましたが、コロナを契機に働き方の選択肢の一つになりました。

今後のテレワークの動向については、様々な意見に分かれるところではありますが、テレワークを含む多様な働き方ができない企業は、今後人材確保などの面で競争力の低下につながる可能性があると考えます。

また、現在テレワークではできない業務でも、今後の技術革新によって、遠隔でできる業務が拡大することが予想されます。

今後の就労支援においては、通勤かテレワークかどちらかを選ぶという視点ではなく、オフィスワークの仕事をする場合に必要な職業準備は何か、という考え方をしていく必要があると考えます。

(倉持 利恵)

## 1.4 テレワークの効果

テレワークは、企業にとっても働く人にとっても社会全体にとっても、多くのメリットをもたらすものです。

ただし、そのためにはテレワークについて正しく理解し、「適切なテレワーク」にしていくことが必要です。ここでは、企業、働く人のメリットと、より大きな効果を実現するために必要なことを、事例を交えて解説します。

### 1. 企業にとってのテレワークの効果

#### (1) 非常時の事業継続 (BCP 対策)

コロナウイルスの蔓延で経験したように、台風など

の自然災害など非常事態が発生した場合でも、従業員の安全を確保して被害を最小限に抑えて、事業を継続することが可能になります。

#### (2) 採用エリアや対象者の拡大

通勤が前提の働き方では、通勤可能なエリアから通勤できる人しか採用することができませんでした。テレワークであれば、採用する地域を広げることが可能になり、様々な事情で通勤が困難な人も採用することができます。

#### (3) オフィスコストの削減

人を採用した場合、机や椅子、電話などの什器類を用意し、それを配置するオフィススペースの家賃がかかりました。テレワークができれば、従業員全員分の

オフィススペースは不要になりますし、オンライン会議等ができれば、必要な会議室の広さと室数を減らすことができます。

#### (4) 事業生産性の向上

テレワークでも仕事ができるように業務を改善することで、業務の効率化が進み、事業生産性の向上につながります。

## 2. 働く人にとってのテレワークの効果

### (1) 就労先と居住地の選択肢の拡大

通勤圏内に働く場所が少ない地域に住んでいる場合、就労先の選択肢が少なく、保有している経験やスキルを活かした仕事に就けないことがあります。また、通勤が困難なために働くことをあきらめている人もいます。多くの人がいる通勤途中やオフィスでは、働きづらさがあり、長く安定して働き続けることができない人もいます。

テレワークであれば、引っ越しすることなく遠方の企業で働くこともできますし、自宅という安心できる慣れた環境で自分の力を存分に発揮できる人もいます。

また、就労先の企業や所属部署がある地域の賃金水準が適用されますので、最低賃金の低い地域の人が、都市圏の基準の賃金を得ることで、自立した生活を送ることも可能になります。

### (2) ワークライフバランス

テレワークは通勤時間が不要になりますので、時間を有効に活用することができます。介護や育児がある人も仕事との両立がしやすくなりますし、趣味や勉強の時間も確保しやすくなります。これにより、充実した生活を送ることにつながります。

## 3. テレワークの効果を楽しむために必要なこと

「テレワークでどんな仕事をするのですか？」

「テレワークでできそうな業務がないのです」

このような相談をされることが少なくありません。テレワークできる業務だけを切り出すと、生産性が低下しますし、テレワークでできる業務は広がりません。テレワークでもできるように業務を改善することが、重要なポイントです。

## 4. 障害者雇用におけるテレワーク導入の事例

東京都の不動産会社（従業員数約30名）

### (1) 企業の経営課題

- ・良い人材が採用できないこと。
- ・業務が非効率で売上機会を損失している。

### (2) 課題の特定

- ・物件情報がタイムリーに更新できていない。
- ・複数拠点間の情報共有に漏れや遅れがある。

### (3) 改善策

- ・情報に社外からアクセス可能にし、テレワークでできるように改善。
- ・複数拠点を Web 会議ツールで常時接続し、コミュニケーションを取りやすく改善。

### (4) 取組みの効果

北海道や九州など遠方に居住する障害者をテレワークで雇用し、Web 会議ツールで常時接続しながら上記の業務を担当してもらい、タイムリーな情報更新が可能になりました。

また、障害者をテレワーク雇用することで、自分に何かあってもこの会社で働き続けることができると感じたことで、従業員の離職率が低下したというメリットも出ました。

雇用した人の一人は、社交不安障害で大勢の人がいる場所では緊張感が高くなり、仕事に集中できない人でしたが、在宅勤務で安定的に就労継続できているだけでなく、スキルアップしてより多くの仕事ができるようになりました。仕事をすることで自信が付き、今では休日に外出する機会も増えています。

こうした動向の中で、支援者には「障害者がテレワークでできそうな仕事は何か」という発想ではなく、「テレワークでできるよう業務を見直す」という考えを前提としていくことが大切です。

