

Title	テレワーク導入に関する一考察：働き方と生産性向上の関連性を探る
Sub Title	
Author	佐藤, 祥子(Sato, Sachiko) 中村, 洋(Nakamura, Hiroshi)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2015
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2015年度経営学 第3050号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3050

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2015 年度）

論文題名

テレワーク導入に関する一考察
—働き方と生産性向上の関連性を探る—

主 査	中村 洋
副 査	大林 厚臣
副 査	林 洋一郎
副 査	

学籍番号	8 1 4 3 0 5 2 9	氏 名	佐藤 祥子
------	-----------------	-----	-------

論文要旨

所属ゼミ	中村 洋 研究会	学籍番号	8 1 4 3 0 5 2 9	氏名	佐藤 祥子
(論文題名)					
テレワーク導入に関する一考察—働き方と生産性向上の関連性を探る—					
(内容の要旨)					
近年、日本の競争力低下が話題に上ることが多くなった。少子高齢化による人手不足問題、長時間労働の割に低い生産性、独自性の高い新しい産業を生むための施策や教育等、トピックは様々である。女性活用の問題も解決にはまだ時間がかかりそうである。 総務省は 2015 年、時間や場所に依存しない働き方である「テレワーク」の啓蒙活動を行った。働き方を変えると、働ける人が増加したり、生産性が向上したりするだろうか。また、新しいアイデアが生まれるきっかけになるだろうか。 本研究の目的は、「テレワーク」を導入すると、(1)働く人々の生産性や満足度は向上するのか、また、(2)テレワークに向いている仕事は何なのか、(3)テレワークを導入する場合の成功要因、阻害要因とその克服法は何か、について、テレワークを導入済みの組織やテレワークを活用して働く労働者を対象に調査をし、明らかにすることにある。 本研究の手法は、次の 3 つとした。 ① 文献調査。言葉の定義、海外との比較、日本国内でのこれまでの取り組みなどを調べ、目的(3)の成功要因・阻害要因の分析を実施した。 ② 事例研究。企業や自治体をインタビューし、(2)テレワークに向いている仕事、そして(3)成功要因や阻害要因を探った。 ③ 定量分析。(2)の仕事に関して、手法②の結果をアンケート調査で検証した。また(1)に関して、どんな仕事や因子が生産性向上に貢献するかも分析している。 本研究の結論は、(1)人々はテレワークを活用すると「生産性が上がる」、「働くことへの満足度が上がる」、そして「テレワークを活用できる職場を魅力的と思う」と言える。さらに(2)「テレワークでは 1 人で集中したい仕事をする人が多い」一方、「創造性が必要な、いわゆるクリエイティブワークの生産性が上がる」という結果が出た。また、(3)テレワーク導入の成功要因は、「スモールスタート」「PDCA サイクルの繰り返し」、そして「危機感を持ち、組織全体の問題として取り組む」ことであった。阻害要因は逆に「危機感が無い」ことである。組織の問題でなく一部の利用者向けのサービスにとどまると浸透は進まない。阻害要因の克服方法としては、ルール作り⇒周知⇒体験⇒浸透を繰り返し実施し、組織全体の意識を変えていくことが有効である。 テレワークで、いつでもどこでも働ける世の中へ。 テレワークを取り入れると、人々の生産性や満足度、新しいアイデアが生まれる可能性が高くなる。魅力ある職場として認知されるようになれば、雇用する側はより良い人材を集めやすくなるだろう。 本研究では、テレワークの費用対効果測定には触れていない。また研究対象を、企業などの組織と、そこに常時雇用されている労働者に絞った。いずれの点についても、今後別の論点からの議論が必要と考えている。					

目次	
第1章 研究の問題意識.....	1
第2章 研究の目的.....	1
第3章 研究の意義.....	1
第4章 研究の手法.....	2
第5章 文献調査	3
第1節 テレワークの定義.....	3
第1項 テレワークの定義.....	3
第2項 テレワークが適している人	3
第3項 テレワークの分類（働く場所別）	3
第4項 テレワークの分類（就業形態別）	4
第2節 日本と海外の比較.....	5
第1項 海外（米国）	5
第2項 海外（欧州）	6
第3項 日本	7
第4項 海外比較のまとめと考察.....	12
第6章 事例研究	14
第1節 目的	14
第2節 手法	14
第3節 導入推進担当者向けインタビュー	15
第1項 回答サマリ	15
第2項 まとめと考察：成功要因と阻害要因	17
第4節 従業員向けインタビュー	18
第1項 回答サマリ	18
第2項 まとめと考察：テレワークに向いている仕事は何か	20
第7章 仮説構築	21
第8章 アンケート調査と分析（定量分析）	22
第1節 目的	22
第2節 手法	22
第3節 導入推進担当者向けアンケート	22
第1項 回答サマリ	22
第4節 従業員向けアンケート.....	24
第1項 回答サマリ	24
第5節 まとめ：仮説の検証と考察.....	30

第9章	結論	32
第10章	提言	33
第11章	研究の限界.....	35
第12章	付録	36
第1節	インタビュー詳細	36
第1項	インタビュー1：導入担当者向け	36
第2項	インタビュー2：従業員向け	42
第2節	アンケート詳細	50
第1項	テレワークの活用に関する意識調査（導入担当者の方向け） ...	50
第2項	テレワークの活用に関する意識調査（従業員の方向け）	60
第13章	引用文献	78
第14章	図表目次	80
第15章	謝辞	83

序論

第1章 研究の問題意識

近年、日本の競争力低下が話題に上ることが多くなった。少子高齢化による人手不足問題、長時間労働の割に低い生産性、独自性の高い新しい産業を生むための施策や教育と、トピックは様々である。女性活用の問題、たとえば管理職登用や育児を機に退職する女性の再雇用についても議論されて久しいが、解決にはまだまだ時間がかかりそうである。

総務省は2015年、時間や場所に依存しない働き方である「テレワーク」の啓蒙活動を行った[総務省, 2015]。育児で時間を思うように取れない女性や、介護やその他の事情からフルタイムでの就業が難しい男女に活躍してもらう方策の一つとして、テレワーク（場所や時間の制約を受けない就業スタイル）の導入を推進している。

働き方を変えると、働ける人が増加したり、生産性が向上したりするだろうか。また、新しいアイデアが生まれるきっかけになるだろうか。

テレワークという仕組みで、組織や労働者にとってよい労働環境を作ることが可能であろうか。導入が進まないのは何が原因なのだろうか。ICTだろうか、それとも組織の仕組みや文化だろうか。またそれはどう解決すればいいのだろうか。

第2章 研究の目的

本研究の目的は、「テレワーク」を導入すると、(1)働く人々の生産性や満足度は向上するのか、また、(2)テレワークに向いている仕事は何なのか、(3)テレワークを導入する場合の成功要因、阻害要因とその克服法は何か、について明らかにすることである。

第3章 研究の意義

本研究の意義は、組織のトップや導入担当者の視点で考えた場合に、次の3点が明らかになることである。

- (1) テレワークを活用すると、従業員の満足度にはどう影響するのか。将来の雇用確保にどう役に立つのか。
- (2) テレワークを導入する場合、誰向けに、何から始めたらよいか。
- (3) テレワーク導入の成功要因と阻害要因は何か。問題が発生した場合の克服方法とは何か。

第4章 研究の手法

研究は3つのアプローチで進めた。

1) 文献調査

はじめに、テレワークの定義や分類を確認すべく、各種文献を調査した。

さらに、企業や自治体を対象に調査する。海外の先行研究や先行事例を中心に調査し、研究目的(3)のテレワーク導入の成功要因・阻害要因の分析を実施した。

2) 事例分析

実際のテレワーク導入事例や運用の実態について調査する。対象は、実際に企業や自治体で働く従業員とした。事例の調査やインタビューを通じて、研究目的(2)のテレワークに向いている仕事は何かという論点、そして同じく目的(3)の成功要因や阻害要因について、明らかにしていく。

3) アンケート調査と分析

1) および2)で明らかになった点をベースにアンケートを作成し、統計分析で検証することとした。研究目的(2)のテレワークに向いている仕事は何か、研究目的(1)働く人々の生産性や満足度は向上するのか、という論点について、どのような仕事や因子が生産性向上に貢献するかも分析している。

本研究で得た結論と提言を最後にまとめる。また、本研究での限界も同様に最後に記述するものとする。

本論

第5章 文献調査

関連する団体や協会の資料、書籍などを調査した結果を以下に記述する。ここでは主としてテレワークとは何かという点を調べている。

第1節 テレワークの定義

第1項 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、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方のことです。
[一般社団法人 日本テレワーク協会, 2015]

社団法人 日本テレワーク協会では、テレワークをこのように定義づけるとともに、対象者や分類についても定義している。

第2項 テレワークが適している人

- 1) 妊娠・育児・介護などの理由、身体障害、あるいはケガなどにより、恒常的または一時的に通勤が困難な人：常時在宅勤務主体(ほぼ毎日在宅勤務)
- 2) 企画・総務・人事・経理などの管理部門、研究・開発部門の人：部分在宅勤務主体(週に数日在宅勤務)、出張時のモバイルワークも適する。
- 3) 営業や SE、サポートサービスなどの顧客対応業務の人：モバイルワークが主体、部分在宅勤務も適する。 [一般社団法人 日本テレワーク協会, 2015]

第3項 テレワークの分類（働く場所別）

テレワークは働く場所によって、自宅利用型テレワーク(在宅勤務)、モバイルワーク、施設利用型テレワーク(サテライトオフィス勤務等)の3つに分けられる。

1) 在宅勤務

自宅にいて、会社とはパソコンとインターネット、電話、ファクスで連絡をとる働き方。

2) モバイルワーク

顧客先や移動中に、パソコンや携帯電話を使う働き方。

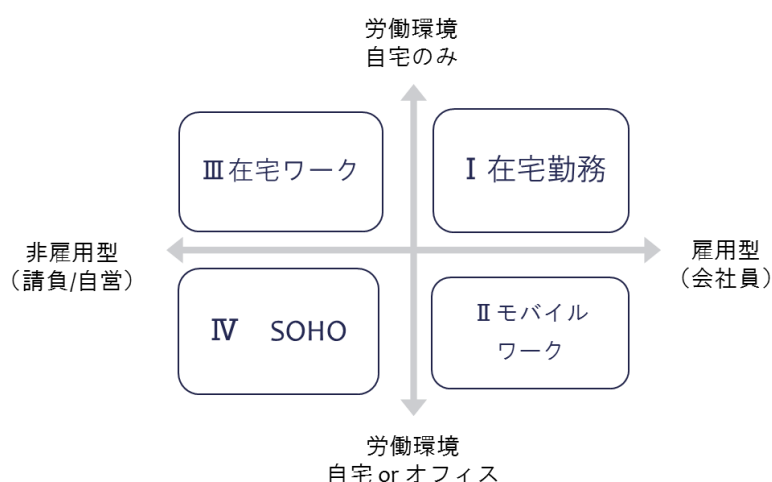
3) サテライトオフィス勤務

勤務先以外のオフィススペースでパソコンなどを利用した働き方。一社専用で

社内 LAN がつながるスポットオフィス、専用サテライト、数社の共同サテライト、レンタルオフィスなどの施設が利用され、都市企業は郊外にサテライトを、地方企業は都心部にサテライトを置く。〔一般社団法人 日本テレワーク協会、2015〕

第4項 テレワークの分類（就業形態別）

龍谷大学の教授である佐藤彰男氏は、テレワークを、「雇用型」か「非雇用型」か、また労働環境が「自宅のみ」か「自宅かオフィス」を軸に、4つのタイプに分類されるとしている。



図表 5-1 テレワークの就業形態¹

- I 在宅勤務型 企業や役所などに雇われている従業員が、職場のオフィスだけでなく、自宅でも働くスタイル。まったく勤務先へ出社しない「完全在宅勤務型」や、週に何日かを在宅で働く「部分在宅勤務型」など、いろいろなタイプがある。
- II モバイルワーク型 営業系の社員などが、職場や自宅だけでなく、移動中の乗物内や喫茶店、顧客先などで事務処理をこなすタイプのテレワーク。直行直帰型が徹底したものと言える。
- III 在宅ワーク型 自宅で働くタイプのうち、請負契約で働くタイプを指す。個人で請け負う形態。
- IV SOHO 型 小規模オフィスや自宅などで行う事業を指す。在宅ワーク型と異なり、企業としての法人格を持っていることが条件となる。〔佐藤彰男, 2008〕

¹ 文献を参考に筆者作成。参照元文献：佐藤彰男，テレワークー「未来型労働」の現実，2008

第2節 日本と海外の比較

本章では、日本と海外の先行研究を調査した。

テレワーク導入を進めている国や地域は米国、欧州、韓国等いくつか存在する。本研究では対象を古くからテレワークに取り組んでいる米国および欧州に絞り、目的、社会の状況、導入事例、成功要因と阻害要因について、日本と比較してみることにした。

第1項 海外（米国）

米国では、テレワークの導入は1990年代初頭から始まり、法改正も交えながら現在まで続いている。

当初の目的

テレワーク導入の目的は、交通混雑緩和、環境問題、公共工事・オフィスコストの削減、人材の確保があげられている。また“9.11”以降はBCP、さらにその後ガソリン代節約によるCO2およびコスト削減のメリットが追加されている。[社団法人日本テレワーク協会, 2012]

社会の状況

米国では、政府機関が積極的にテレワーク導入を進めている。理由の一つに政府機関自身が抱える人材確保の問題がある。

アメリカの政府部門は常に民間企業との間で人材確保の競争を行っている。民間に比べ政府部門の給与は低めなので、その点で政府部門は不利な状況にある。そのため、優秀な人材を長期間にわたって確保しておくための施策として、賃金ではなく働く環境を整えるという方法をとっている[社団法人日本テレワーク協会, 2012]。

民間企業では一部で反対意見もあるものの、全体的には“グローバル企業から中小零細企業まで、テレワークは「ごく普通の働き方」として定着している[社団法人日本テレワーク協会, 2012]”。

導入事例

AT&T

目的は、コスト削減、従業員のワークライフバランス向上、人材の流出防止。6割を超えるマネジャーが実施しており、そのうち完全在宅勤務が2割、部分在宅勤務（少なくとも週に1日）が3割強である。コスト削減はもとよ

り、優秀な人材流出の防止につながっているとしている。【社団法人日本テレワーク協会, 2012】

成功要因と阻害要因

成功要因は、政府機関という、トップからの強い関与というのが成功要因の一つと言える。実際に、テレワークのために法改正を実施するなどの積極的な活動もある。また積極的にテレワークを取得するような施策が目立つ。民間企業でも、テレワークは「ごく普通の働き方」として認知されており、追い風になっている。

自営型のテレワークを禁止している州やテレワークに反対する企業の存在がある。テレワーク全体の阻害要因とまではいかないが、こうした声もある。

第2項 海外（欧州）

当初の目的

欧州でのテレワーク導入の目的は、失業率の解消や、諸外国に対しての競争力を強化することであった。

EU加盟国は2000年3月にリスボン戦略を定め、その中でテレワークは戦略の一環として定義した。ここでの導入の努力は、2004年に当戦略の中間見直しを介して続けられ、一定の成果が見込まれたとの判断から2006年の年次報告書を最後に終了している。【社団法人日本テレワーク協会, 2012】

社会の状況

2000年から2006年までの期間、EU全体でテレワーク導入の動きが活発にあったが、現在は目立った動きは見られない。Webのニュース記事で1999年時点の状況が報告されている。

（1999年9月）3日に東京・代々木の国立オリンピック記念青少年総合センターで開催された“テレワーク'99 シンポジウム”において、欧州委員会第13総局のマーチン・ボッターマン氏は“ヨーロッパのテレワーク最新事情”について紹介した。

（中略）

昨年のEITO(European Information Technology Observatory)の推定では、600万～800万人のテレワーカーがヨーロッパににいるという。労働人口の比率で見ると、EU平均で4.5パーセント、南欧やギリシャで1～2パーセント、デンマークで5～7パーセント。オランダは12～18パーセントと突出している。なお、米国では12.9パーセントほどである」と説明した[ASCII.jp, 1999]。

一口に欧州といっても、先のリスボン戦略に付随する導入の取り組み以降は、EU 全体としては目立った動きはない。EU 各国または EU 内の企業がそれぞれ独自で続けている状況である。

導入事例

British Telecom（英国の電話会社）

ヨーロッパの中で最もテレワークの進んだ企業と報告されている。【社団法人日本テレワーク協会, 2012】

1 日の労働時間を長くして勤務日数を減らす「集中勤務制度」や、「フレックスタイム」、「ジョブシェアリング」、勤務パターンや勤務場所を固定しない「自由勤務」、各種休暇制度など、様々な仕組みを用意している。成果として、欠勤率向上は英国の平均より約 40%ほど高く、出産休暇後の女性の 98% が職場復帰するなどのほか、CO2 等の環境負荷低減や、退職者の減少により新規採用コストを年間数百万ポンド（英）節約するなど多くの効果を上げている、と報告している。【総務省, ICT の急速な進化がもたらす社会へのインパクト, 2015】

Frankfurter Sparkasse（ドイツのメガバンク）

2010 年 7 月～2011 年 11 月に実施されたプロジェクトで、テレワークについてもサーベイを実施し、評価が良かったとしている。【empirica.com, 2012】

成功要因と阻害要因

成功要因・阻害要因とも、EU 全体での関与にあるといえる。

国や地域ごとに社会状況が異なることから、同じ施策では難しいという社会的な事情が影響している。

EU 全体としてのテレワーク導入の活動は 2000 年から 2006 年の期間で終了しており、活動期間中は一定の成果があったことが報告されている。しかしその後は国または地域、企業ごとに独自に続けている状況である。

第 3 項 日本

当初の目的

政府は競争力の強化等を目的にテレワーク推進に取り組んできた。

- ・平成 19 年 5 月：「テレワーク人口倍増アクションプラン」

少子高齢化社会の本格的な到来を前に、柔軟な働き方を可能にすること、また企業活力や社会経済活力の維持・向上を図ることで国際競争力を確保していくこと、などを目的としてあげている。この時点での政府目標は、「2010年（平成22年）までにテレワーカーの就業者人口に占める割合を2割とする」であった。【総務省, 第2部 情報通信の現況と政策動向, 2012】

- ・平成22年5月：「新たな情報通信技術戦略」

アクションプランの取り組みでテレワーカー増加には一定の効果が見られた。この時点では政府目標を「2015年（平成27年）までに在宅型テレワーカーを700万人とする」とし、厚生労働省、経済産業省及び国土交通省と連携して、テレワークの一層の普及拡大に向けた環境整備や普及啓発等を推進することとしている。【総務省, 2014】

社会の状況

政府目標の下、取り組みが進められ、増加傾向にある。しかしインターネット普及率と比すると動きは鈍い。コスト削減のメリットを上げる企業がBCP対策よりも目立つ反面、導入メリットを見出せない企業や導入したことによるデメリットを懸念する声も多い。

総務省からは、直近の進捗状況が報告されている。

- ・在宅型テレワーカーは増加傾向

国土交通省の調査によると、2011年から増加傾向にあり、最新の2013年推計では720万人に達している。また「週1日以上終日在宅で就業する雇用型在宅型テレワーカー」の数についても2013年時点で260万人と推計されている【総務省, ICTの急速な進化がもたらす社会へのインパクト, 2015】

