



[発行元]株式会社ノイエ・ファーネ

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866 <http://www.n-fahne.jp>

提唱される「雇用型テレワーク」は 本当に機能して成り立つのか

—「テレワーク」の推進は最終的に従来からの「雇用制度」の変更を迫る—



株式会社ノイエ・ファーネ

代表取締役 本間 次郎 (ほんま じろう)

1954年生まれ。大学在学中より出版・編集業務に携わり、卒業と同時に出版・編集業界にて、主に労働経済関係をフィールドとし取材・執筆、編集業務に携わる。中小企業経営者向け経営専門誌の編集、人材教育・研修ツール等の作成および人事・組織コンサルティング業務を経て(株)ノイエ・ファーネを設立。

企業にとって「テレワーク」という名の在宅勤務をする社員に仕事を任すのは、「分散することができて切り分け可能な業務」「ある一定の時間に集中して行うデータ入力等の事務的な業務」さらには「個人情報保護に抵触しない業務」などに限られてくる。しかし、現実的にこれらの業務は既にアウトソーシング化されている。

従って、企業にとって「雇用型テレワーク」は、限りなく「自営型テレワーク」に従事する者に対するマネジメントと同じ意味を持つことになる。極端に言えば「テレワーク」の進展とは個々の個人事業主のやり繰りに収斂されることになる。

働き方改革論議と 「テレワーク」

総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、内閣官房、内閣府が東京都や経済界と連携し、東京オリンピック・パラリンピックを契機とした“働き方改革の国民運動”を2017年7月から展開している。参加企業団体を募り2020年東京オリンピックの開会式にあたる7月24日を「テレワーク・デイ」と位置づけ、交通機関や道路が混雑する始業から10時半までの間、一斉テレワークを実施するとのことだ。今年7月23日から27日までの期間中に全国約1500団体、延べ29万人が参加したとのことだ。何かにつけて「2020年東京オリンピック・パラリンピック」という“冠”にあやかっている感もあるが、それはさておき、「残業削減」の大合唱が下火になりかけたと思っていた。すると今度は俄かに「テレワーク」が話題になり始めた。

2016年6月に「ニッポン一億総活躍プラン」が閣議決定されて以降の「働き方改革論議」は、先の「働き方改革関連法」の成立をもって一つの節目となった。今後、日本の経済成長を規定してきた雇用制度が大きく転換することになる。もっとも転換によって生み出される雇用制度が果たして企業とそこに働く者にどのような影響を及ぼすことになるのかは、依然として漠然としているのも確かだ。

これまで「働き方改革」という言葉が一つのブームと化し抽象的に独り歩きしてきた。しかし、あくまでも「働き方改革」が“個々人の働き方”の問題ではなく、雇用する側とされる側の立ち位置を明確にしたうでの雇用制度全体にかかわる問題であることを忘れてはならない。

ところで、総務省は1973年の『情報白書』を前身とする『情報通信白書』を毎年刊行している。ここ数年は「生産年齢人口の減少と地方圏の人口流出」といった社会的課題に対し、その解決に向けた働き方改革や地方創生におい

てICT（情報通信技術）利活用が貢献する」と強調して「テレワーク」を推奨してきた。

2017年の『情報通信白書』では「今後、テレワークをはじめとしたICT投資や、地方自治体におけるICTを活用した振興策が広がっていくことが期待される」と謳っている。『白書』では「テレワーク」とは、「ICTを利用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」と定義する。そして「テレワーク」を「雇用型テレワーク」と個人事業主による「自営型テレワーク」に大別している。さらに「雇用型テレワーク」を「在宅勤務」、「モバイルワーク」、「サテライトオフィス勤務」の3種類に分けている。

また、2018年7月版の同『白書』では、“テレワークによる働きやすい職場の実現”との章立ての下で、「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は、企業にとっても従業員にとっても様々なメリットがある。企業側には、産業競争力の維持・向上や人材の離職抑制・就労継続支援