（倉持 利恵）



## 1.5 テレワークのためのルールづくりと工夫

企業において、テレワーク（フル在宅、リモートワーク、ハイブリットワークなど）勤務を導入・運営するにあたっては、多岐にわたるルール策定とそのアップデートが求められます。主要な項目としては、

- ・テレワークの実施範囲（※障害者を対象に含めるのかも含まれます。）
- ・就労場所の明示
- ・テレワーク勤務者の適性
- ・指示命令、報連相の方法など各種コミュニケーション
- ・労働時間、労務管理、勤怠管理方法
- ・テレワークにかかる費用負担
- ・テレワーク勤務時の服務規律
- ・情報セキュリティの要件
- ・労災と健康管理の取り扱い
- ・教育・研修の機会や方法

などが該当します。テレワーク実施の前に「運用ルール」を明確に示すことが必要です。障害者のテレワーク勤務においても、原則同じルールが適用されます。テレワークのルール策定については、以下の資料を参考にしてください。（※厚生労働省：「テレワークモデル就業規則～作成の手引き～」）この章ではテレワークのためのルールづくり一般ではなく、障害者のテレワークにおいてよく見聞きされる課題への対処として、どのような仕組み、ルールの策定が重要なのかを中心に記述します。これらの視点はテレワークでの就労支援を進める場合、企業担当者へ確認する項目の参考にしてください。具体的なルール事例も重要ですが、まずはルールを定めることで、以下に提示する事態を防ぐことが可能です。

### 1. 勤怠管理に関するルールや工夫

- ① 勤怠や労働時間をどのように管理すればいいかわからない
- ② 過集中でオーバーワークしてしまう
- ③ on/off の切り替えが難しい

上記の課題は障害者に限定したことはありません。朝礼終礼を毎日行い、労働時間内で勤務することを徹底することと、チャットなどで適度な休憩を促すなど、対策はルール化可能です。

### 2. 業務指示に関するルールや工夫

- ① 在宅勤務での業務進捗状況をどのように把握・共有

すべきかわからない

- ② 在宅勤務者への情報伝達、共有が漏れたり、遅れたりする
- ③ 自分が進めている作業内容や手順が正しいのか、不安になる社員がいる

この問題はテレワーク限定のことではなく、出社勤務においても起こっていることです。対策は業務の内容と開始・終了、フローを見える化し、適切な難易度と適量の業務量を割り当てることです。そして指示命令やコミュニケーションも見える化することが可能です。業務に必要な質問の随時対応もルール化が可能です。これらの取り組みは障害者限定ではなく、一般のテレワークにおいても有効性が高いと考えます。

### 3. コミュニケーションに関するルールや工夫

- ① 通勤勤務者が在宅勤務に移行してコミュニケーション不足から不安になっている
- ② 他の社員や上司とコミュニケーションが取りづらい。報連相や質問などで声をかけるタイミングがわからず悩んでいる社員がいる
- ③ コミュニケーション機会が減ったことで孤独を感じたり、帰属意識が低下している

これらの課題も障害者に限ったことではありませんが、コロナ禍で急遽、テレワークが導入された際には一般社員の中でも同様な問題が起こり、離職につながった例があります。こうした背景から、多くのテレワーク実施企業では、業務上のコミュニケーション（会議と報連相中心）だけでなく、あえて「雑談」や業務とは直接連動しない、同僚同士の「グループチャット」を許容し、社員同士の仲間意識醸成に活用しています。

### 4. 健康管理と配慮提供に関するルールと工夫

「障害社員の体調管理をどのように行うのか、体調不良時にどう対処すべきか、わからない」「必要な配慮をテレワークでどう提供できるのかわからない」といった課題に対する工夫では、企業は、地域の障害者就業・生活支援センターや利用していた就労移行支援事業所や就労定着支援事業所と連携して、緊急時における居住先への訪問や、保護者との連絡などをどうするのかを事前に取り決め、支援機関と連携しながら、迅速な対応を生活面の支援の一環としてを実施しても

らった上で、適宜情報交換とその後の対応を選択する  
場合もあります。

## 5. セキュリティ管理のルールと工夫

障害者のテレワークにおいては、「情報漏洩やセキュリティ面で不安がある」、「障害者のテレワークでの対策がわからない」、などと不安を表される企業も多いようですが、これらは一般のルール策定と運用管理上の課題であって勤務者の障害の有無とは関係しない課題です。企業は、セキュリティルールを明文化し、勤務者に対して研修実施などを通じて、十分なセキュリティ遵守環境を実現しましょう。以上、テレワーク勤務に必要なルールを整理してみました。上述の内容を参考に、就労系事業所内での訓練場面における活用や企業の設定しているルールの確認の際の視点として活用しましょう。

(洪 信男)