- ・企業側のテレワーク導入は横ばい

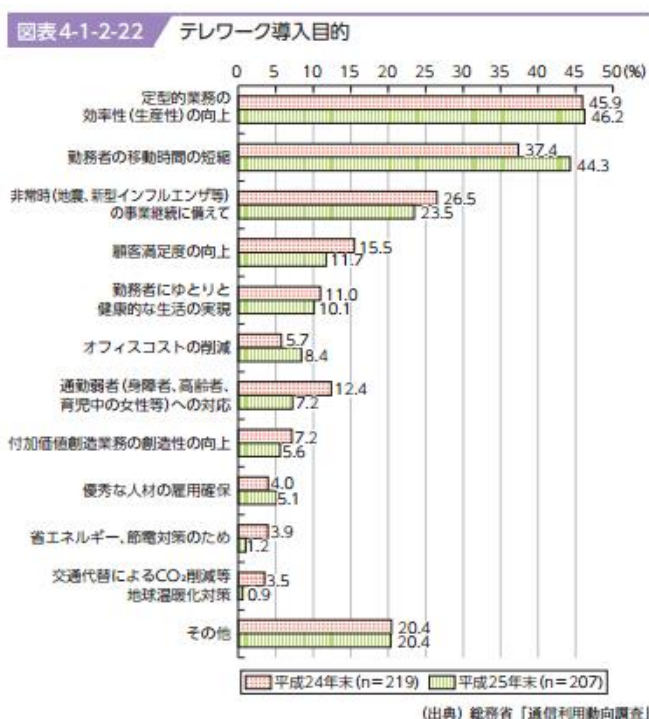
導入率で見ると直近では10%前後で推移しており、在宅勤務においては平成25年末においては2.0%と、企業のインターネット普及率やクラウド導入率と比較しても低い状況にあり、必ずしも普及が進んでいない状況にある。加えて、従業員規模別に比較してみると従業員1,000人以上の大企業に比べ、従業員1,000人未満の企業については導入率が低い傾向にある【総務省, ICTの急速な進化がもたらす社会へのインパクト, 2015】

当初政府が目標としていた雇用型の在宅テレワーカーは増加しているものの、予定していたほどの伸びではないようである。

導入した企業の理由、また導入しなかった企業の理由、および両者の抱える懸念や問題点をまとめていくと、以下となった。

・平成 25 年末の実際のテレワーク導入企業の導入理由

「定型的業務の 効率性（生産性）の向上」が 46.2%、「勤務者の移動時間の短縮」が 44.3%と、「BCP 対策」の 23.5%より上位に挙がっている(図表 2：テレワーク導入目的)。^{〔総務省, ICT の急速な進化がもたらす社会へのインパクト, 2015〕}



図表 5-2 テレワーク導入目的〔総務省, ICT の急速な進化がもたらす社会へのインパクト, 2015〕

・テレワークを導入していない企業の理由

70%を超える企業が「テレワークに適した仕事がないから」と回答しており、次いで「情報漏洩が心配だから」という回答が多い。

^{〔総務省, ICT の急速な進化がもたらす社会へのインパクト, 2015〕}

・共通の課題

勤怠管理や業績評価、コミュニケーションのとり方に関して課題を感じている企業が多い。また、そもそもの導入メリットがよくわからない、との意見もあつ

た。[総務省, ICT の急速な進化がもたらす社会へのインパクト, 2015]

導入事例

先行研究、先行事例を取りまとめた文献を調査した。特徴ごとに抜粋する。

日本マイクロソフト株式会社：大手企業の先行事例

2011 年 2 月の品川本社オフィス移転以降、仕事の効率化、生産性の向上を目的にテレワークを取り入れる取り組みを積極的に推進している。今年度もテレワーク実施週間と銘打って活動する予定。同社では男性で 4 割弱、女性では 5 割弱が日中の在宅勤務の利用経験があり、その理由について社内アンケートを取ってみたところ、育児等の家庭の理由が約 3 割、資料作成等集中したい場合に活用する等の仕事上の理由が 3 割、その両方が 3 割強と、育児だけに限らず在宅勤務は通常の働き方として定着しており、経営効率の向上と共に、社員満足度やワークライフバランスの向上にもつながっている。[総務省, ICT の急速な進化がもたらす社会へのインパクト, 2015]

有限会社ユー・プランニング：小規模企業の取り組み

アパレル関連の請負会社。社長の意向で以前から在宅業務自体は実施していた。セキュリティの観点からクライアントの理解を得にくいことが悩みであったが、IT インフラを整備することで改善した。[総務省, テレワーク優良導入モデル（導入支援事例集）, 2013]

向洋電機土木株式会社：中小企業の人材活用

横浜にある中小企業で建設関連の請負業。創業昭和 40 年 3 月 11 日、従業員数 25 名。第 13 回テレワーク推進賞を受賞している。[総務省, テレワーク優良導入モデル（導入支援事例集）, 2013]

現場に出る社員が多いこと、育児や介護などに対応しやすくなるよう整備を進めている。IT インフラ構築に無料のツールを活用し、リソースが不足している状況でも運用ができています。

株式会社ワイズスタッフ：テレワークの草分け

北海道の企業でテレワークの草分け的企業。情報処理系の事務処理を請け負うサービスを展開している。実際の作業をするのは非雇用型の在宅テレワーカーであるところが特徴で、個別に仕事を受注していた在宅テレワーカーを組織化し、作業をまとめて受注し配分する形にしている。

官公庁：霞ヶ関で働く女性有志

経産省、厚労省の女性官僚を中心とした活動が続行中である。

同省内のワーキングマザーである女性官僚が、実際に働きながら、どのように辞めずに続けるかという考えを提言しており、その中でテレワークにも言及している。【霞が関で働く女性有志, 2014】

地方自治体：北海道経済部労働局

自治体レベルで取り組みを続けているところが点在するが、横の連携は少ない。北海道は、テレワークに関する団体があり、推進プロジェクトを実施するなど積極的に活動している。【北海道経済部労働局雇用労政課, 2015】

成功要因と阻害要因

成功要因は、「政府主導の取り組み」、「トップの関与」「工夫」の3つである。

テレワークの導入には政府の主導、特に、具体的な目標を掲げての活動が欠かせない。目標を掲げ、後押しをし、サポートをする役割を政府が担うことが大切である。

「トップの関与」に関しては、特に中小企業で顕著に見られた。何か手を打たないと社員が辞めてしまうという、主として雇用に関する強いインセンティブがあると考えられる。また、全員で使う仕組みとして、組織全体で導入に取り組む組織ほど成功している。

「工夫」については、ICT ツール等の導入に代表されるコストの解決策となる。予算や人が確保できないことは必ずしも阻害要因にはなっていない。無料のソフトウェアを活用するなど、組織の状況に合わせて知恵を絞っている。

阻害要因は、「情報管理（セキュリティ）」、「評価手法」、「意義を感じない」、に集約される。方法論の問題と考えると、参考となる事例は存在する。セキュリティに関しては ICT ツールの導入する事例があり、成果を上げている。評価手法についても、アプリケーションの導入などで時間を管理する方法や、アウトプットを元に成果とみなす事例がある。しかし、「意義を感じない」は、これら二つと違い、考え方の問題である。マインドを変えるのは難しいことから、この阻害要因が一番難しいのではと推測される。

第4項 海外比較のまとめと考察

	日本	米国	欧州
PEST：Politics	労働者人口増加の課題	法的制度の裏づけあり	国力（競争力）強化
Economics	女性活用 介護サポート	民間と政府系機関の給与格差	失業率高い
Social	少子高齢化	SOHOに抵抗なし	国ごとに状況が異なる
Technologies	ITの進歩	ITの進歩	ITの進歩
目的	労働者数を増やす 女性の参画	優秀な人材獲得 コスト削減	競争力強化 高い失業率の対策
政府支援	平成22年5月「新たな情報通信技術戦略」	制度的裏付け（Public Law）	2000年リスボン戦略
特徴	① 目的が弱い（育児・介護サポート） ② 勤怠管理・成果管理（時間軸での評価） ③ 自宅で働くことに関して後ろ向き	① 目的が明確 ② ホワイトカラー・エグゼンプション制度との関連 ③ 自宅で働くことに関して前向き	① EU内の国ごとに異なる。 ② それぞれの個人や企業に任されている状況
就業形態	雇用型が多い	雇用型が多い	雇用型が多い模様
成功要因	政府サポート	目的が明確、政府サポート、考え方	政府サポート
阻害要因	目的の設定、考え方	州によっては規制	政府サポート

図表 5-3 海外比較サマリ

テレワーク導入の目的は共通しており、人材の活用や競争力の強化である。

テレワーク導入の成功要因は「導入目的が明確」であること、さらに「政府が主体の活動」であったという点である。目的が明確でない場合、政府が後押ししても進んでいかない。

政府のサポートは阻害要因にもなりうる。米国では政府機関そのものが雇用確保の手段としてテレワークを採用している。そのため法改正をするなど非常に積極的に取り組み成果を上げた。しかし欧州は、政府主導での活動はあったが、活動が終わった後は勢いを失っている。政府が、目的を明確にし、目標を掲げ、後押しをするといったサポートを継続的に実施することが大切である。

就業形態は、雇用型（組織に継続雇用されている従業員）が多い。テレワーク導入を実施しているのは組織が中心であり、その組織に常時雇用されている従業員を対象に導入を進める、という流れが影響していると推測される。

非雇用型（SOHO や在宅ワーク）は、増えているとはいいがたい。米国は自宅で働くことや独立・起業に前向きな風潮ではあるにも関わらず、就労人口としては横ばいの状況である。日本には、独立・起業より、企業などの組織に属する

ことを好む風潮がある。さらに就業形態の性質上、仕事の安定的な確保が課題となる場合が多く、テレワークに適した仕事を受注できるとは限らない。

テレワークの導入は、雇用型から進めて拡大していくほうがよいと考えられる。

第6章 事例研究

第1節 目的

前章の文献調査で、研究目的(3)のテレワーク導入の成功要因・阻害要因についていくつかの共通項があることが明らかになった。では国内の企業や自治体の実態はどうなっているだろうか。導入について組織はどのように関与し、また実際に活用している従業員はどのように感じているのだろうか。

組織に所属する導入担当者を対象にインタビューを実施し、研究目的(3)のテレワーク導入の成功要因・阻害要因を各組織のレベルで確認した。また同時に組織に所属する従業員を対象にインタビューを実施し、研究目的(2)のテレワークに向いている仕事は何か、また、テレワークを活用することによる満足度や生産性について確認した。

第2節 手法

構造化インタビューを実施した。すべてのインタビューーに対し、事前に準備した質問表を元に回答いただいた。

分類	従業員向け	導入担当者向け
期間	2015年7月～8月	2015年7月～8月
目的	テレワークに向いている仕事は何か、満足度や生産性は向上しているか、を明らかにする	テレワーク導入の成功要因・阻害要因を明らかにする
対象	テレワークを週1回以上活用されている従業員の方	組織（企業または自治体）のテレワーク導入担当者（導入検討中の組織も含む）
回答方法	構造化インタビュー (事前に準備した質問項目に回答)	構造化インタビュー (事前に準備した質問項目に回答)
対象の組織	日本マイクロソフト株式会社 佐賀県庁 株式会社リコー 中外製薬株式会社 国内大手電機メーカー 外資系大手ITベンダー	日本マイクロソフト株式会社 佐賀県庁 株式会社リコー 国内大手電機メーカー 鉄道会社A社
設問項目	1) 職務内容 2) その職務の年数 3) ポジション 4) きっかけ	1) きっかけ 2) 主として実施した人・組織 3) 対象者の割合 4) 阻害要因

5) 実施日数 6) 評価 7) 仕事：テレワークで実施 8) 仕事：テレワークで実施しない 9) 実施しない理由 10) テレワークの長所 11) テレワークの短所 12) モノ・コト 13) 満足度	5) 成功要因 6) 組織の雰囲気 7) 担当者として苦勞を感じた点 8) チェンジマネジメント（あるいは巻き込み）をどのように実行したか 9) その他
---	--

図表 6-1 インタビュー項目サマリ

第3節 導入推進担当者向けインタビュー

第1項 回答サマリ

テレワークを導入した組織の担当者にインタビューした。以下はその回答の要約である。鉄道会社A社のみ、「テレワークをあえて導入しない事例」として回答いただいている。

1.) きっかけ

すべての組織で、福利厚生の一環として開始している。育児介護従事者が対象。

2.) 主として実施した人・組織

導入当初は人事総務が担当している。理由は育児介護従事者が対象であることから、人事が面倒をみるケースが多いためである。しかしその後組織全体へと展開する場合は、複数の部署や企画部門的な部署が進めている。

3.) 対象者の割合

全従業員対象との回答が多い。対象とした組織はいずれもテレワーク導入後数年が経過しているため、育児介護従事者へのケアといういわば初期段階は完了している。

4.) 阻害要因

心理的な面を上げる組織が多い。新しいことを始めることへの心理的なブロックが大きかった、そもそもなくてもよいと考える人が多い、などである。従業員のマインドをいかにして変えるかに苦心したという趣旨の回答が多かった。

5.) 成功要因

時間をかける、啓蒙活動を繰り返す（PDCA サイクル）、スモールスタート、が共通している。小さく始めて、PDCA サイクルで啓蒙活動を繰り返す。さらに PDCA サイクルに時間をかけることで従業員のマインドを変えていく、という点が共通している。

6.) 組織の雰囲気

組織の雰囲気は、総じて風通しはよい（またはそのように努力している）との回答が多かった。

7.) 担当者として苦勞を感じた点

テレワークそのものを浸透させるのが大変という回答が多い。活用する人が増えない、上司の理解がない（よって活用したくとも許可されない）、など。

8.) チェンジマネジメント（あるいは巻き込み）をどのように実行したか

PDCA サイクル。浸透するために繰り返し施策を実行するという回答が多かった。

9.) その他コメント

震災やパンデミックなど、予期せぬ災害がブレークポイントになったとの回答が見られた。オフィスに行けないが自宅でも仕事ができるという状況を実際に体験し、始めてテレワークの意義を理解したという意見が聞かれた。

鉄道会社 A 社については、現在も今後も、テレワークを導入する予定はないとのことであった。ビジネスの性質上オフィスまたは現場でないと対応できないためである。代わりに、①3交代制を採用している（残業は一切なく、時間がきたら申し送りをして業務完了のため計画が立てやすい）、②育児休暇や介護休暇制度はあるので、1勤+休暇というやり方でまわす、③3年ごとに転勤や異動があるが、子供が小さいうちは本社勤務にする、という回答をいただいた。ちなみに回答者は2児の母親であったが、うまく回せていると回答。もちろん家族や環境による差はあるだろうが、テレワークが使えない組織の参考にはなると考える。

第2項 まとめと考察：成功要因と阻害要因

項目	共通していた回答
導入のきっかけ	福利厚生（育児・介護対応）
浸透するまでの時間	数年
分岐点	外部要因（少子高齢化による雇用問題、育児取得の従業員、東日本大震災）
対象範囲	育児中か全従業員対象かの二極化
成功要因	危機感の有無、組織全体の問題 スモールスタート 時間をかけてPDCAサイクルを実行 体験を促す（特に管理職層）
阻害要因	危機感の有無 組織文化、上司の考え方

図表 6-2 共通していた回答（導入担当者）

導入のスタートは育児介護従事者への対応であるとすべての組織が回答した。福利厚生の一つであることから、最初の導入は人事総務が担当している。その後は組織によって異なり、人事総務部門が継続するパターンと、組織全体に拡大するために企画部門や部署横断で担当するパターンの2つになる。

成功要因は、危機感があったこと、組織全体の問題として対応したことが上げられる。対象者を絞って小さく始め（スモールスタート）、その後は浸透するまでPDCAサイクルを実行するという回答が共通項であった。

阻害要因は、危機感がないこと、組織文化や上司の考え方が変わらないこと、である。育児や介護などの事情で従業員が退職するのは、知識を持った人材がいなくなる、採用コストがかさむという点で、組織にとってはリスクである。またBCPの視点から、オフィスにいなくても業務が進められる体制にしておく必要がある。こうした危機感があると、テレワーク導入の強力なインセンティブとして働く。テレワークの導入に成功した組織からは、震災やパンデミックなどの予期せぬ災害が利用拡大の分岐点になったとの回答があった。オフィスに行けなが業務を続けられない状況に直面して始めて、自宅でも働けるテレワークの良さを理解した従業員が多かったからである。組織文化や上司の考え方を変える方法については、ルールを作成して周知し、実際に体験を促し、浸透させる、というPDCAサイクルの実行が有効であったという回答が得られた。

第4節 従業員向けインタビュー

第1項 回答サマリ

テレワークを実際に活用している（していた）従業員の方にインタビューした。回答者は、組織に所属する（常時雇用されている）人が中心。育児で時間がほしい人、そういった制約のない人の両方からインタビューを実施した。

No	性別	属性：所属	属性：現在の状況
1	男性	人事	－
2	男性	マーケティング	－
3	男性	マーケティング	－
4	女性	インターン	インターン（海外 MBA 在学中）
5	女性	インターン	インターン（経済学部在学中）
6	男性	業務改革推進部門	－
7	女性	財務	育児中（1 児）
8	女性	開発	育児中（1 児）
9	女性	データ管理	育児中（1 児）
10	女性	企画	育児中（2 児）
11	女性	戦略系コンサルタント	－

図表 6-3 従業員向けインタビュー：対象者属性

1.) 職務内容

2.) その職務の年数

3.) ポジション

5 年以上働いている中堅社員が中心。育児休職明けに異動するという職場もあるため、2 で現在の所属部署での年数を回答してもらった。これによると職務の経験年数は 1 年から 14 年までと幅広い。職種は、開発や財務、マーケティングなど、全員がいわゆる専門職であった。

4.) きっかけ

5.) 実施日数

6.) 評価

時間を有効活用したい、育児、のいずれかが多い。実施日数はさまざまであるが、時間でなく成果による評価なのは一致している。

7.) 仕事：テレワークで実施

1人でする仕事を自宅でしている、という趣旨の回答がほとんどだった。具体的には、データの整理、会議等で使用する資料の作成、Excelを使用した財務分析など。また会議も実施しているとの回答があった。会議のためのコミュニケーションツール(スカイプなど)が充実しているか、普段から使い慣れているか(自分も周囲も)という点によって実施の度合いが異なった。

8.) 仕事：テレワークで実施しない

9.) 実施しない理由

顔が見えるところで話したいから、テレワークでは会議はしないという回答も多い。組織の文化にもよるが、基本的に「顔を見ながら話をしたほうが伝わる」という考え方が背景にあるものと考えられる。

10.) テレワークの長所

11.) テレワークの短所

長所は1人で集中できること、生産性が上がる、という回答が多かった。また、通勤時間など、時間の短縮にも効果があるとの回答が多かった。特に育児中の方からは、子供をすぐに迎えに行ける安心感がある、通勤時間を短縮できて助かる(その分仕事ができる)、体力を温存できる、などの回答が寄せられた。

短所はコミュニケーションがとりづらいこと。会議システムのセットアップが大変とか、ネットワークの速度が問題など、物理的なことを短所としてあげる人もいた。

12.) モノ・コト

テレワークであつたら便利なものや事柄は何かとの質問には、コミュニケーションツール(スカイプ等)の充実、高速なネットワーク回線、作業用の大きなモニタ、などが上げられた。また、テレワークを取得しやすい職場の雰囲気は大切、との回答もあった。

13.) 満足度

育児従事者の満足度は全体的に高め、それ以外の人はそれぞれであつた。

第2項

まとめと考察：テレワークに向いている仕事は何か

項目	共通していた回答
対象者の年次	中堅
満足度	高い（主として育児中の従業員）
できる仕事	ホワイトカラー的作業（資料作成、分析等一人です仕事） 簡単なコミュニケーション
できない仕事	複雑なコミュニケーション 現場（オフィス）でないとできない仕事
キーとなるコト	コミュニケーションをどうとるか 職場の雰囲気はどう変えるか
キーとなるモノ	コミュニケーションツール

図表 6-4 共通していた回答（従業員）

テレワークを実際に使って満足度が高いと回答したのは、必要に迫られて活用している育児中の女性だった。育児などの制限のない人はおおむねポジティブではあるものの、満足度は人それぞれである。

仕事に関しては、資料作成や分析等、1人で集中したい仕事をテレワークでという回答が多く、簡単な内容であれば会議も実施しているという声がほとんどであった。ただしコミュニケーションに関しては、組織の文化やICTツールの浸透度、コミュニケーションの内容（例：ネゴシエーション絡み）などに依存することが多く、テレワークかどうかは組織によって異なる。