の創出などの効果が期待でき、従業員側にはワーク・ライフ・バランスの向上や仕事全体の満足度向上と労働意欲の向上などの効果が期待できる」と強調しながら企業と従業員の双方のメリットを次のように整理している。

- ・ 人材の確保・育成
- ・ 業務プロセスの革新
- ・ 事業運営コストの削減
- ・ 非常時の事業継続性（BCP）の確保
- ・ 企業内外の連携強化による事業競争力の向上
- ・ 人材の離職抑制・就労継続支援
- ・ 企業ブランド・企業イメージの向上
- ・ ワーク・ライフ・バランスの向上
- ・ 生産性の向上
- ・ 自律・自己管理的な働き方
- ・ 職場との連携強化
- ・ 仕事全体の満足度向上と労働意欲の向上

「テレワーク」は雇用制度転換の端緒

2018年7月版の同『白書』が強調するメリットの根拠は、各種の調査に対する回答結果を整理したものなのだが、白書によれば「50.1%の企業が労働生産性の向上をテレワークの導入目的としてあげ、労働生産性向上を目的としてテレワークを導入した企業のうち、82.1%の企業がテレワーク導入により目的とする効果を得たと回答したことから、テレワーク導入は労働生産性向上に効果があると考えられる」と結論づけている。

また、従業員が感じているテレワークのメリットについては、「通勤時間・移動の削減が71.5%、自由に使える時間の増加が68.1%と多かった。性別年代別に見た場合、20代の女性で、52.5%が育児・子育てと仕事の両立と回答しており、子育て世代の女性の社会的な活躍の促進のためにも、テレワークの導入が求められることが明らかになった」という。

もっとも『白書』は「テレワーク利用の課題」についても併記して条件整備の必要性も強調している。曰く「会社のルールが整備されていない」「テレワークの環境が社会的に整備されていない」というものだ。もっとも具体的にあげているのは「ビデオ会議シス

テムの導入」などのツール整備にシフトした程度である。有り体にいえば、如何にして「テレワークを推進するか」という発想が先行していることは確かだ。

こうした流れを受けてか最近のコーヒESHOPや飲食店でも、「モバイルワーク」を当て込んでか、一人掛けカウンター席の前に電源コンセントを配備するなどの改修も行われ始めている。確かに一昔前であれば営業先に向かう時間調整や簡単な打ち合わせのため短時間利用されていたコーヒESHOPでも最近では、くわえタバコでパソコンに向かいながら長時間居座利用客も散見されるようになってきた。ともあれ、「働き方改革関連法」の成立を受けて、今後とも表面的に働き方の変化が目に見える（入社するか否か）という意味での「テレワーク」のあり様が話題に上ってくることになるだろう。

ただし、話題にされる「テレワーク」は、単純に“企業に雇用されていること”を前提にして、「今やっている業務を会社せずともできるようになる」という論調が主流である。つまり、従来型の雇用関係を維持したうえで、働く場所や時間の裁量権が一人ひとりにあるかの幻想を従業員に持たせることになっている。そこで企業にとって重視すべきは労務マネジメントの観点から「テレワーク」問題は、一人ひとりの従業員にとって従来の雇用制度全般についての転換を迫ることになるという点を明確に示しておく必要がある。

雇用形態の変遷を意味する「テレワーク」論議

この間、総務省の『情報通信白書』ではテレワークに対して、「企業側から見てテレワークは従業員の確保に有効と考えられる」と強調してきた。そして、「テレワークを導入済みの企業と未導入の企業についてそれぞれ従業員が増加傾向と答えた企業の割合から減少傾向と答えた企業の割合を引いたDI（Diffusion Index）を計算すると、テレワーク導入済み企業では直近3年間および今後3年間の両方において10ポイント以上のプラスであったのに対