インタビューが抱えている仕事はさまざまであるが、共通しているのは、オフィスでできることと自宅でもできることを切り分け、時間をうまく配分して仕事を進めている状況である。この点では、時間をうまく使えるようになったと強く感じている育児中の女性は、満足度が非常に高い傾向にあった。また全体として、生産性が向上した、という回答は多かった。

また全員が共通していたのは、職場の人とのコミュニケーションをどうとるか、という点である。ICTを駆使して対応するケースも多いものの、やはり「顔を合わせて話す」効用を訴える回答者が多い。回答してくれた対象者はいずれもデスクワークが多い人たちで、場所の制約は少ない。となるとコミュニケーションの取り方はその目的に合わせて決めているということが推測される。

第7章 仮説構築

前章のインタビューで得られた結果から、仮説を構築した。

仮説1：生産性の向上、従業員の満足度、職場の魅力度には、正の相関がある

仮説2：業種に関わらず、テレワークに向いている仕事がある

インタビューそれぞれで回答にばらつきがあった項目を取りまとめ、定量分析を実施することとした（仮説1）。また、おおむね共通していた回答については、母数を増やして検証することとした（仮説2）。

次章では、本仮説について検証する。アンケート調査の詳細、統計分析の結果を中心に説明する。

第8章 アンケート調査と分析（定量分析）

第1節 目的

インタビューで得られた回答について、定量的なアプローチを加えて検証する。テレワーク活用と満足度は統計的にどう表現されるのか、向いている仕事についてはどうか。対象者向けにアンケート調査を実施し、得られたデータを用いて統計分析を実施した。

第2節 手法

従業員向け、担当者向けの2種類を作成し、Web アンケートで実施した。回収した結果を、単純集計、記述統計、相関分析、重回帰分析のそれぞれの手法で分析した。

アンケート名	テレワークの活用に関する意識調査（従業員の方向け）	テレワークの活用に関する意識調査（導入担当者の方
回収期間	2015 年 9 月～10 月	2015 年 9 月～10 月
対象	テレワークを週 1 回以上活用されている（または活用されていた）従業員の方	テレワークの導入担当者
回答方法	インターネット上の Web アンケートに回答	インターネット上の Web アンケートに回答
設問数	19	16
回答数(n 数)	103	11
欠損データ	無	無

図表 8-1 アンケート基本情報

第3節 導入推進担当者向けアンケート

第1項 回答サマリ

アンケートで回答のあった 11 社のうち、テレワークを導入している組織は 4 社だった。回答数（n 数）が少ないため、単純集計のみで分析した。

導入している組織 4 社の回答によると、導入を推進したのは 4 社とも人事総務部門、目的は育児介護対象者向けの福利厚生または生産性の向上と回答したのが 3 社であった。テレワークで禁止している作業項目は、データの持ち出しと私物 PC の利用が 2 社、何も無いが 2 社。禁止している理由としては、セキュリティを挙げる回答が多かった。

導入後の評価指標は、対象者の期末評価および社員サーベイと回答した担当者が2社。対象者の評価指標は通常勤務の従業員と同じである。

テレワークが自社と合わない点を全11社から複数回答で回答してもらったところ、企業風土（組織文化）と組織内の設備、との回答が最も多かった（36.4%）。テレワーク導入時の懸案事項としては、人事管理（36.4%）が最も多く、ついで人事考課（27.3%）という結果となった。

第4節 従業員向けアンケート

第1項 回答サマリ

単純集計

(1) 属性

30～40代、学校卒業後10～20年くらい働いている男女。首都圏在住者からの回答者が多かった。業種は、多い順に製造業（24.3%）、情報通信業（18.4%）、卸売、小売（10.7%）。

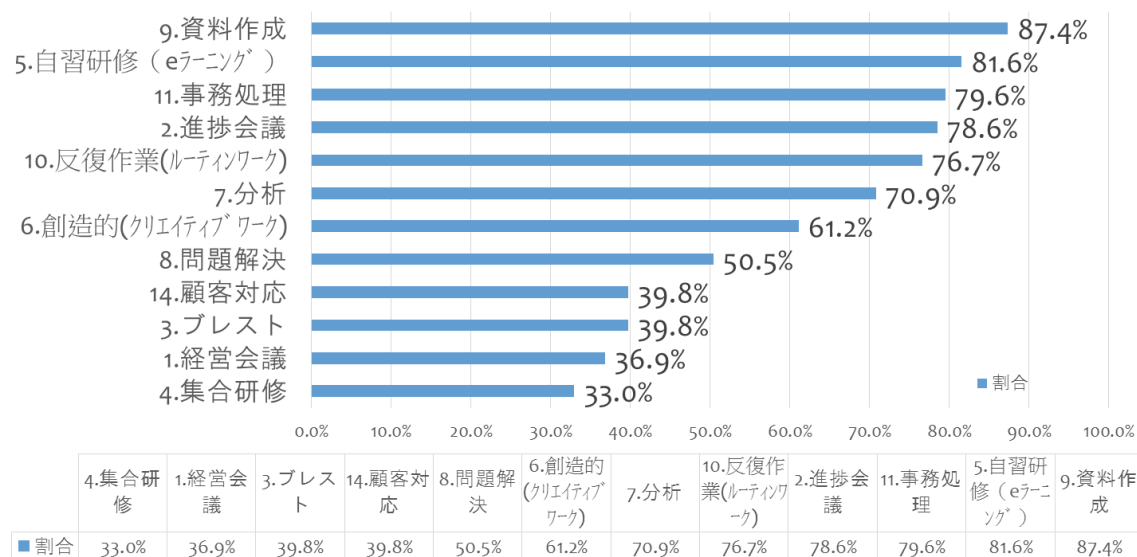
(2) 満足度、魅力度、生産性向上

生産性の向上については、7割以上が向上すると回答している。また、テレワークの使える会社は魅力的であるとする回答者は8割以上に上った。一方、テレワークという働き方の満足度については様々。約半数は満足しているものの、残り半数は不満を抱える層もいた。

(3) 実施する仕事

単純作業や1人でする仕事を実施するケースが多い。また、ちょっとした打ち合わせであればテレワークで実施していることがわかる。

どのような作業をテレワークで実施するか（複数回答）



図表 8-2 どのような作業をテレワークで実施するか（複数回答）

(4) テレワークの頻度

実際と理想を数値で比較すると、現在は週4日テレワークという回答が目立つものの、理想は週2～3日くらいと考える人が多い。

(5) テレワークを使う理由

効率よく仕事をしたいから、という理由が最も多い。

(6) テレワークのメリット

通勤時間の削減、一人で集中できる、をあげた回答者が多かった。「いいアイデアが出る」は少数派（17.5%）。

(7) テレワークのデメリット

自己管理ができない人には向かない、と考える人が最も多い（60.2%）。またコミュニケーションロスを上げる人も多かった（55.3%）。

(8) 成功要因

上司に理解がある、という回答が多い。また職場の雰囲気も大きいことが伺える。コミュニケーションツールの利用が浸透していることも影響している。

(9) 阻害要因

テレワークを実施しない仕事があるとの回答のうち、コミュニケーション関連の項目を上げる人が多かった。

記述統計

回収したアンケート結果が統計的に有効であるかどうかを確認した。

分析手法：記述統計

ソフトウェア：SPSS Version 2.2

分析結果：下表参照

記述統計量

	度数	範囲	最小値	最大値	合計	平均値		標準 偏差	分散
	統計	統計	統計	統計	統計	統計	標準 エラー	統計	統計
生産性	103	6	1	7	547	5.31	.137	1.393	1.942
満足度	103	6	1	7	487	4.73	.191	1.941	3.769
魅力度	103	6	1	7	611	5.93	.142	1.437	2.064
経営会議	103	1	0	1	38	.37	.048	.485	.235
進捗会議	103	1	0	1	81	.79	.041	.412	.170
プレスト	103	1	0	1	41	.40	.048	.492	.242
集合研修	103	1	0	1	34	.33	.047	.473	.223
自習研修	103	1	0	1	84	.82	.038	.390	.152
創造的	103	1	0	1	63	.61	.048	.490	.240
分析	103	1	0	1	73	.71	.045	.457	.208
問題解決	103	1	0	1	52	.50	.050	.502	.252
資料作成	103	1	0	1	90	.87	.033	.334	.111
反復作業	103	1	0	1	79	.77	.042	.425	.180
事務処理	103	1	0	1	82	.80	.040	.405	.164
工場勤務	103	1	0	1	3	.03	.017	.169	.029
研究所	103	1	0	1	5	.05	.021	.216	.047
顧客対応	103	1	0	1	41	.40	.048	.492	.242
有効なケースの数 (リストごと)	103								

図表 8-3 記述統計

相関分析

「テレワークを活用すると生産性が向上する（以下生産性）」、「テレワークを活用して働いた結果の満足度（以下満足度）」、「テレワークを活用できる職場は魅力的か（以下魅力度）」の3点について、アンケートの回答を用いて相関分析を行った。

分析手法：相関分析（2変量）

変量：生産性、満足度、魅力度

ソフトウェア：SPSS Version 2.2

分析結果：下表参照

相関分析

	生産性	満足度	魅力度
生産性 Pearson の相関係数	1	.253*	.466**
有意確率（両側）		.010	.000
度数	103	103	103
満足度 Pearson の相関係数	.253*	1	.215*
有意確率（両側）	.010		.029
度数	103	103	103
魅力度 Pearson の相関係数	.466**	.215*	1
有意確率（両側）	.000	.029	
度数	103	103	103

*. 相関係数は 5% 水準で有意（両側）です。

**. 相関係数は 1% 水準で有意（両側）です。

図表 8-4 相関分析

分析の結果、「生産性」と「満足度」、「生産性」と「魅力度」、「満足度」と「魅力度」についてそれぞれ相関があるという結論となった。この3つの組み合わせの中では、「生産性」と「魅力度」がもっとも強い相関を示している。

重回帰分析

テレワークで実施する仕事のうち、生産性の向上に影響を与える因子はどれかについて、重回帰分析を実施した。

分析手法：重回帰分析（強制投入法）

被説明変数（従属変数）：生産性

説明変数（独立変数）：経営会議

進捗会議（簡単な打ち合わせ）

ブレスト

集合研修

自習研修（オンライントレーニング）

創造的（クリエイティブワーク）

分析

問題解決

資料作成

反復作業（ルーティンワーク）

事務処理

ソフトウェア：SPSS Version 2.2

分析結果：下表参照

係数^a

モデル	標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
1 (定数)	3.804	.523		7.268	.000		
経営会議	-.235	.308	-.082	-.765	.446	.759	1.318
進捗会議	.382	.371	.113	1.030	.306	.725	1.378
ブレスト	.081	.332	.029	.245	.807	.634	1.578
集合研修	-.069	.332	-.024	-.209	.835	.687	1.456
自習研修	.189	.385	.053	.489	.626	.750	1.334
創造的	.747	.329	.263	2.268	.026	.650	1.539
分析	.161	.350	.053	.461	.646	.661	1.512
問題解決	.369	.312	.133	1.182	.240	.687	1.455
資料作成	.351	.485	.084	.724	.471	.647	1.546
反復作業	.001	.416	.000	.003	.998	.543	1.843

事務処理	.081	.358	.024	.227	.821	.803	1.246
------	------	------	------	------	------	------	-------

a. 従属変数 生産性

図表 8-5 重回帰分析

分析の結果、「クリエイティブワーク」が「生産性」に影響を与える因子であるという結論が得られた。

第5節 まとめ：仮説の検証と考察

【仮説1】従業員の満足度、職場の魅力度、生産性の向上には正の相関がある

検証1：生産性と魅力度、生産性と満足度、魅力度と満足度には相関関係がある。

仮説2：業種に関わらず、テレワークに向いている仕事がある

検証1：単純集計（括弧内の％はn=103のうちYesと答えた割合）

✓資料作成（例：議事録、提案用、研修用）（87.4%）

✓オンライントレーニングの受講（81.6%）

✓庶務・事務処理（79.6%）

検証2：重回帰分析

✓クリエイティブワークは「生産性の向上」に影響を与える因子である。

図表 8-6 仮説の検証

考察：導入担当者

- アンケートで回答のあった11社のうち、テレワークを導入している組織は4社だった。件数（N数）が少ないため、単純集計のみで分析した。
- 導入している組織4社の回答によると、導入を推進したのは4社とも人事総務部門、目的は育児介護対象者向けの福利厚生または生産性の向上と回答したのが3社であった。
- テレワークで禁止している作業項目は、データの持ち出しと私物PCの利用が2社、何も無いが2社。禁止している場合は、セキュリティに課題があるという回答が得られた。
- 導入後の評価指標は、対象者の期末評価および社員サーベイと回答した担当者が2社。対象者の評価指標は通常勤務の従業員と同じである。
- テレワークが自社と合わない点は、企業風土（組織文化）と組織内の設備、との回答が最も多かった（36.4%）。（11社から複数回答で回答）
- テレワーク導入時の懸案事項としては、人事管理（36.4%）が最も多く、ついで人事考課（27.3%）という結果となった。

考察：従業員

- アンケートの回答を元に分析した。
- 従業員は、テレワークを活用すると「生産性が向上」し、「満足度が高い」、という結果が出た。また「テレワークを活用できる職場は魅力的である」という回答も得られた。
- 仕事別に見ると、①1人でする仕事はテレワーク、②コミュニケーションが複雑ならばオフィスワーク、③しかし、コミュニケーションの考え方とその方法は組織によってさまざま、である。
- 「1人で集中して作業する仕事」をしている人が多い。また打ち合わせも簡単なものであれば実施することが多い。
- 生産性と魅力度、生産性と満足度、魅力度と満足度には相関関係がある。最も強い相関を示したのは「生産性と魅力度」の組み合わせであった。
- 仕事別に見ると、生産性向上に影響を与える因子は「クリエイティブワーク」である。

導入担当者は人事考課や人事管理について課題や懸念を感じている。これに対して従業員側は、時間を有効に活用できることで生産性が向上し、満足度や職場に対する魅力度も上がっている結果となった。

第9章 結論

(1) 働く人々の生産性や満足度は向上するのか

- ✓ 向上する
- ✓ 生産性と魅力度、生産性と満足度、魅力度と満足度には相関関係がある

(2) テレワークに向いている仕事は何なのか

- ✓ 1人で集中したい仕事
- ✓ クリエイティブワーク

(3) テレワークを導入する場合の成功要因、阻害要因とその克服法は何か

- ✓ 成功要因 vs 阻害要因
 - 危機意識が ある vs ない
 - 対象は 組織全体 vs 一部の従業員
- ✓ 克服法
 - スモールスタートと PDCA サイクル

テレワークを活用している従業員は、「満足度」が高く、「生産性が向上」し、「テレワークを活用できる職場は魅力的」という結果が出た。これらの3つの項目は相関関係がある。

仕事別に見ると、①1人でする仕事はテレワーク、②コミュニケーションが複雑ならばオフィスワーク、という結果になった。打ち合わせも簡単なものであれば実施することが多いが、コミュニケーションの方法は組織によってさまざまである。また、生産性向上に影響を与える因子は「クリエイティブワーク（アイデアや提案を出す仕事）」である。

組織の導入の成功要因は、「危機感がある」「スモールスタート」「PDCA サイクルの実行」が上げられる。阻害要因としては、「危機感がない」「組織文化や上司の考え方」が大きい。雇用問題に危機感を覚える組織が、育児介護の対象者や管理職から導入し（スモールスタート）、ルール作り⇒周知⇒体験⇒浸透のPDCA サイクルを繰り返していく、という流れが成功のパターンである。阻害要因の「組織や上司の無理解」を克服する方法としてこのPDCA サイクルの実行が効果的である。

Take Home Message

テレワークで、いつでもどこでも働ける世の中へ

図表 10-1 提言

本研究では、テレワークを導入する効果について、導入に関わる人、実際に使っている人の両方からさまざまな調査をおこなった。

組織のトップや担当者に向けて伝えたいことは、テレワークを導入してみてもどうか、すでに導入済みの組織は、さらに拡大することを考えてみてはどうか、という点である。

現代の社会環境の動きは激しい。ITをはじめとする技術の移り変わりは激しい、ビジネスモデルも数年で陳腐化する。労働者人口が今後不足していくことは明らかである。危機意識を持っていただき、そのような環境でも組織を存続させる一つの方策として、今いる従業員や時間的な制約で活用できていない人材をもっと活用するという視点を持っていただきたい。

場所を限定しない働き方を採用すると、

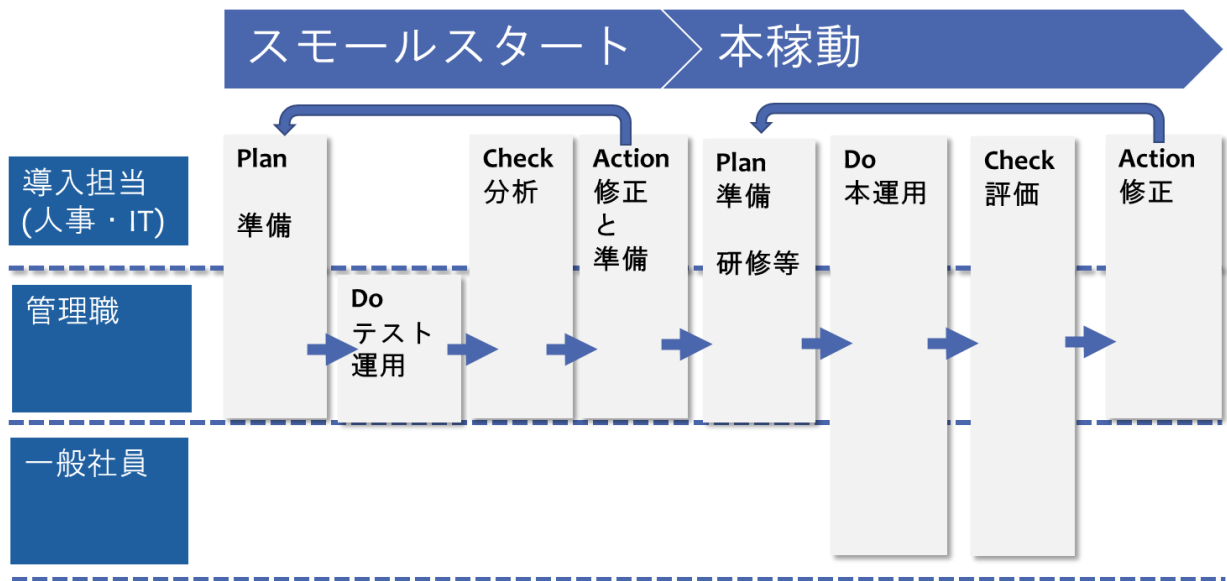
- 生産性の向上が見込まれる。
- 離職率が下がる、満足度が上がる、職場の魅力度が増す。採用に有利になる。
- 創造的なアイデアが生まれる可能性がある。

テレワークはスモールスタートが可能である。長期的な視点で考え、導入することを推奨したい。最後に、スモールスタートのプランを二つ提案し、終了とする。

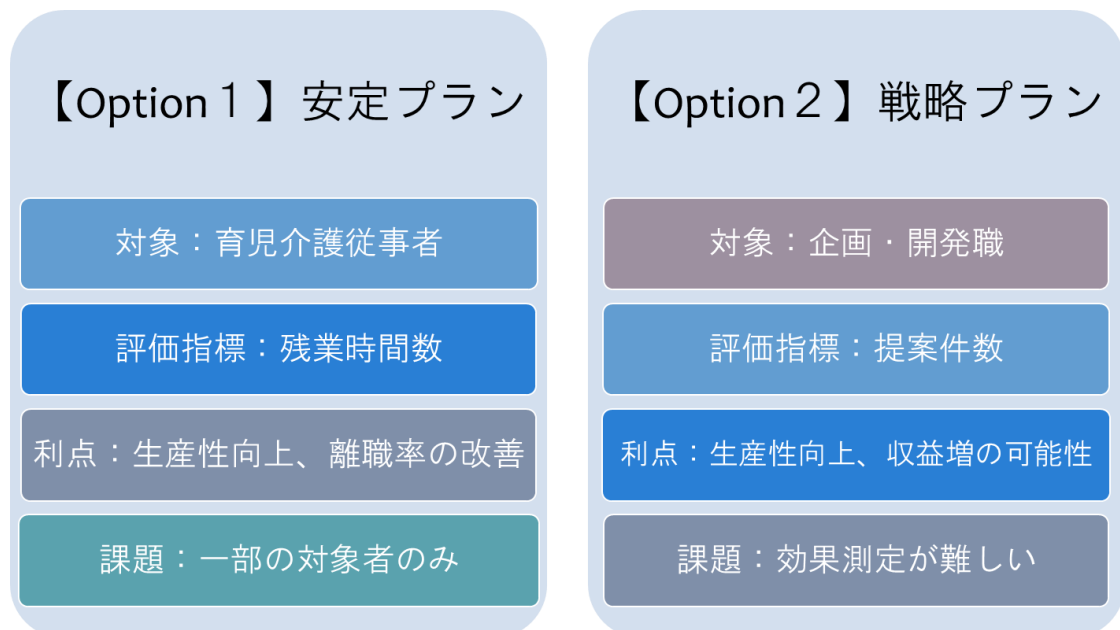
Option1：安定的なプラン（育児介護従事者を対象）

Option2：戦略的なプラン（クリエイティブワークの従業員を対象）

いずれのケースも、始めに対象部署の管理職の取得してもらうことが必須である。管理職自らがスモールスタートの対象者となり、体験しルール作りにも関与する。体験する中で利点を理解してもらえれば、以後の導入がスムーズになる。



図表 10-2 導入プランの流れ



図表 10-3 導入プランの比較

第11章 研究の限界

本研究では、テレワーク導入後の費用対効果測定には触れていない。また研究対象を限定している。

費用対効果の測定方法は、組織の規模や状況によって異なる。また調査には数年かける必要があるためである。

対象については、企業などの組織とそこに常時雇用されている労働者に限定した。自営や在宅ワーカーは組織の構造や仕事の内容が異なるため、同じ条件下では議論できない。今後これらの点は別の論点からの議論が必要と考えている。

第 1 2 章 付録

第 1 節 インタビュー詳細

第 1 項 インタビュー 1：導入担当者向け

分類	導入担当者向け
期間	2015 年 7 月～8 月
目的	テレワーク導入の成功要因・阻害要因を明らかにする
対象	組織（企業または自治体）のテレワーク導入担当者（導入検討中の組織も含む）
回答方法	構造化インタビュー（事前に準備した質問項目に回答）
対象の組織	日本マイクロソフト株式会社 佐賀県庁 株式会社リコー 国内大手電機メーカー 鉄道会社 A 社
設問項目	1) きっかけ 2) 主として実施した人・組織 3) 対象者の割合 4) 阻害要因 5) 成功要因 6) 組織の雰囲気 7) 担当者として苦勞を感じた点 8) チェンジマネジメント（あるいは巻き込み）をどのように実行したか 9) その他

図表 1 2-1 インタビュー 1：導入担当者向け

インタビュー結果詳細

各組織の担当者にインタビューした。導入済みの組織を対象としたが、鉄道会社 A 社のみ、「テレワークをあえて導入しない事例」として回答いただいている。

1.) きっかけ

育児介護従事者が対象。

組織名	1) きっかけ
マイクロソフト	福利厚生の一つとして 2008 年スタート
佐賀県庁	福利厚生の一つ
リコー	福利厚生の一つ
国内大手電機メーカー	福利厚生の一つ
鉄道会社 A 社	導入なし

図表 1 2-2 質問 1 導入のきっかけ

2.) 主として実施した人・組織

組織によって様々。導入の最初は、育児介護従事者向けということがあるため、人事総務が担当している。

組織名	2) 主として実施した人・組織
マイクロソフト	各部署が連携
佐賀県庁	業務改革部
リコー	-
国内大手電機メーカー	人事総務
鉄道会社 A 社	-

図表 1 2-3 質問 2 導入の主体部門

3.) 対象者の割合

全従業員対象との回答が多い。

組織名	3) 対象者の割合
マイクロソフト	全従業員対象
佐賀県庁	全従業員対象。
リコー	育児中などの条件に当てはまる従業員対象
国内大手電機メーカー	希望者
鉄道会社 A 社	対象者なし

図表 1 2-4 質問 3 テレワークの対象者

4.) 阻害要因

心理的な面を上げる組織が多い（心理的な障壁、時間がかかった、なくてもよい等）。

組織名	4) 阻害要因
マイクロソフト	・初めてのことにに対する心理的な障壁
佐賀県庁	・初めてのことにに対する心理的な障壁 ・みなし労働という考え方と規則。 H25 まで：テレワークはみなし労働（7:45 働いたものとみなす）という考え方 H26～：みなしから、7:45 の割り振りに切り替えた
リコー	浸透するのに時間がかかった。
国内大手電機メーカー	・なくてもよいという雰囲気
鉄道会社 A 社	・現場業務が多い ・セキュリティに厳しい（持ち出し NG） ・時間での評価を徹底している ・他の仕組みでカバーしている

図表 1 2-5 質問 4 阻害要因

5.) 成功要因

時間をかける、啓蒙活動を繰り返す（PDCA サイクル）、スモールスタート、などが共通している。

組織名	5) 成功要因
マイクロソフト	時間をかけたこと、言葉と体験の共有の繰り返し
佐賀県庁	・多様性に富む組織構成にしていたこと（IT のスペシャリストがいる等） ・お祭りにしたこと（巻き込みをうまくやる秘訣） ・ビジョンやミッションの共有。意識の統一が大事。 ・当時の知事は IT やテレワークの推進派だった（陣内さん：H22～24、フルカワ知事の秘書だった） ・小さく始めて徐々に拡大していった。
リコー	時間をかけ、少しずつ進めてきた 取得者がサンプルとなってフィードバックする（PDCA）
国内大手電機メーカー	制度自体は整っている
鉄道会社 A 社	－

図表 1 2-6 質問 5 成功要因

6.) 組織の雰囲気

組織の雰囲気は、総じて風通しはよい（またはそのように努力している）との回答が多かった。

組織名	6) 組織の雰囲気
マイクロソフト	いわゆる日本の会社
佐賀県庁	風通しは良いほうだと思う
リコー	コメント無し
国内大手電機メーカー	コメント無し
鉄道会社 A 社	平均年齢は 30 代前半。約 3 年で部署をローテーションしている。

図表 1 2-7 質問 6 組織の雰囲気

7.) 担当者として苦勞を感じた点

テレワークそのものを浸透させるのが大変という回答が多い。

組織名	7) 担当者として苦勞を感じた点
マイクロソフト	浸透させること 管理職が取得していない状況が続いた（よって部下も取りにくい状況）
佐賀県庁	・最初は 600 人中 10 人→16 人、と少しずつ増やしていった。 ・後日のパイロットの際は、「まずは Outlook にスケジュールを入れて」というところからはじめた。
リコー	－
国内大手電機メーカー	・浸透させること ・ただ、なくてもいい空気が多いので積極的に使っている人は少ない印象
鉄道会社 A 社	－

図表 1 2-8 質問 7 担当者として苦勞を感じた点

8.) チェンジマネジメント（あるいは巻き込み）をどのように実行したか
PDCA サイクル。浸透するために繰り返し施策を実行する点が多かった。

組織名	8) チェンジマネジメント（あるいは巻き込み）をどのように実行したか
マイクロソフト	言葉と体験の共有の繰り返し
佐賀県庁	・お祭りごとにした（真面目にやると労組ともめるパターンになったりするので、みんなで楽しく進めよう、という空気作りが大事） ・朝「今日やること」を宣言、夕方「今日これだけやった」を報告。これでやる気が出る。 ・やわらかいキャッチコピーの作成「お役所仕事を変えよう」「机を捨てて現場に行こう（吉田松陰）」
リコー	－
国内大手電機メーカー	管理職に取得してもらう
鉄道会社 A 社	－

図表 1 2-9 質問 8 チェンジマネジメント(あるいは巻き込み)の方法

9.) その他コメント（自由入力）

組織名	9) その他
マイクロソフト	・ 3. 1 1 の震災がブレークポイントとなった。 ・ 業務がストップしなかった（全員在宅で仕事を続行できた） ・ 現在は対象者を全社員とし、生産性向上を目的に推進している
佐賀県庁	・ 女性の管理職登用 7%平均のところ 8.3% ・ 土地柄福岡に流入しがちな傾向がある。そちらにはショッピングモールや観光案内でスタッフの需要がある。 ・ モバイルは週に 1～2 日くらい（きちんと図れていないが多分そのくらい） ・ ICT は、テレワーク/モバイルワーク対象者とのブリッジになる。
リコー	在宅・時短・通常勤務のどれをとってもいいが評価は同じ。なので、時短の人は短い時間で通常の人と同じだけの実績を上げなくてはならないとのこと。

国内大手電機メーカー	制度自体は整っている。NDA 関連は持ち出し NG。 会議は顔を合わせて、という会社のため、積極的に活用している人は少ない印象である。
鉄道会社 A 社	・現状を一担当者の視点で話していただいた。 ・3 勤体制で、残業という概念がない（時間がきたら申し送りをして業務完了とする）。育児休暇や介護休暇制度はあるので、1 勤+休暇というやり方でなんとかなっている。（回答者は 2 児の母親だったが、うまく回せていると回答）

図表 1 2-10 質問 9 その他コメント

第2項 インタビュー2：従業員向け

分類	従業員向け
期間	2015年7月～8月
目的	テレワークに向いている仕事は何か、満足度や生産性は向上しているか、を明らかにする
対象	テレワークを週1回以上活用されている従業員の方
回答方法	構造化インタビュー(事前に準備した質問項目に回答)
対象の組織	日本マイクロソフト株式会社 佐賀県庁 株式会社リコー 中外製薬株式会社 国内大手電機メーカー 外資系大手ITベンダー
設問項目	1) 職務内容 2) その職務の年数 3) ポジション 4) きっかけ 5) 実施日数 6) 評価 7) 仕事：テレワークで実施 8) 仕事：テレワークで実施しない 9) 実施しない理由 10) テレワークの長所 11) テレワークの短所 12) モノ・コト 13) 満足度

図表 12-11 インタビュー2：従業員向け

インタビュー結果詳細

回答者属性は、組織に所属する（常時雇用されている）人が中心。育児で時間がほしい人、そういった制約のない人両方からインタビューを実施した。

No	性別	属性：所属	属性：現在の状況
1	男性	人事	－
2	男性	マーケティング	－
3	男性	マーケティング	－
4	女性	インターン	インターン（海外 MBA 在学中）
5	女性	インターン	インターン（経済学部在学中）
6	男性	業務改革推進部門	－
7	女性	財務	育児中（1 児）
8	女性	開発	育児中（1 児）
9	女性	データ管理	育児中（1 児）
10	女性	企画	育児中（2 児）
11	女性	戦略系コンサルタント	－

図表 1 2-12 回答者属性（性別、所属、本人の状況）

- 1.) 職務内容
- 2.) その職務の年数
- 3.) ポジション

5 年以上働いている中堅社員が中心（2 の回答は異動後の年数を回答）。

No	1.) 職務内容	2.) その職務の年数	3.) ポジション
1	人事	1 年弱	管理職
2	マーケ（管理職）	14 年	管理職
3	マーケ（一般社員）	4 年	一般社員
4	インターン	5 年	インターン
5	インターン	0 年	インターン
6	県庁職員	約 7 年	管理職
7	財務（予算コントローラー）	7 年	一般社員
8	本部の人材開発	約 1 年	一般社員
9	ビックデータ活用推進	約 4 年	一般社員
10	本社の企画部	約 2 年	一般社員
11	大手法人向け戦略コンサルティング	約 12 年	プロジェクト責任者

図表 1 2-13 質問 1～3 属性（職務、年数、ポジション）

4.) きっかけ
5.) 実施日数
6.) 評価

時間を有効活用したい、育児、のいずれかが多い。実施日数はさまざまであるが、時間でなく成果による評価なのは一致している。

No	4.) きっかけ	5.) 実施日数	6.) 評価
1	時間を有効活用したい	状況次第	成果による評価
2	時間を有効活用したい	状況次第	成果による評価
3	時間を有効活用したい（出張が多い）	状況次第	成果による評価
4	時間を有効活用したい（作業が多い）	状況次第	成果による評価
5	－	－	－
6	導入推進の旗振り役	状況次第	成果による評価
7	育児	週 1 回	成果による評価
8	育児	毎日	成果による評価
9	育児	週に 1 ～ 2 回在宅 （通常は時短勤務）	成果による評価
10	育児	－	成果による評価
11	時間を有効活用したい（成果を出すことに集中したい）	週 2 ～ 3 回	成果による評価

図表 12-14 質問4～6 きっかけ、頻度、評価

7.) 仕事：テレワークで実施

1人でする仕事が多い。簡単なコミュニケーションであればテレワークで会議なども実施している。

No	7.)仕事：テレワークで実施
1	幹部報告資料の作成、ローテーション計画、 人材育成関連企画（研修等）、 人事データの整理
2	会議、資料作成、段取りなどプランを練る作業（一人で考えたい）
3	出先でできることをやる（資料作成等）、別に会議も普通にやっている
4	自宅でExcelで分析作業をする、など。
5	－
6	出先でできることをやる
7	・会議、 ・資料作成 ・分析作業
8	会議、資料作成、日程調整、その他定常業務
9	一人でやれる仕事、メンバーとのコミュニケーション
10	今のところしていない
11	ソリューション作成、プロジェクト管理、海外国内との電話会議、資料作成（会議、設計書、トレーニング等）、要件定義に関する作業（ネタ出し、ネゴの方法、進め方の検討）、インターナルミーティングの実施（サテライトオフィスにて）、課題の検討

図表 1 2-15 質問7 テレワークで実施する仕事

8.) 仕事：テレワークで実施しない

9.) 実施しない理由

打ち合わせはしない、顔が見えるところで話したいから、という回答が多め。

No	8.)仕事：テレワークで実施しない	9.)実施しない理由
1	会議：電話やスカイプ等もなぜか使っていない。 （非常に機密性の高い仕事（NDA 関連、社内の機密レベル厳秘の業務）	会議は、集まってF2Fでやるものという意識が強い。 NDA 関連に関しては持ち出し禁止としている。

2	・ちょっとした打ち合わせ	顔が見えるところで簡単に話をしたい場合は不向き
3	・ちょっとした打ち合わせ	顔が見えるところで簡単に話をしたい場合は不向き
4	－	－
5	－	－
6	会議など顔を合わせたほうが良いとき、知事への報告	・顔を合わせたほうがスムーズに進む
7	・会議。 ・緊急時または繁忙期はすべての作業をオフィスで実施する	・チーム単位での仕事が多いので、顔を合わせたほうがやりやすい。 ・忙しいときはオフィスに詰めていないと作業が滞る
8	・複数人で議論する会議 ・顔合わせが必要な会議 ・他社との打ち合わせ ・トップへの報告	・顔を合わせたほうがスムーズに進む
9	・ちょっとした打ち合わせ ・ブレスト	・会議（ネットワークのトラブル回避、参加立場によっては UCS だと発言しにくい）
10	業務全般（在宅やモバイルワークは認めていない）	セキュリティ、時間での評価が必須、現場作業など、その場所に来ないとできない仕事を中心
11	顔合わせの必要な会議、クライアントとの要件定義、課題認識、クライアントとのネゴシエーション、導入トレーニング、契約書締結作業	・現物の提出が必要（例：契約書原本を法務部門に提出、経費精算の原本を財務に提出） ・コピー機を使う必要がある（例：経費精算の書類をコピーしたい、書類を PDF 化した） ・Face to Face でないと相手に伝わらない（例：クライアントとのネゴシエーション、トレーニング、こみいったサポート。どれも顔を合わせたほうがスムーズに進む） ・大きな問題が発生した際の解決のための会議開催時

図表 1 2-16 質問 8～9 実施しない仕事とその理由

10.)テレワークの長所

11.)テレワークの短所

長所は1人で集中できること、短所はコミュニケーションがとりづらいこと。
備品やネットワークの速度など物理的なことを短所としてあげる人もいる。

No	10.)テレワークの長所	11.)テレワークの短所
1	雑音や仕事を振られることなく集中できる 自分のペースでできる 通勤時間が不要	庶務的な業務・作業は、会社にいるほうが効率的 道具・備品の問題（例：.印刷、ファイリング等） 何しているかわからないので、サボっていると思われる
2	生産性 UP 一人になりたいときによい	”廊下で立ち話”ができない（ちょっとした雑談からの情報収集ができない）
3	時間の効率性 Up	目だったコメントなし（あってもなくても、というスタンス）
4	-	Excelのサイズが大きすぎて自宅の弱い回線では動作が遅かった。 大きなサイズのファイルを開くのには不向きだった。
5	-	わからないことばかりなのでコメントしようがない（今はまだ教えてもらう立場）
6	時間効率、多様性、生産性アップ、満足度アップ、顧客（県民）へのアピール効果	・コミュニケーション
7	・残業ができること（やりかけの仕事を空いた時間にすることができる）	・コミュニケーション関連
8	・時間を効率よく使える ・成果を出すために計画的に業務を行うようになる。 ・通勤時間の節約	・機器準備等の同僚への負荷 ・顔が見えない ・昼休みのメリハリがなくなるなどオーバーワークになりがち ・リモートだと会議で発言しにくい ・自宅でプリントアウトができない

9	・時間の有効活用 ・業務への集中 ・体力の温存 ・子供をすぐに迎えに行ける安心感	・UCS 会議のセットアップが面倒 ・ちょっと聞きたいことを聞かずにすませてしまうことによるコミュニケーションロス ・たまたま会った人との情報交換がなくなる ・自己管理ができない人には向かない
10	細切れ時間の活用、コスト削減（時短の人の分をカバーする派遣さんを雇わなくてすむ等）、仕事と育児等のプライベートの両立、通勤時間の短縮	通勤する人が減ると、企業として収益が減る 現在は今の仕組みでうまく回せているので、テレワークの仕組みがなくても特に不満はない。
11	・時間を効率よく使える（オフィスでは会議、オフィス以外では書類作成、等） ・よいアイデアが浮かびやすい（場所が変わると脳がリフレッシュできるため） ・クライアント先訪問時の後の時間効率化 ・本当に出さなくてはならない成果にフォーカス出来る ・エネルギーを分散させずにすむ（集中できる） ・本来のビジネスとは関係がないことに時間をさかずにすむ	・細かい話や相手の状況がわかりにくい ・相手の顔がみえない ・顔をつきあわせてこそ出てくる情報がえられにくい ・ざっくばらんな会話で築く人間関係の構築の時間が減る

図表 1 2-17 質問10～11 テレワークの長所・短所

12.)モノ・コト

コミュニケーションツール、ネットワーク回線、作業用の大きなモニタ、など。

No	12.)モノ・コト
1	特に不満なし
2	スカイプ。コミュニケーションをどう担保するかがキー。
3	・サブモニタ ・会社の雰囲気
4	－
5	－
6	・Web カメラ/マイク
7	・サブモニタ
8	・在宅勤務時の印刷ができない
9	・ネットワーク（脆弱でない回線） ・計画的な在宅勤務とフレキシブルな在宅勤務
10	商売柄、在宅は今後も可能性としては薄い。しかし短時間勤務やモバイルは検討したい。 就業規則等、仕組みを徐々に整備していければ。
11	・会社の雰囲気・上司の理解