し、テレワーク未導入の企業ではいずれもマイナスであった」として導入推進を促している。要は「テレワーク」は従業員確保に有効であるとしているわけだ。また、「場所にとらわれない自由な働き方が可能である環境を整備する事は、労働参加率の向上にプラスに働くものと推測される」として、新たな雇用創出や女性活用に門戸を開くことになる「テレワーク」の必要性を強調してきた。

2018年7月版の『情報通信白書』では、「テレワークの実施に際してサテライトオフィスのような社会的な環境整備や、企業においてテレワークを認めていないこと、あるいは企業が定めるテレワークの実施ルールが利用者のニーズに合わず使いにくいものになっていることなどが、テレワークを利用したいと希望する人がテレワークをしない理由になっていると考えられる」と強調し、企業に対して「テレワーク」導入に向けた準備をせかし始めている。あくまでも「テレワーク」が企業と従業員双方にとって良いこと尽くめであるかの印象を与えている。

しかし、企業にとって重要なことは「雇用型テレワーク」に伴う今後の「雇用形態」変化の帰趨であり、今後の労務マネジメント展開のあり様である。直截に言えば企業と個別の業務委託契約を結び仕事を行う個人事業主にとって、「自営型テレワーク」という名称など意味があることではない。つまり、個別の業務委託契約はそもそも働く場所や時間に関りなく、成果物を納期までに納入することが前提であるからだ。従って、「テレワーク」の導入問題は現状で“企業に雇用されている従業員”を対象に「雇用型テレワーク」を適用した場合に「現行の雇用形態」との整合性をとるのかとらないのかという選択でもある。

「雇用型テレワーク」の着地点

以前『ノイエ・ファーネジャーナル』（No. 140）で、私が電車の中で遭遇し見聞きした女性グループの会話内容をアネクドート（小話）として掲載した。今から考えると「小話」に登場人物たちの会話は、「雇用型テレワーク」の

帰結の一つの暗示とも思えるので、あえて抜粋して再掲載する。

【小話】

電車内でのテレワーク論議

電車に乗っていると、20代後半と思いき女性グループが乗り込んできた。その中の一人が次のような発言をした。

「ねえ、聞いてくれる。私の会社で私の部門がね。ほら、何とかという会社に来ないでもよい働き方のモデルケースになり、来年から実験的に運用するらしいのよ」と。

すると他の一人が間髪入れずに「それってテレワークでしょ」と返した。

件の女性は「そうそうそれ。なんだかうれしくて。だって、会社に行かなくていいので、ウザイ課長の小言を聞くことも無くなるし、社内でのつまらない気遣いもしなくてすむよ。やらなければならない事柄を決められた通り、決められた時間までにやりさえすればいいしさあ…」と嬉しそうに説明する。

すると「テレワークでしょ」と答えた女性が、

「でも、定期的に会社に顔を出して、進捗報告や会議もあるんじゃないの…」と質問する。

しかし、テレワークの実験導入に浮かれている女性は、

「具体的なことは知らないけど、そんなの行きたくなければ有給とって休んでしまえば、いいじゃん。要するに好きな場所で好きな時に仕事をやれるの楽だよな。だって、やらなければならない事の納期だけ守っていれば文句言われないでしょ。打合せはネットのできるしさ。日中に映画見た帰りに喫茶店でパソコンだって使えるしさ…」と浮かれが止まらない。

暫くの間は二人の女性の間でテレワーク論議に花が咲いていた。この話題を黙って聞いていたもう一人の女性がおもむろに、浮かれている女性に向かって次のような質問を投げかけた。

「確かに貴女の言う通り、満員電車に揺られて会社に行かないでいいのは魅力だけどさあ～。他のメンバーとの業務時間中での相談や打ち合わせが、意外と大切であるとも思うよ」と。さらに「他のメンバーとのちょっとしたやり取りまでいちいちネットでするなんて面倒だよ」ともいう。