図表 1 2-18 質問12 あるとよいモノ・コト

13.)満足度

感想はそれぞれ。

No	13.)満足度
1	80～90 点（特に不満なし）
2	コメントなし
3	50 点くらい
4	コメントなし
5	コメントなし
6	コメントなし
7	80～90 点
8	80 点
9	90 点
10	コメントなし
11	95 点

図表 1 2-19 質問13 テレワークを使えることの満足度

第2節 アンケート詳細

第1項 テレワークの活用に関する意識調査（導入担当者の方向け）

アンケート名	テレワークの活用に関する意識調査（導入担当者の方向け）
回収期間	2015年9月～10月
対象	テレワークの導入担当者
回答方法	Web アンケートに回答
設問数	16
回答数	11
欠損データ	無
質問項目	1.御社の業種をお知らせください 2.従業員数をお知らせください 3.御社ではテレワークを導入していますか？ 4. テレワークはどこの部門が中心となって推進していますか？ 5. テレワーク導入の目的は何ですか（複数選択可） 6. テレワークで禁止している作業項目を教えてください（複数選択可） 7.禁止としている理由を教えてください（複数選択可） 8. テレワーク導入の成果を計測する指標は何ですか？（複数選択可） 9.テレワークの頻度は現状どのくらいまでと定めていますか？ 10.テレワークの頻度を今後見直す予定はありますか？ 11.御社における従業員の評価の方法をお知らせください。 12.テレワーク対象者の評価は通常と同じようにされますか？ 13.テレワークは御社では浸透していますか？ 14.テレワークが自社にマッチしない点があれば教えてください(複数選択可) 15.テレワークにおける懸案事項を教えてください（複数選択可） 16.さしつかえなければ会社名をご記入ください。

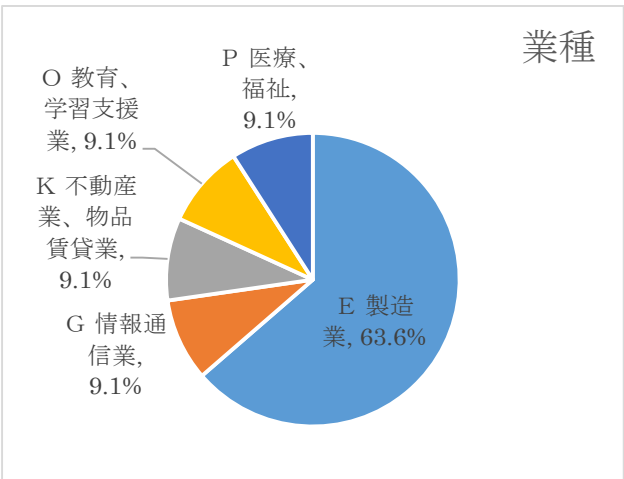
図表 1 2-20 アンケート：導入担当者向け

単純集計

回答者の属性

設問 1：業種

製造業が 6 割以上（11 社中 7 社）。

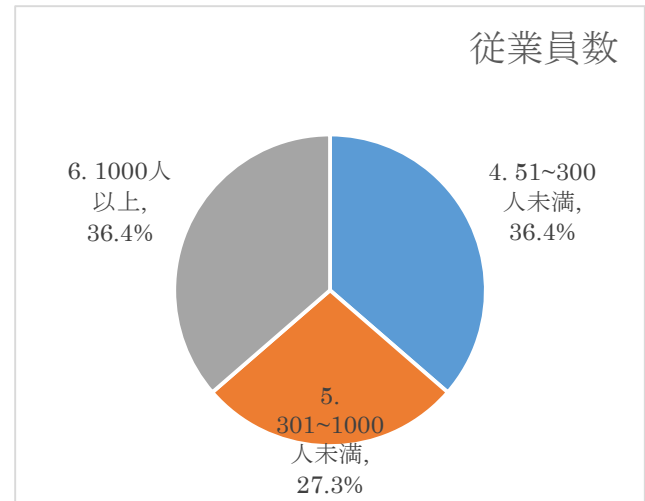


回答	回答数	割合
E 製造業	7	63.6%
G 情報通信業	1	9.1%
K 不動産業、物品賃貸業	1	9.1%
O 教育、学習支援業	1	9.1%
P 医療、福祉	1	9.1%
総計	11	100.0%

図表 1 2-21 回答者属性（業種）

設問 2：従業員数

従業員数 50 人以上の組織。

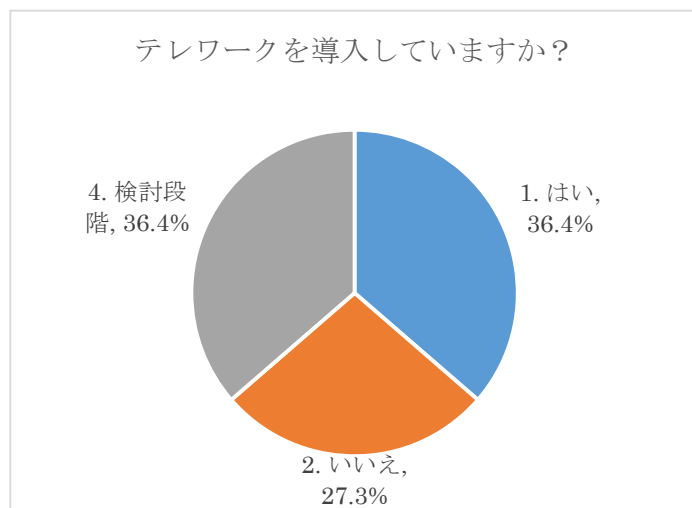


回答	回答数	割合
4. 51~300 人未満	4	36.4%
5. 301~1000 人未満	3	27.3%
6. 1000 人以上	4	36.4%
総計	11	100.0%

図表 1 2-22 回答者属性（従業員数）

設問3：テレワーク導入状況

導入済みが 11 社中 4 社。



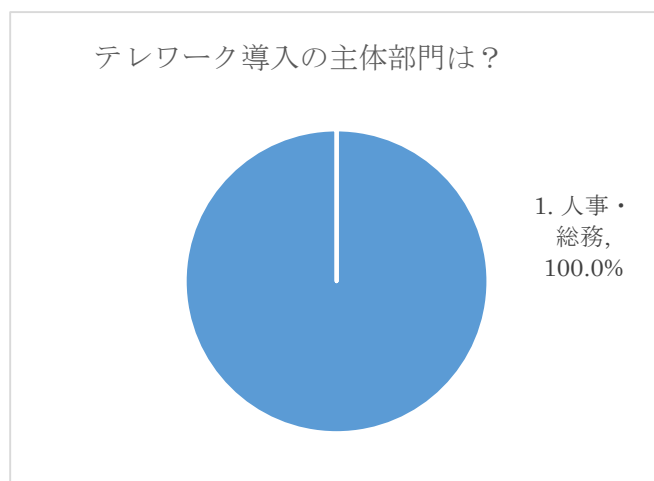
回答	回答数	割合
1. はい	4	36.4%
2. いいえ	3	27.3%
4. 検討段階	4	36.4%
総計	11	100.0%

図表 1 2-23 テレワーク導入状況

テレワーク導入の詳細（導入していると回答のあった 4 社のサマリ）

設問4：テレワークはどこの部門が中心となって推進していますか？

4 社とも人事総務部門が主体となって実施している。

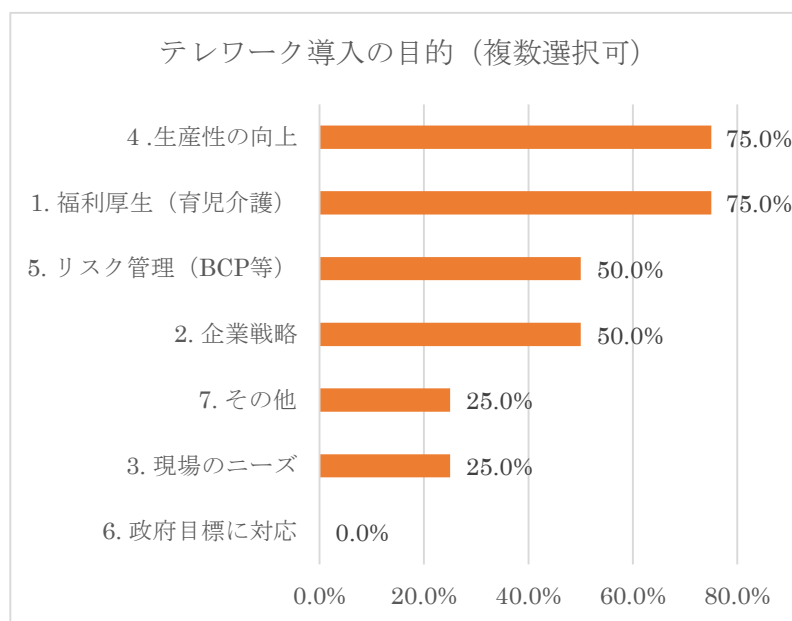


回答	回答数	N=4 に占める割合
1. 人事・総務	4	100.0%
総計	4	100.0%

図表 1 2-24 導入の主体部門

設問5：テレワーク導入の目的（複数選択）

テレワーク導入の目的は、生産性の向上(75%)と育児介護対象者などのための福利厚生（75%）が多い。

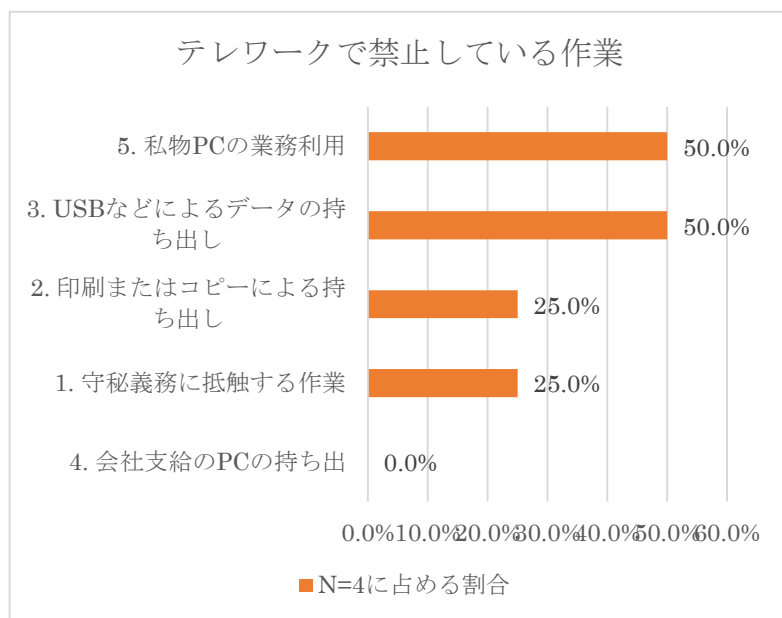


回答	回答数	N=4 に占める割合
6. 政府目標に対応	0	0.0%
3. 現場のニーズ	1	25.0%
7. その他	1	25.0%
2. 企業戦略	2	50.0%
5. リスク管理（BCP等）	2	50.0%
1. 福利厚生（育児介護）	3	75.0%
4. 生産性の向上	3	75.0%

図表 1 2-25 導入目的

設問 6：テレワークで禁止している作業項目（複数選択可）

会社 PC の持ち出しは禁止していないが、私物 PC の利用や USB によるデータの持ち出しには神経を使っている。

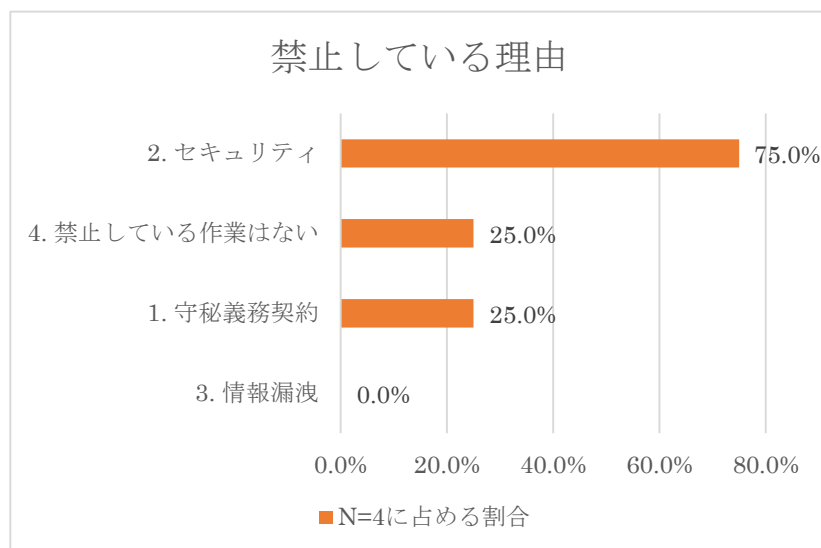


回答	回答数	N=4に占める割合
4. 会社支給のPCの持ち出し	0	0.0%
1. 守秘義務に抵触する作業	1	25.0%
2. 印刷またはコピーによる持ち出し	1	25.0%
3. USB などによるデータの持ち出し	2	50.0%
5. 私物 PC の業務利用	2	50.0%

図表 1 2-26 禁止作業

設問 7：テレワークで禁止している理由

セキュリティという回答が一番多い（75%、4 社中 3 社）。

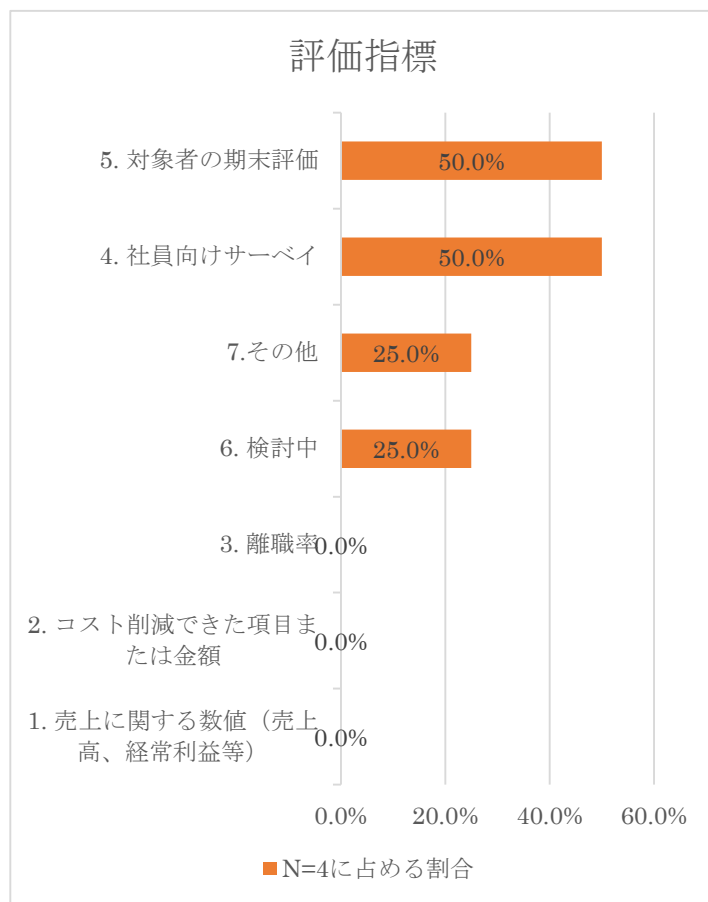


回答	回答数	N=4に占める割合
3. 情報漏洩	0	0.0%
1. 守秘義務契約	1	25.0%
4. 禁止している作業はない	1	25.0%
2. セキュリティ	3	75.0%
5. その他	3	75.0%

図表 1 2-27 禁止の理由

設問 8：テレワーク導入の成果を計測する指標は何ですか？（複数選択可）

評価は、対象者の期末評価および社員向けサーベイという回答が 50%。

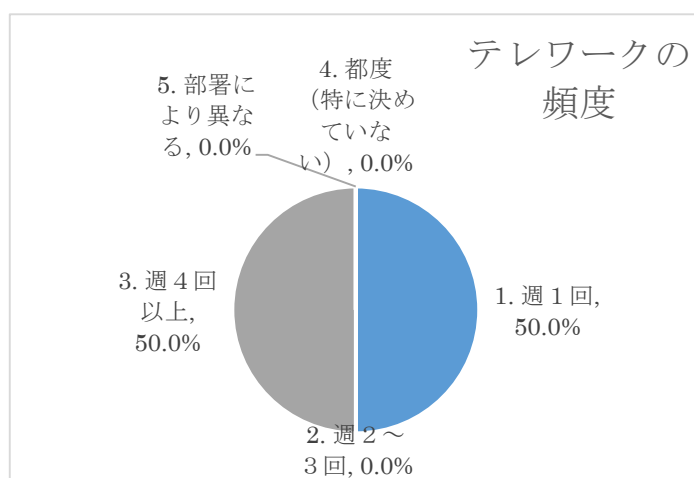


図表 1 2-28 評価指標

回答	回答数	N=4 に占める割合
1. 売上に関する数値(売上高、経常利益等)	0	0.0%
2. コスト削減できた項目または金額	0	0.0%
3. 離職率	0	0.0%
6. 検討中	1	25.0%
7.その他	1	25.0%
4. 社員向けサーベイ	2	50.0%
5. 対象者の期末評価	2	50.0%

設問 9：テレワークの利用頻度（現状）

テレワークの頻度は週 1 回か 4 回以上の二極化の傾向。

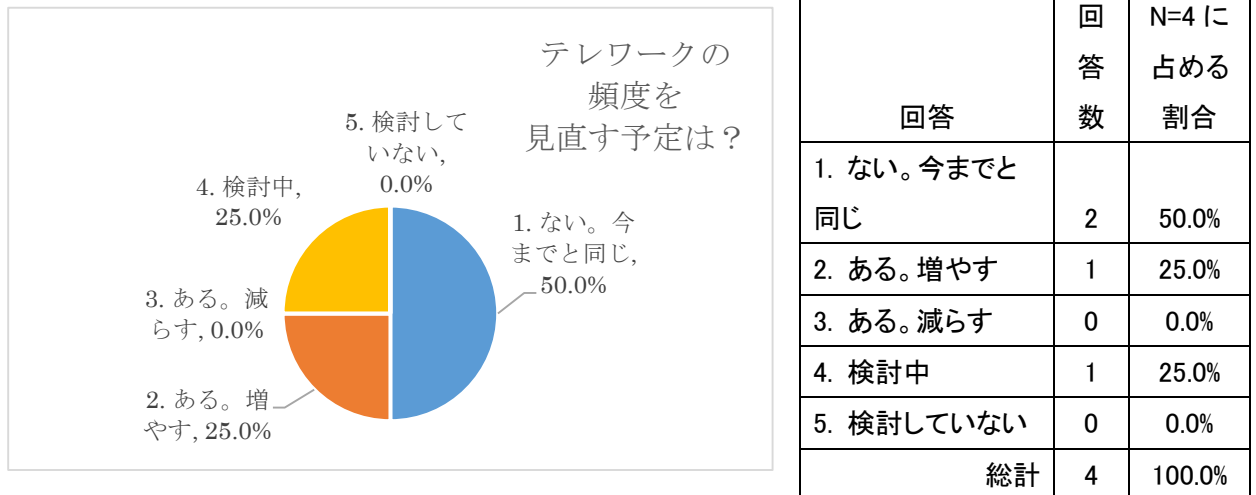


回答	回答数	N=4 に占める割合
1. 週 1 回	2	50.0%
2. 週 2～3 回	0	0.0%
3. 週 4 回以上	2	50.0%
4. 都度 (特に決めていない)	0	0.0%
5. 部署により異なる	0	0.0%
総計	4	100.0%