するとテレワークに浮かれる女性は「だからいいじゃん。めんどくさい人間関係がなくなると譲らない。

そうこうしていると「でもさあ～、会社に行かないで、他のメンバーともかわからず、単に与えられた事柄について納期を守っていればよいのであれば、別に社員である必要もないよね。うちの会社の業務の一部を委託している業者さんと同じだよな」と誰かが発言した。

すると、これまで浮かれていた女性も多少不安げになり始め、「それも言えるよね」と呟く。追い打ちをかけるように誰ともなく「貴女の部署がモデルケースと言っていたけどさあ～、そもそも貴女も含めて全員が社員である必要がない部署なんじゃないの…。だって、会社に行かなくてもできる仕事なんだから…」と発言した。

この発言を境にしてテレワーク論議は一気に収束して、次の話題に移りながら一人、また一人とターミナル駅で下車していった。

テレワーク導入を無邪気に喜んでいた女性の部署全員が、その企業内でどのような役割を果たしているのかなど知る由もない。ただし、女性たちの車中での会話が、会社の一員としての仕事とは何か、働きとは何かなどを改めて捉えなおしていく、一つの契機にでもなれば幸いと思った次第だ。

企業に求められる 新たな制度設計

この「小話」を書いた時点で「働き方改革関連法案」をめぐって、残業時間の削減など様々な論議がなされ始めていた時期である。小話に登場し「テレワーク」導入のモデル部署に選定されたと喜んでいた女性の部署が、今日どのようなになっているかは知らない。しかし、明らかに「貴女の部署がそもそも貴女も含めて全員が社員である必要がない部署なんじゃないの…。だって、会社に行かなくてもできる仕事なんだから…」との発言は、先見性のある慧眼でもあったといえるだろう。テレワークの実験的導入をめぐっての女性たちの話題は、期せずしてテレワークの進展が結果的に自らの雇用形態を大きく転換させることになるという視点で語ら

れていたことになる。

あえて批判を恐れずに表現するならば、企業にとって小話に登場した女性との間では正規雇用という「雇用形態」を維持するだけの必然性がないということだ。端的に言えば、企業はテレワーク対象者を個人事業主と位置づけて、個別の業務委託契約を締結することですむはずである。これにより浮かれていた彼女は、晴れて『情報通信白書』で謳われている「自営型テレワーク」ということになる。しかし、この種の働き方は、業務委託契約であるがゆえに継続的に仕事を与えられる保証のない有期契約である。

一般的にこの種の雇用は「非正規雇用」というのである。もちろん、これは強烈なアイロニーなのだが、少なくとも「雇用型テレワーク」を推進することは、雇用する側もされる側も最終的に従来の「雇用制度」の変更を迫る素地をひろげることになる点を踏まえておかなければならない。

企業にとって「テレワーク」という名の在宅勤務をする社員に仕事を任すのは、「分散することができて切り分け可能な業務」「ある一定の時間に集中して行うデータ入力等の事務的な業務」さらには「個人情報保護に抵触しない業務」などに限られてくる。しかし、現実的にこれらの業務は既にアウトソーシング化されている。

従って、企業にとって「雇用型テレワーク」は、限りなく「自営型テレワーク」に従事する者に対するマネジメントと同じ意味を持つことになる。極端に言えば「テレワーク」の進展とは個々の個人事業主のやり繰りに収斂されることになる。当然、健康保険、労働災害補償を含む社会保障や福利厚生、評価制度、職務遂行能力把握、ひいては交通費や経費計算に至るまで、「テレワーク」対応の新たな制度設計も視野に入れる必要性が増してくる。

社内研修・コンサルティングのご提案

「最近、“困った人”を何とかしたい…」との相談事が多くなってきました。そこで、個別ヒアリングを基にして、自社の“困った人”の矯正に向け、教育指導などの面で企業が施す必要がある課題を見極め、さらには“困った人”への具体的な対処計画の策定などのご支援をします。

[連絡先]株式会社ノイエ・ファーネ TEL.03-5297-1866 n-f@n-fahne.jp