図表 1 2-29 テレワークの利用頻度（現状）

設問 1 0：テレワークの利用頻度（今後）

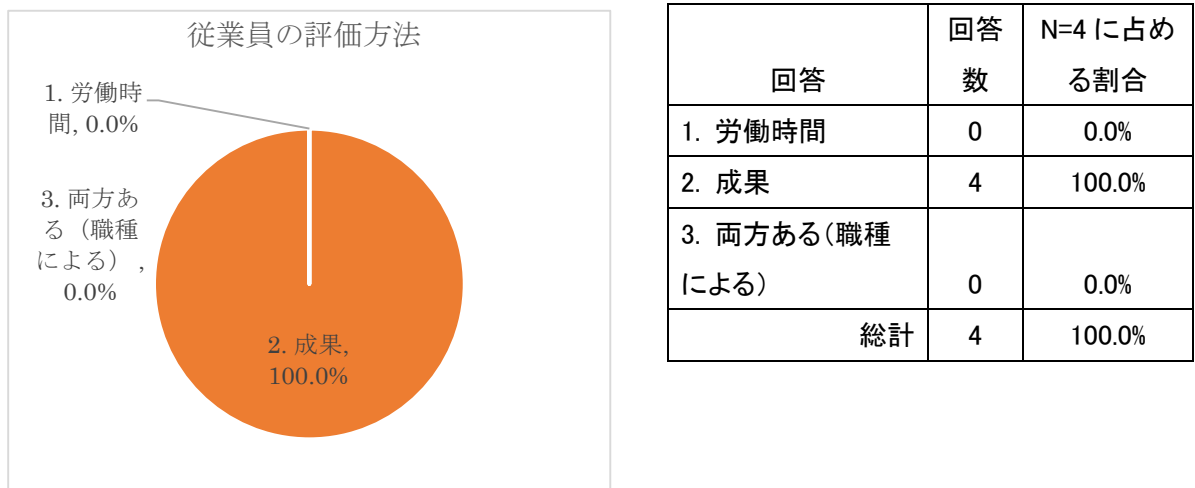
今後も現状維持、と回答した組織が 50%（4 社中 2 社）。



図表 1 2-30 テレワークの利用頻度（今後）

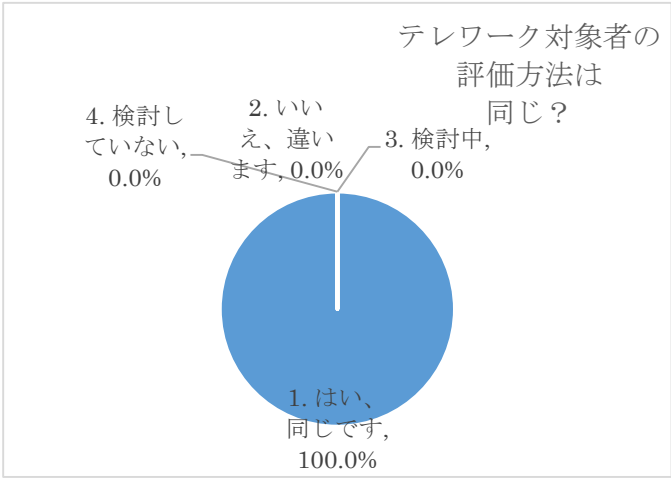
設問 1 1、1 2：テレワーク対象者の評価方法

従業員の評価方法は成果ベースと回答、またその評価方法はテレワークを活用しない従業員と同じである。



図表 1 2-31 テレワーク対象者の評価方法

設問 1 2 : テレワーク対象者の評価は通常と同じようにされますか？

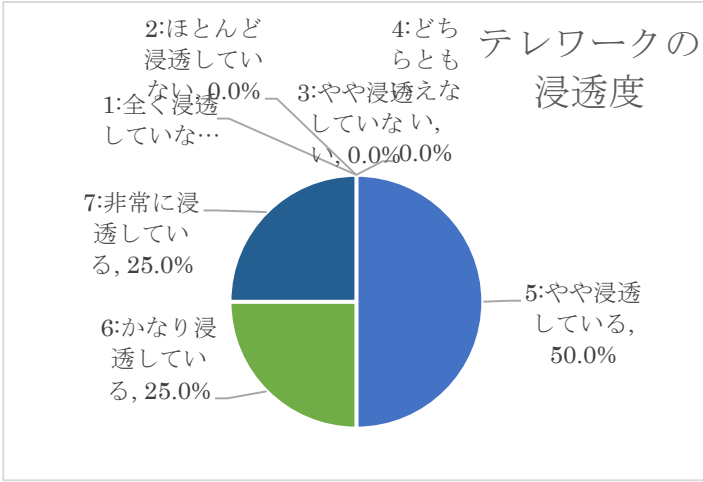


回答	回答数	N=4 に占める割合
1. はい、同じです	4	100.0%
2. いいえ、違います	0	0.0%
3. 検討中	0	0.0%
4. 検討していない	0	0.0%
総計	4	100.0%

図表 1 2-32 テレワーク対象者と通常の評価方法の比較

設問 1 3 : テレワークの浸透度

4 社とも浸透していると回答。



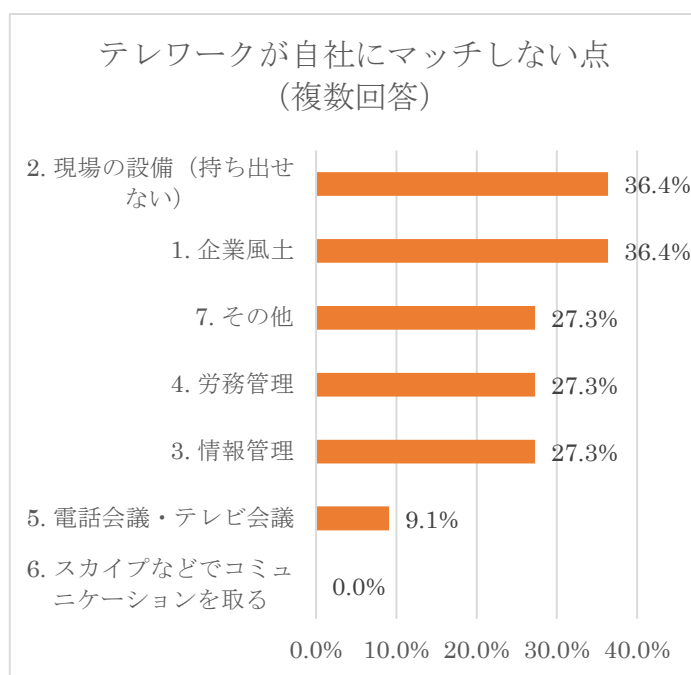
回答	回答数	N=4 に占める割合
1:全く浸透していない	0	0.0%
2:ほとんど浸透していない	0	0.0%
3:やや浸透していない	0	0.0%
4:どちらともいえない	0	0.0%
5:やや浸透している	2	50.0%
6:かなり浸透している	1	25.0%
7:非常に浸透している	1	25.0%
総計	4	100.0%

図表 1 2-33 テレワークの浸透度

設問 14、15：障害要因・懸案事項

導入していないと回答のあった企業についても質問し、計 11 社から回答があった。

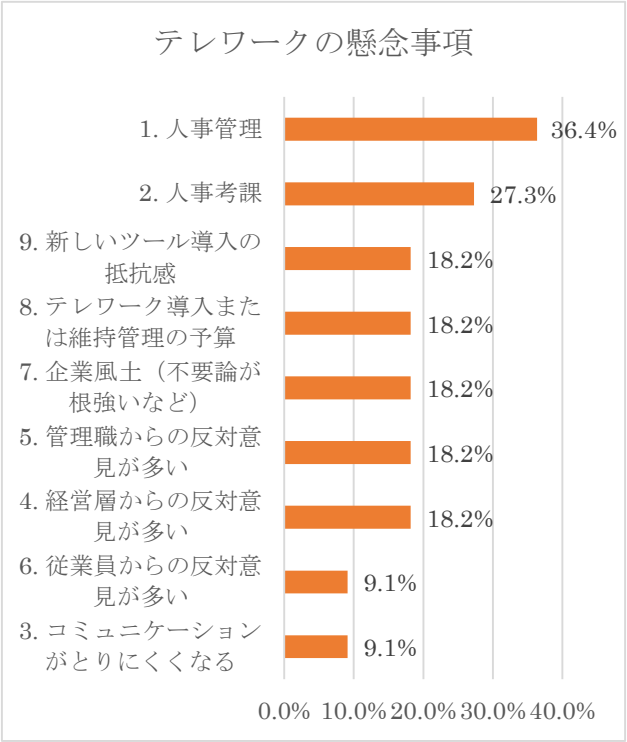
設備を持ち出せない、企業風土とした企業が多い。コミュニケーションを問題としている企業は少ない。また、人事管理を懸案事項とする企業がやや多い印象(36.4%、11 社中 4 社)。



回答	回答数	割合
6. スカイプなどでコミュニケーションを取る	0	0.0%
5. 電話会議・テレビ会議	1	9.1%
3. 情報管理	3	27.3%
4. 労務管理	3	27.3%
7. その他	3	27.3%
1. 企業風土	4	36.4%
2. 現場の設備(持ち出せない)	4	36.4%

図表 12-34 テレワークが自社とマッチしない点

設問 1 5 : テレワークの懸念事項



回答	回答数	割合
3. コミュニケーションがとりにくくなる	1	9.1%
6. 従業員からの反対意見が多い	1	9.1%
4. 経営層からの反対意見が多い	2	18.2%
5. 管理職からの反対意見が多い	2	18.2%
7. 企業風土（不要論が根強いなど）	2	18.2%
8. テレワーク導入または維持管理の予算	2	18.2%
9. 新しいツール導入の抵抗感	2	18.2%
2. 人事考課	3	27.3%
1. 人事管理	4	36.4%
10. その他	8	72.7%

図表 1 2-35 テレワークの懸念事項

第2項 テレワークの活用に関する意識調査（従業員の方へ向け）

アンケート名	テレワークの活用に関する意識調査（従業員の方へ向け）
回収期間	2015年9月～10月
対象	テレワークを週1回以上活用されている（または活用されていた）従業員の方
回答方法	Web アンケートに回答
設問数	19
回答数	103
欠損データ	無
質問項目	1.あなたの居住地はどこですか？*必須 2.あなたの年齢層をお知らせください。*必須 3.あなたの性別をお知らせください。*必須 4.社会人になって何年になりますか？*必須 5.あなたの職業を教えてください*必須 6.業種を教えてください。*必須 7.職種を教えてください。*必須 8.テレワークを利用する理由を教えてください（複数選択可）*必須 9.テレワークという働き方には満足していますか？ *必須 10. どのような作業をテレワークで実施するか教えてください*必須 1.) フォーマルな会議（例：経営会議） 2.) 簡単な打ち合わせ（例：進捗会議） 3.) 複数名でのブレインストーミング 4.) 集合研修の受講 5.) オンライントレーニングの受講 6.) クリエイティブワーク（例：プランニング、設計、開発） 7.) 分析（例：財務、市場、顧客） 8.) 問題解決（例：テクニカルサポート） 9.) 資料作成（例：議事録、提案用、研修用） 10.)ルーティンワーク（手順が決まっている繰り返し作業） 11.)庶務・事務処理 12.)工場勤務（例：ライン業務） 13.)研究所勤務（例：器材を使用する作業） 14.)顧客対応（営業事務、ヘルプデスク、コールセンター） 11. 上の設問で「実施していない」を選択した方、その理由を教えてください

	ください（複数選択可）*必須 12.テレワークでは、仕事の生産性（効率）は上がりますか？*必須 13.テレワークのメリットを教えてください（複数選択可）。*必須 14.逆にデメリットは何ですか？（複数選択可）*必須 15.テレワークの頻度を教えてください。 *必須 16.テレワークの頻度はどのくらいが理想ですか？*必須 17.テレワークに関して職場で該当する項目を選択してください（複数選択可）*必須 18.テレワークを活用できる会社で今後も働きたいと思いませんか？ 19. 差し支えなければ勤務先の会社名をご記入ください
--	---

図表 1 2-36 アンケート：従業員向け

単純集計

各項目の「割合」欄は、N=103 における回答数を%で表している。

回答者の属性

設問 1：居住地

首都圏近郊在住者が 7 割。東京 45.6%と最も多く、ついで神奈川、埼玉および千葉。

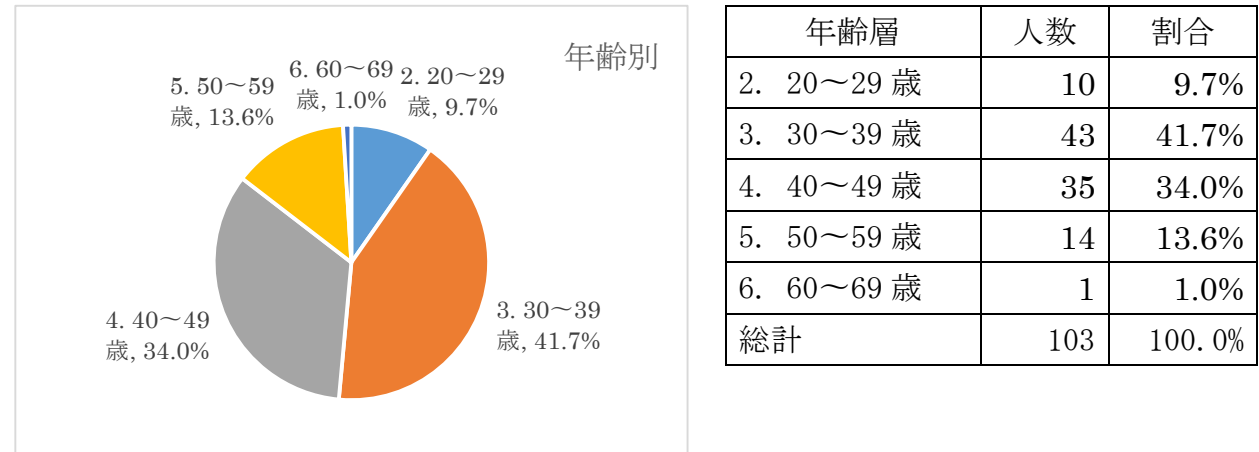
都道府県名	人数	割合
8. 東京	47	45.6%
9. 神奈川	16	15.5%
10. 埼玉	5	4.9%
11. 千葉	5	4.9%
14. 群馬	4	3.9%
17. 長野	4	3.9%
25. 大阪	4	3.9%
1. 北海道	3	2.9%
26. 兵庫	2	1.9%
46. 鹿児島	2	1.9%
48. その他（日本以外）	2	1.9%
12. 茨城	1	1.0%
19. 石川	1	1.0%
21. 愛知	1	1.0%
27. 京都	1	1.0%
29. 奈良	1	1.0%
34. 広島	1	1.0%
4. 宮城	1	1.0%
40. 福岡	1	1.0%
43. 熊本	1	1.0%
総計	103	100.0%

図表 1 2-37 回答者属性（居住地）

回答者の職業

設問 2：年齢別

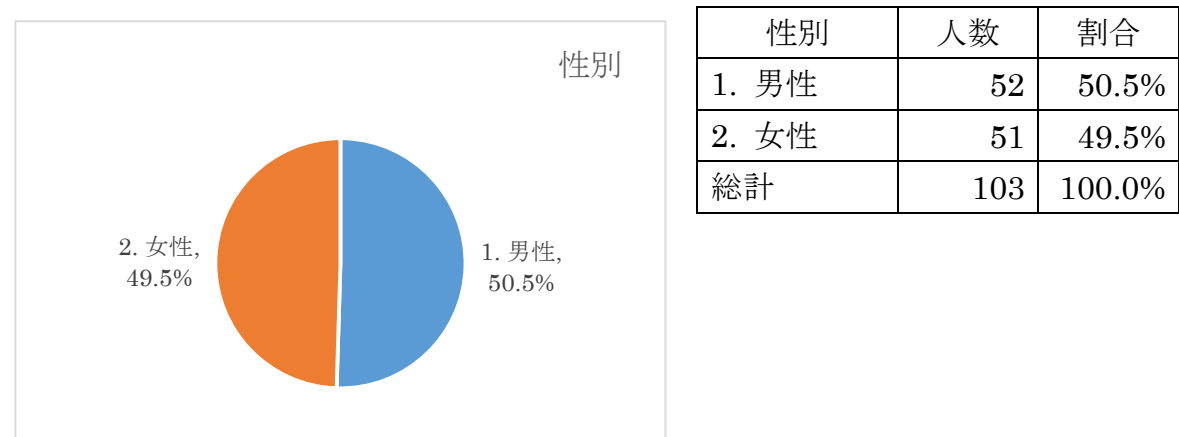
30 代、40 代が 75%超。



図表 1 2 -38 回答者属性（年齢別）

設問 3：性別

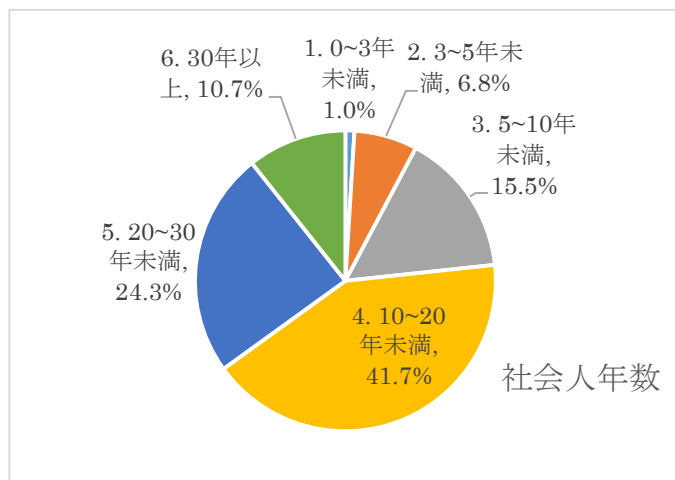
男女ほぼ半々。（男性 50.5%、女性 49.5%）



図表 1 2 -39 回答者属性（性別）

設問４：社会人歴

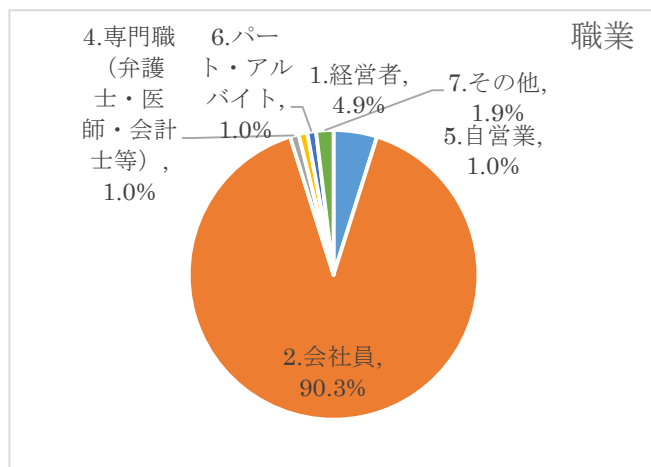
10～20 年未満が最も多く 41.7%、ついで 20～30 年未満が 24.3%。



図表 1 2-40 回答者属性（社会人歴）

設問５：職業

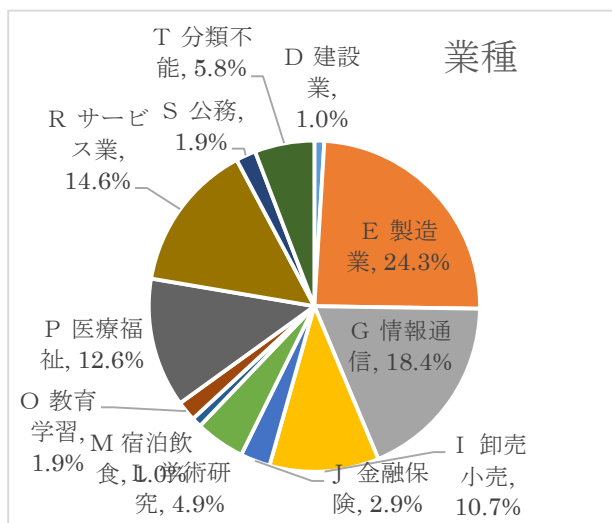
「会社員」が最も多い（90.3%）



図表 1 2-41 回答者属性（職業）

設問6：業種

製造業が最も多く 24.3%、ついで情報通信業が 18.7%。

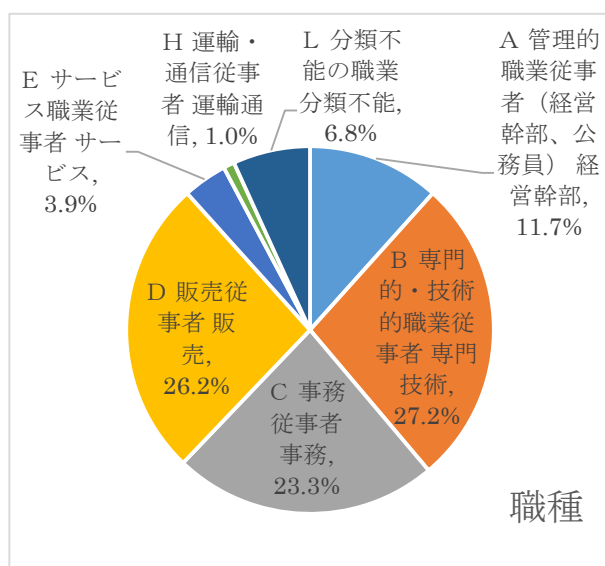


業種詳細	人数	割合
D 建設業	1	1.0%
E 製造業	25	24.3%
G 情報通信業	19	18.4%
I 卸売業、小売業	11	10.7%
J 金融業、保険業	3	2.9%
L 学術研究、専門・技術サービス業	5	4.9%
M 宿泊業、飲食サービス業	1	1.0%
O 教育、学習支援業	2	1.9%
P 医療、福祉	13	12.6%
R サービス業 (他に分類されないもの)	15	14.6%
S 公務 (他に分類されるものを除く)	2	1.9%
T 分類不能の産業	6	5.8%
総計	103	100.0%

図表 1 2-42 回答者属性（業種）

設問 7：職種

技術的職業、販売従事者、事務従事者がそれぞれ 25%前後。



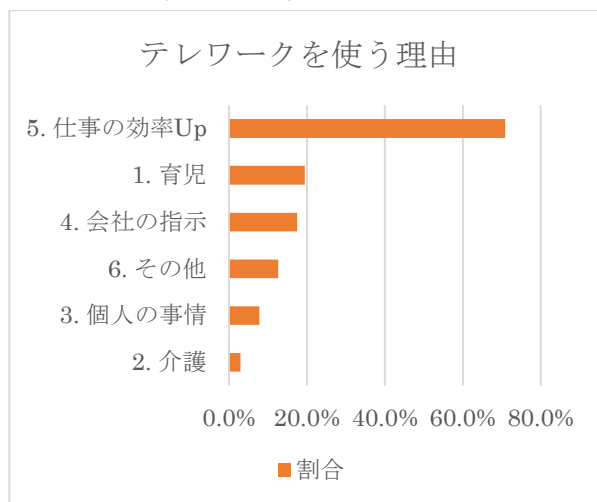
職種詳細	人数	割合
A 管理的職業従事者（経営幹部、公務員）	12	11.7%
B 専門的・技術的職業従事者	28	27.2%
C 事務従事者	24	23.3%
D 販売従事者	27	26.2%
E サービス職業従事者	4	3.9%
H 運輸・通信従事者	1	1.0%
L 分類不能の職業	7	6.8%
総計	103	100.0%

図表 1 2-43 回答者属性（職種）

回答者の意見

設問 8：テレワークを使う理由

複数回答：効率よく仕事をしたいから、という理由が最も多い。

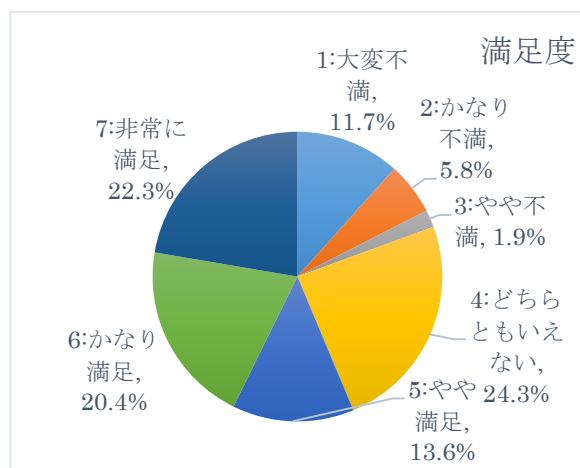


回答詳細	回答	人数	割合
1. 家庭の事情（育児）	育児	20	19.4%
2. 家庭の事情（介護）	介護	3	2.9%
3. 個人的な事情（健康問題等）	個人事情	8	7.8%
4. 上司（または会社側）から指示があったため	会社の指示	18	17.5%
5. 効率よく仕事をしたいから	効率UP	73	70.9%
その他	その他	13	12.6%

図表 1 2-44 テレワークを利用する理由

設問9：満足度（テレワークという働き方には満足しているか）

一番多い回答が「どちらともいえない」であり、回答は様々。やや満足、かなり満足、非常に満足をあわせると 56.3%と、半数は満足していると考えられるが、一方不満の層も多い。



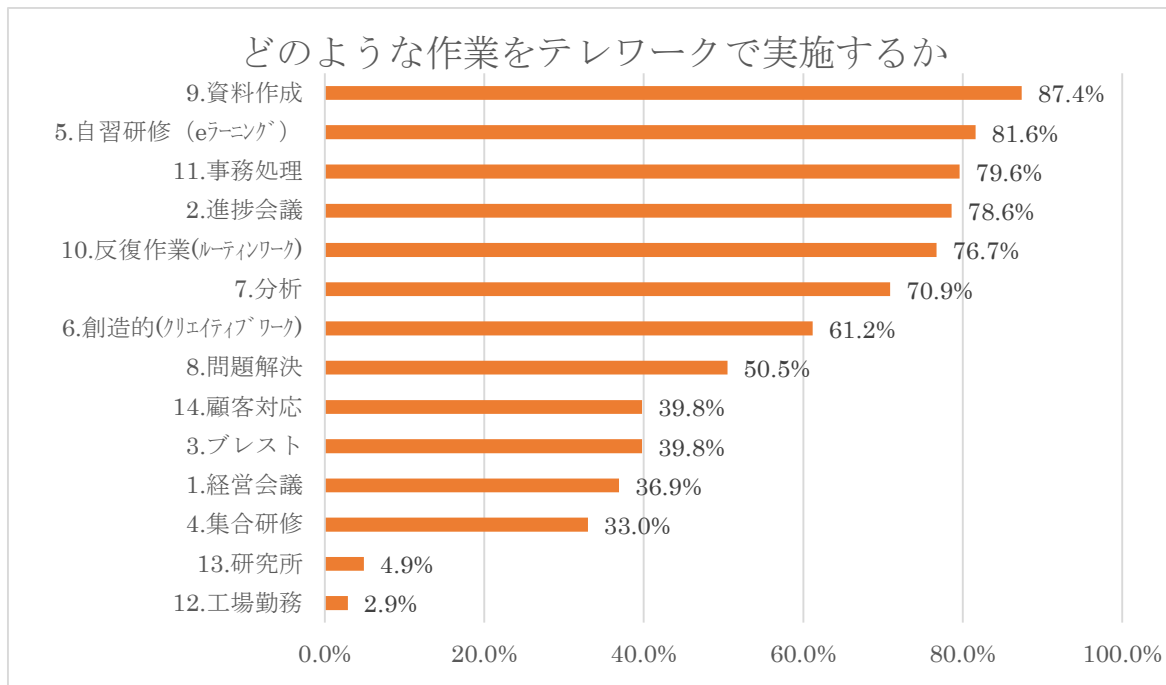
回答	人数	割合
1:大変不満	12	11.7%
2:かなり不満	6	5.8%
3:やや不満	2	1.9%
4:どちらともいえない	25	24.3%
5:やや満足	14	13.6%
6:かなり満足	21	20.4%
7:非常に満足	23	22.3%
総計	103	100.0%

図表 1 2-45 満足度

設問 10：テレワークで実施する仕事

・どのような仕事をテレワークで実施しているか

ここでは「する」を回答した人数と％（103 人中何人か）を列挙する。



図表 12-46 テレワークで実施する作業

回答詳細	人数	割合
9.資料作成（例：議事録、提案用、研修用）	90	87.4%
5.eラーニング（オンライントレーニング）の受講	84	81.6%
11.庶務・事務処理	82	79.6%
2.簡単な打ち合わせ（例：進捗会議）	81	78.6%
10.ルーティンワーク（手順が決まっている繰り返し作業）	79	76.7%
7.分析（例：財務、市場、顧客）	73	70.9%
6.クリエイティブワーク（例：プランニング、設計、開発）	63	61.2%
8.問題解決（例：テクニカルサポート）	52	50.5%
3.複数名でのブレインストーミング	41	39.8%
14.顧客対応（営業事務、ヘルプデスク、コールセンター）	41	39.8%
1.フォーマルな会議（例：経営会議）	38	36.9%
4.集合研修の受講	34	33.0%
13.研究所勤務（例：器材を使用する作業）	5	4.9%
12.工場勤務（例：ライン業務）	3	2.9%

図表 1 2-47 テレワークで実施する作業

設問 1 1：テレワークで実施しない場合、その理由（自由記述回答）

「顔を合わせたほうがコミュニケーションしやすい」が最も多く、次いで「関係者と直接会う必要がある」の回答数が続いた。

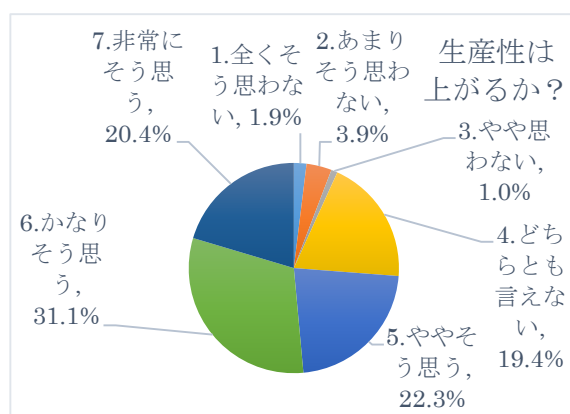
作業禁止の規定がある回答者は少なく、それよりも器材等が揃っていることからオフィスのほうが働きやすい（22%）、オフィスでしか働けない人（12.1%）も一定層いることが伺える。

設問 1 2：生産性（テレワークでは仕事の生産性（効率）は上がるか？）

上がる、と考える層が 7 割以上を占めた。

「そう思う」カテゴリ（ややそう思う、かなりそう思う、非常にそう思う）計 73.8%

「そう思わない」カテゴリ（全くそう思わない、あまりそう思わない、やや思わない、どちらとも言えない）計 26.2%

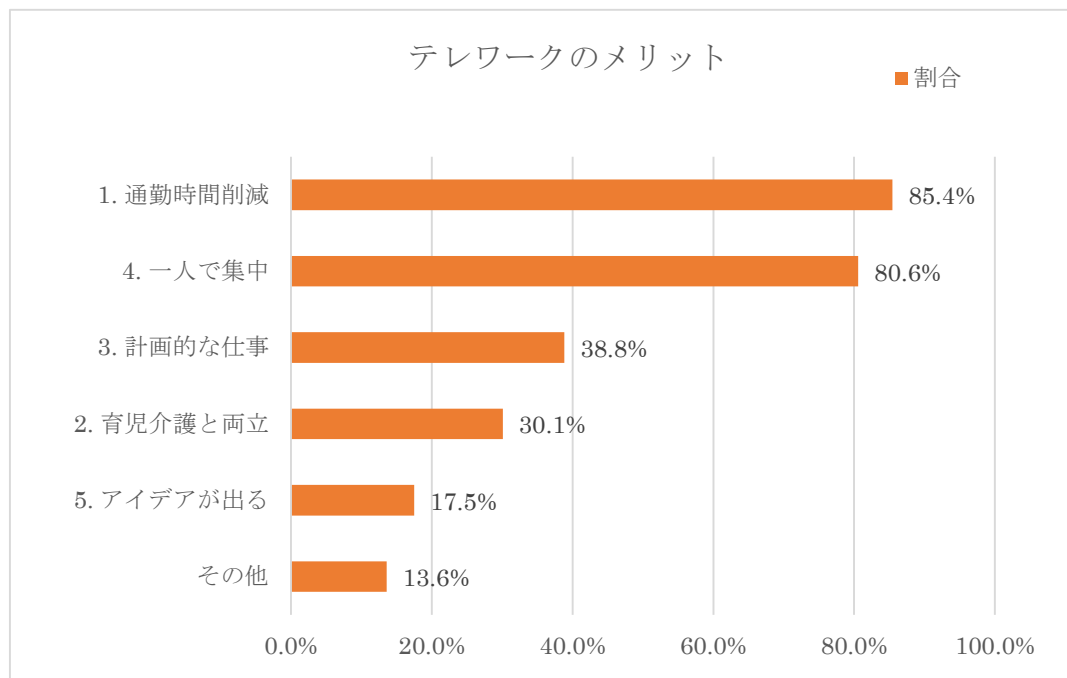


回答	人数	割合
1. 全くそう思わない	2	1.9%
2. あまりそう思わない	4	3.9%
3. やや思わない	1	1.0%
4. どちらとも言えない	20	19.4%
5. ややそう思う	23	22.3%
6. かなりそう思う	32	31.1%
7. 非常にそう思う	21	20.4%
総計	103	100.0%

図表 1 2-48 生産性は向上するか

設問 1 3：テレワークのメリット（複数選択可）

通勤時間の削減、一人で集中できる、をあげた回答者が多かった。



図表 1 2-49 テレワークのメリット

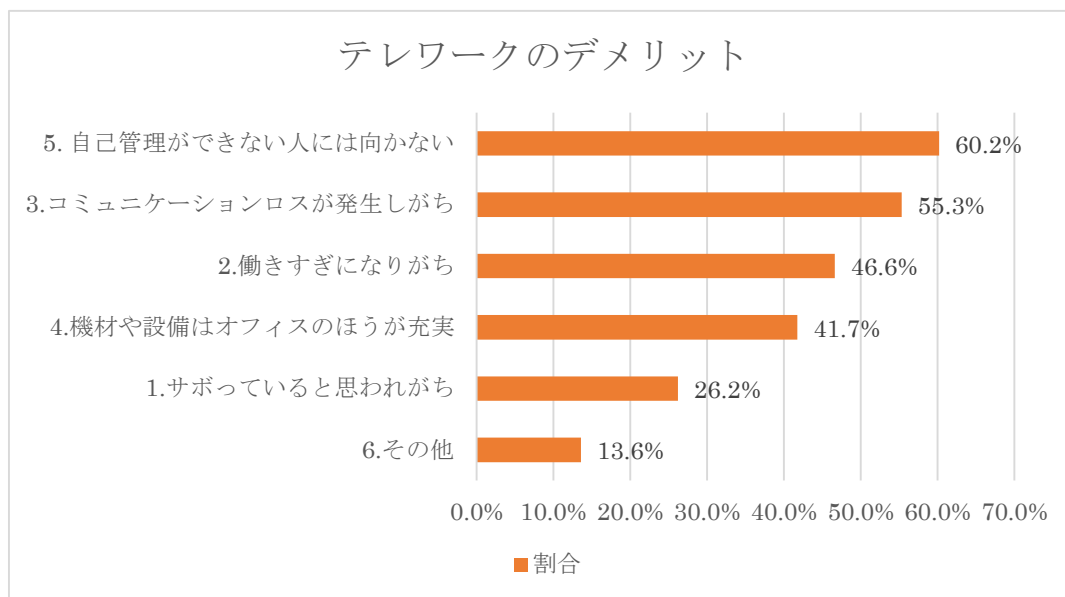
回答	人数	割合
1. 通勤時間削減	88	85.4%
4. 一人で集中	83	80.6%
3. 計画的な仕事	40	38.8%
2. 育児介護と両立	31	30.1%
5. アイデアが出る	18	17.5%
その他	14	13.6%

図表 1 2-50 テレワークのメリット

設問 1 4：テレワークのデメリット（複数選択可）

自己管理ができない人には向かない、と考える人が最も多い（60.2%）。働きすぎになりがち（46.6%）という回答も少なからずあることから、時間管理を含め自分で管理することが大切のようである。

またコミュニケーションロスを上げる人も多かった（55.3%）。



図表 1 2-51 テレワークのデメリット

回答	人数	割合
5. 自己管理ができない人には向かない	62	60.2%
3. コミュニケーションロスが発生しがち	57	55.3%
2. 働きすぎになりがち	48	46.6%
4. 機材や設備はオフィスのほうが充実	43	41.7%
1. サボっていると思われがち	27	26.2%
6. その他	14	13.6%

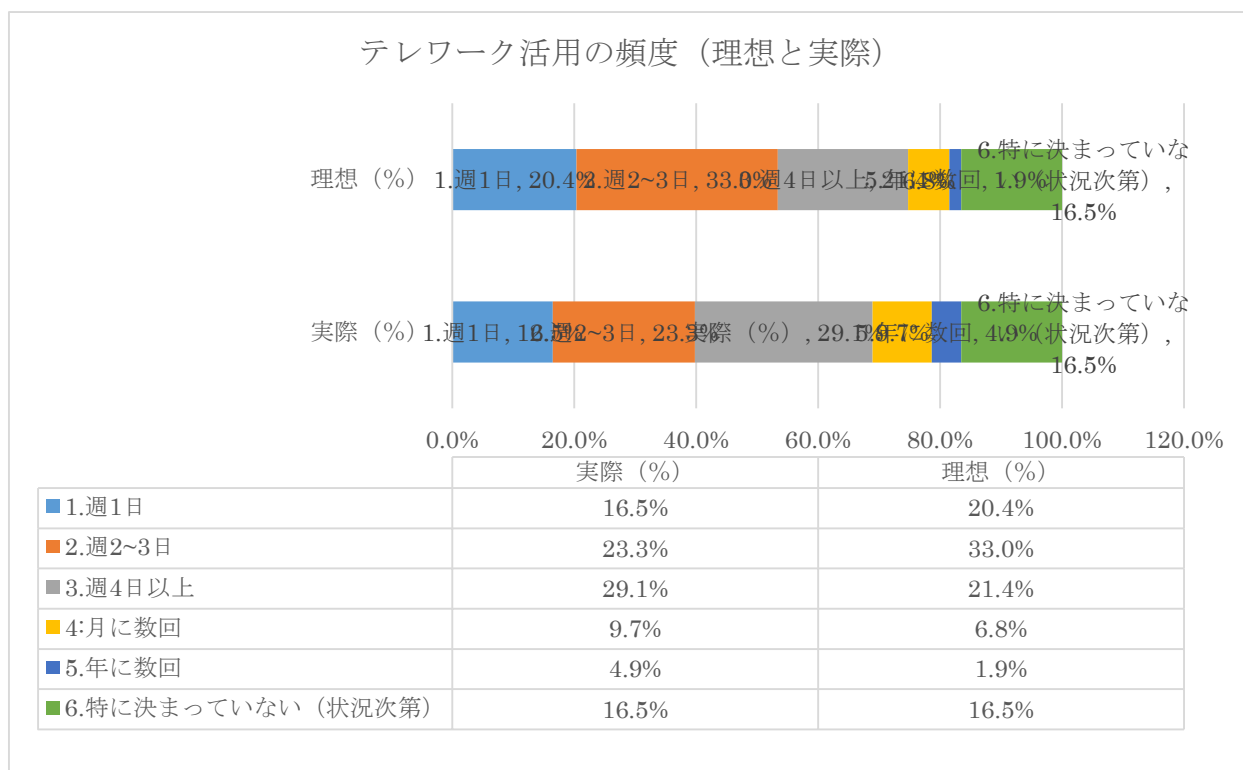
図表 1 2-52 テレワークのデメリット

設問 15、16：テレワーク利用の頻度（実際と理想）

実際：ほぼ毎日（週 4 日以上）は 29.1%、週に 3 日以内が合わせて 39.8%という結果となった。これは回答者の組織の規則などもあると考えられる。

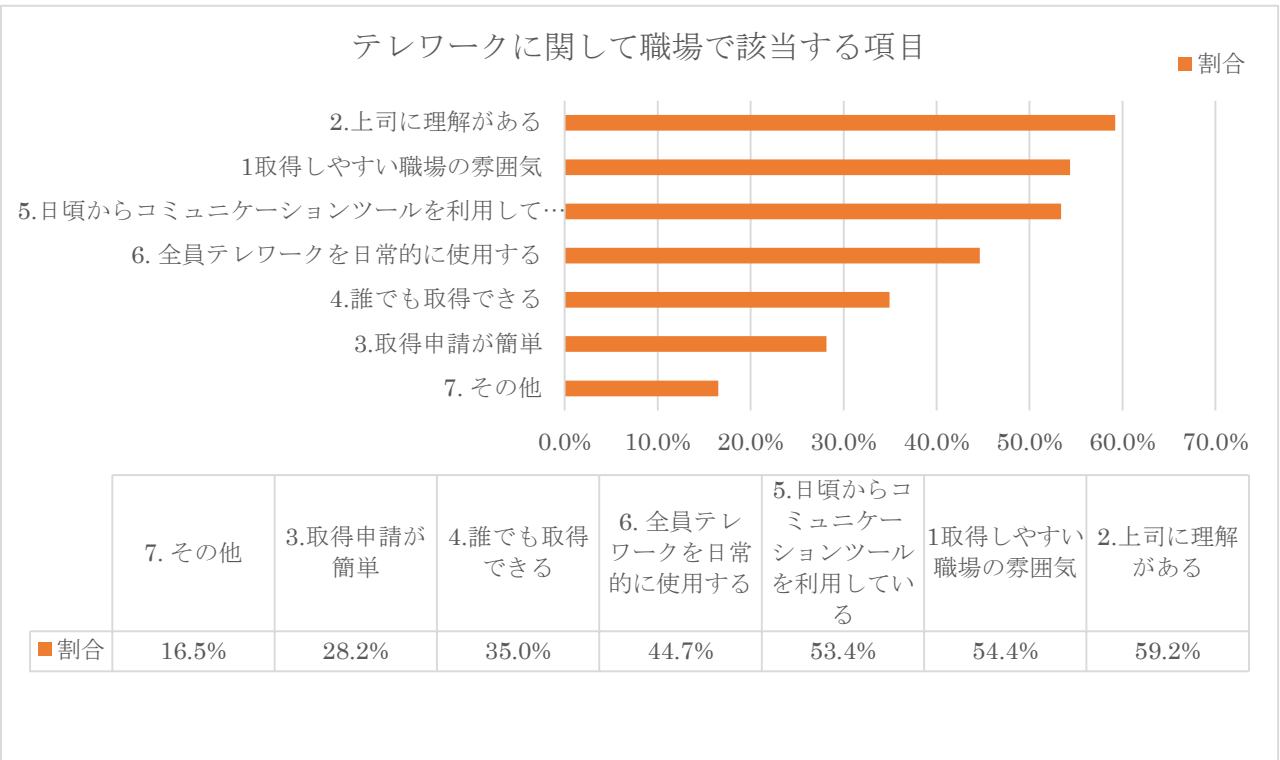
理想：週 2～3 日と回答する人がやや多い（33%）。

実際と理想を数値で比較すると、週 4 日より、週 3 日くらいテレワークを実施したいと考える人が多いと推測される。



図表 12-53 テレワークの頻度（理想と実際）

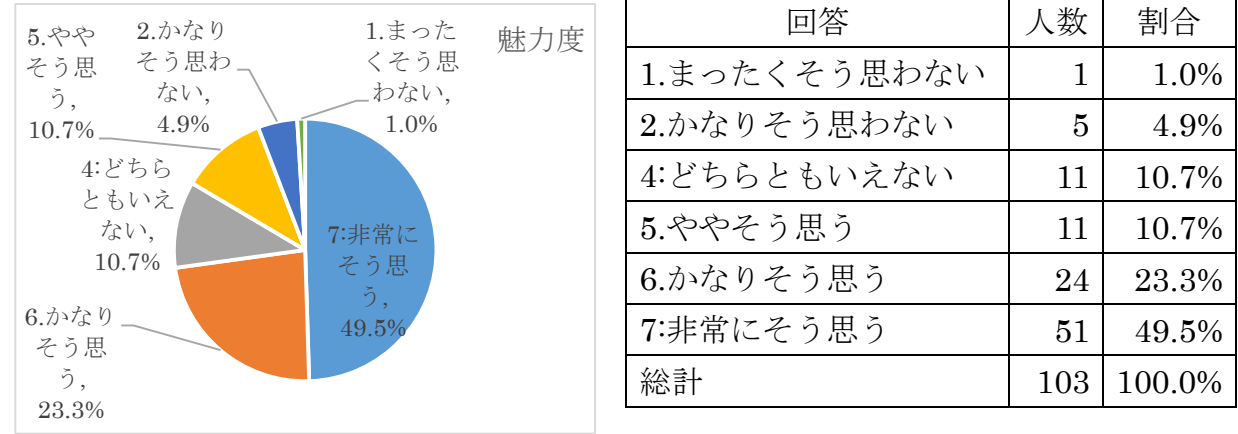
設問 1 7：職場で該当する項目を選択してください（複数選択可）



図表 1 2-54 テレワークに関して職場で該当する項目

設問 1 8：魅力度（テレワークを活用できる会社で今後も働きたいか）

非常にそう思うが 49.5%と最も多い。



図表 1 2-55 魅力度（テレワークを活用できる会社で今後も働きたいか）

統計分析

記述統計

記述統計量

	度数	範囲	最小値	最大値	合計	平均値		標準 偏差	分散
	統計	統計	統計	統計	統計	統計	標準 エラー	統計	統計
生産性	103	6	1	7	547	5.31	.137	1.393	1.942
満足度	103	6	1	7	487	4.73	.191	1.941	3.769
魅力度	103	6	1	7	611	5.93	.142	1.437	2.064
経営会議	103	1	0	1	38	.37	.048	.485	.235
進捗会議	103	1	0	1	81	.79	.041	.412	.170
ブレスト	103	1	0	1	41	.40	.048	.492	.242
集合研修	103	1	0	1	34	.33	.047	.473	.223
自習研修	103	1	0	1	84	.82	.038	.390	.152
創造的	103	1	0	1	63	.61	.048	.490	.240
分析	103	1	0	1	73	.71	.045	.457	.208
問題解決	103	1	0	1	52	.50	.050	.502	.252
資料作成	103	1	0	1	90	.87	.033	.334	.111
反復作業	103	1	0	1	79	.77	.042	.425	.180
事務処理	103	1	0	1	82	.80	.040	.405	.164
工場勤務	103	1	0	1	3	.03	.017	.169	.029
研究所	103	1	0	1	5	.05	.021	.216	.047
顧客対応	103	1	0	1	41	.40	.048	.492	.242
有効なケースの数（リストごと）	103								

図表 1 2 -56 記述統計

相関分析

分析手法：相関分析（2変量）

変量：生産性、満足度、魅力度

ソフトウェア：SPSS Version 2.2

分析結果：下表参照

相関分析

		生産性	満足度	魅力度
生産性	Pearson の相関係数	1	.253*	.466**
	有意確率（両側）		.010	.000
	度数	103	103	103
満足度	Pearson の相関係数	.253*	1	.215*
	有意確率（両側）	.010		.029
	度数	103	103	103
魅力度	Pearson の相関係数	.466**	.215*	1
	有意確率（両側）	.000	.029	
	度数	103	103	103

*. 相関係数は 5% 水準で有意（両側）です。

**. 相関係数は 1% 水準で有意（両側）です。

図表 1 2-57 相関分析

重回帰分析

分析手法：重回帰分析（強制投入法）

被説明変数（従属変数）：生産性

説明変数（独立変数）：経営会議

進捗会議（簡単な打ち合わせ）

ブレスト

集合研修

自習研修（オンライントレーニング）

創造的（クリエイティブワーク）

分析

問題解決

資料作成

反復作業

事務処理

ソフトウェア：SPSS Version 2.2

分析結果：下表参照

モデルの要約

モデル	R	R ² 乗（決定 係数）	調整済 R ² 乗 （調整済決定 係数）	推定値の標準 誤差
1	.456 ^a	.208	.112	1.313

a. 予測値：（定数）、事務処理、ブレスト、創造的、自習研修、経営会議、資料作成、進捗会議、集合研修、問題解決、分析、反復作業。

図表 1 2-58 重回帰分析（モデルの要約）

分散分析^a

モデル	平方和	df	平均平方	F	有意確率
1 回帰	41.143	11	3.740	2.169	.023 ^b
残差	156.916	91	1.724		
合計	198.058	102			

a. 従属変数 生産性

b. 予測値：（定数）、事務処理、ブレスト、創造的、自習研修、経営会議、資料作成、進捗会議、集合研修、問題解決、分析、反復作業。

図表 1 2 -59 重回帰分析（分散分析）

		係数 ^a						
モデル		標準化されていない 係数		標準化係 数	t	有意確率	共線性の統計量	
		B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
1	（定数）	3.804	.523		7.268	.000		
	経営会議	-.235	.308	-.082	-.765	.446	.759	1.318
	進捗会議	.382	.371	.113	1.030	.306	.725	1.378
	ブレスト	.081	.332	.029	.245	.807	.634	1.578
	集合研修	-.069	.332	-.024	-.209	.835	.687	1.456
	自習研修	.189	.385	.053	.489	.626	.750	1.334
	創造的	.747	.329	.263	2.268	.026	.650	1.539
	分析	.161	.350	.053	.461	.646	.661	1.512
	問題解決	.369	.312	.133	1.182	.240	.687	1.455
	資料作成	.351	.485	.084	.724	.471	.647	1.546
	反復作業	.001	.416	.000	.003	.998	.543	1.843
	事務処理	.081	.358	.024	.227	.821	.803	1.246

a. 従属変数 生産性

図表 1 2 -60 重回帰分析（係数）

		共線性の診断 ^a													
モデル	次元	固有値	条件指数	分散プロパティ											
				（定数）	経営会議	進捗会議	ブレスト	集合研修	自習研修	創造的	分析	問題解決	資料作成	反復作業	事務処理
1	1	8.716	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.967	3.002	.00	.10	.00	.06	.18	.00	.01	.02	.00	.00	.01	.01
	3	.548	3.988	.00	.15	.00	.02	.23	.03	.06	.01	.11	.00	.00	.01
	4	.453	4.386	.00	.52	.00	.23	.00	.00	.00	.00	.14	.00	.00	.00
	5	.345	5.027	.00	.03	.03	.35	.25	.00	.15	.00	.18	.00	.00	.00
	6	.252	5.882	.00	.04	.02	.14	.10	.05	.27	.04	.41	.00	.01	.03
	7	.183	6.910	.00	.03	.21	.04	.01	.03	.00	.29	.02	.02	.10	.19
	8	.145	7.741	.00	.00	.13	.00	.09	.07	.49	.46	.10	.02	.04	.00
	9	.134	8.058	.00	.00	.15	.06	.00	.05	.01	.17	.03	.10	.16	.39
	10	.114	8.757	.00	.08	.37	.02	.14	.52	.00	.00	.00	.01	.01	.31
	11	.102	9.233	.15	.04	.05	.06	.00	.06	.00	.01	.00	.23	.44	.00
	12	.040	14.724	.83	.01	.05	.01	.00	.18	.00	.00	.00	.63	.21	.05

a. 従属変数 生産性

図表 1 2 -61 重回帰分析（共線性の診断）

第13章 引用文献

- ASCII.jp. (1999 年 9 月 6 日). 【テレワーク 99 国際シンポジウム Vol.2】 — 欧州では 3 兆 5000 億円の基金でテレワーク推進. 参照先: ASCII.jp: <http://ascii.jp/elem/000/000/305/305020/>
- empirica. (2011 年 12 月). Successful Telework Implementation and Evaluation at Frankfurt Sparkasse - results from an evaluation by empirica. 参照先: empirica: <http://www.empirica.biz/news/eskills-work/single-view/successful-telework-implementation-and-evaluation-at-frankfurt-sparkasse-results-from-an-evaluation-by-empirica-1.html>
- empirica.com. (2012 年 3 月 2 日). uccessful Telework Implementation and Evaluation at Frankfurt Sparkasse - results from an evaluation by empirica. 参照先: empirica.com: <http://www.empirica.biz/news/single-view/successful-telework-implementation-and-evaluation-at-frankfurt-sparkasse-results-from-an-evaluation-by-empirica.html>
- INVESLANEuskadi &UGT. (2011). LESSONS LEARNT FROM SPANISH EXPERIENCE Final Report. 参照先: LESSONS LEARNT FROM SPANISH EXPERIENCE Final Report: <http://www.adam-europe.eu/prj/8521/prd/1/1/P3.%20Lessons%20learnt%20from%20Spanish%20experience.pdf>
- 一般社団法人 日本テレワーク協会. (2015). 一般社団法人 日本テレワーク協会. 参照先: 一般社団法人 日本テレワーク協会: http://www.japan-telework.or.jp/intro/tw_about.html
- 霞が関で働く女性有志. (2014 年 6 月). 持続可能な霞が関に向けて. 参照先: 総務省: <http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/teigen1.pdf>
- 佐藤彰男. (2008). テレワークー「未来型労働」の現実. 岩波新書.
- 社団法人日本テレワーク協会. (2012 年 4 月). EU (欧州連合) におけるテレワーク推進の背景. 参照先: 世界のテレワーク事情: http://www.japan-telework.or.jp/abroad/pdf/telework_world.pdf
- 社団法人日本テレワーク協会. (2012 年 4 月). 世界のテレワーク事情. 参照先: 社団法人日本テレワーク協会: http://www.japan-telework.or.jp/abroad/pdf/telework_world.pdf
- 総務省. (2012). 第 2 部 情報通信の現況と政策動向. 参照先: 総務省: <http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h24/html/nc254130.html>

総務省. (2013). テレワーク優良導入モデル (導入支援事例集) . 参照先: 総務省:
http://www.soumu.go.jp/main_content/000238666.pdf

総務省. (2014). 平成 26 年版 情報通信白書. 参照先: 総務省:
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h26/pdf/index.html>

総務省. (2015). ICT の急速な進化がもたらす社会へのインパクト. 参照先: 総務省:
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h26/pdf/n4100000.pdf>

北海道経済部労働局雇用労政課. (2015). 北海道 在宅就労(テレワーク)普及推進事業 . 参照先: テレワーク JAPAN: http://telework-japan.jp/hokkaido2015/images/8p_print.pdf

第14章 図表目次

図表 5-1	テレワークの就業形態	4
図表 5-2	テレワーク導入目的 [総務省, ICT の急速な進化がもたらす社会へのインパクト, 2015]	9
図表 5-3	海外比較サマリ	12
図表 6-1	インタビュー項目サマリ	15
図表 6-2	共通していた回答 (導入担当者)	17
図表 6-3	従業員向けインタビュー : 対象者属性	18
図表 6-4	共通していた回答 (従業員)	20
図表 8-1	アンケート基本情報	22
図表 8-2	どのような作業をテレワークで実施するか (複数回答)	24
図表 8-3	記述統計	26
図表 8-4	相関分析	27
図表 8-5	重回帰分析	29
図表 8-6	仮説の検証	30
図表 10-1	提言	33
図表 10-2	導入プランの流れ	34
図表 10-3	導入プランの比較	34
図表 12-1	インタビュー 1 : 導入担当者向け	36
図表 12-2	質問 1 導入のきっかけ	37
図表 12-3	質問 2 導入の主体部門	37
図表 12-4	質問 3 テレワークの対象者	37
図表 12-5	質問 4 阻害要因	38
図表 12-6	質問 5 成功要因	38
図表 12-7	質問 6 組織の雰囲気	39
図表 12-8	質問 7 担当者として苦勞を感じた点	39
図表 12-9	質問 8 チェンジマネジメント (あるいは巻き込み) の方法	40
図表 12-10	質問 9 その他コメント	41
図表 12-11	インタビュー 2 : 従業員向け	42
図表 12-12	回答者属性 (性別、所属、本人の状況)	43
図表 12-13	質問 1 ~ 3 属性 (職務、年数、ポジション)	43
図表 12-14	質問 4 ~ 6 きっかけ、頻度、評価	44

図表 1 2-15	質問 7 テレワークで実施する仕事	45
図表 1 2-16	質問 8～9 実施しない仕事とその理由	46
図表 1 2-17	質問 1 0～1 1 テレワークの長所・短所	48
図表 1 2-18	質問 1 2 あるとよいモノ・コト	49
図表 1 2-19	質問 1 3 テレワークを使えることの満足度	49
図表 1 2-20	アンケート：導入担当者向け	50
図表 1 2-21	回答者属性（業種）	51
図表 1 2-22	回答者属性（従業員数）	51
図表 1 2-23	テレワーク導入状況	52
図表 1 2-24	導入の主体部門	52
図表 1 2-25	導入目的	53
図表 1 2-26	禁止作業	54
図表 1 2-27	禁止の理由	54
図表 1 2-28	評価指標	55
図表 1 2-29	テレワークの利用頻度（現状）	56
図表 1 2-30	テレワークの利用頻度（今後）	56
図表 1 2-31	テレワーク対象者の評価方法	56
図表 1 2-32	テレワーク対象者と通常の評価方法の比較	57
図表 1 2-33	テレワークの浸透度	57
図表 1 2-34	テレワークが自社とマッチしない点	58
図表 1 2-35	テレワークの懸念事項	59
図表 1 2-36	アンケート：従業員向け	61
図表 1 2-37	回答者属性（居住地）	62
図表 1 2-38	回答者属性（年齢別）	63
図表 1 2-39	回答者属性（性別）	63
図表 1 2-40	回答者属性（社会人歴）	64
図表 1 2-41	回答者属性（職業）	64
図表 1 2-42	回答者属性（業種）	65
図表 1 2-43	回答者属性（職種）	66
図表 1 2-44	テレワークを利用する理由	66
図表 1 2-45	満足度	67
図表 1 2-46	テレワークで実施する作業	68
図表 1 2-47	テレワークで実施する作業	69
図表 1 2-48	生産性は向上するか	69
図表 1 2-49	テレワークのメリット	70

図表 1 2-50	テレワークのメリット.....	70
図表 1 2-51	テレワークのデメリット	71
図表 1 2-52	テレワークのデメリット	71
図表 1 2-53	テレワークの頻度（理想と実際）	72
図表 1 2-54	テレワークに関して職場で該当する項目	73
図表 1 2-55	魅力度（テレワークを活用できる会社で今後も働きたいか）	73
図表 1 2-56	記述統計	74
図表 1 2-57	相関分析	75
図表 1 2-58	重回帰分析（モデルの要約）	76
図表 1 2-59	重回帰分析（分散分析）	77
図表 1 2-60	重回帰分析（係数）	77
図表 1 2-61	重回帰分析（共振性の診断）	77

第15章 謝辞

本研究にあたっては、様々な方から、助言やご指導、叱咤激励といったサポートをいただいた。ここにお名前を書かせていただき、感謝申し上げたい。

指導教授である中村 洋先生。的確な指導および助言を沢山いただいた。曲がりなりにも論文の形になったのは、先生のご指導があったからである。そして副査の大林 厚臣先生、林 洋一郎先生。大林先生には短い時間での確な指摘をいただいた。林 洋一郎先生には、論文以外でも講義でいろいろとお世話になり、暖かいご指導をいただいた。

中村ゼミの同期生。近江さん、櫛田さん、正木さん、妙見さん、福本さん。そして田中滋先生門下の吉田さん。毎回右に左にぶれる私の発表にも辛抱強くお付き合いくださり、貴重なご意見をいただけたことに感謝している。充実したゼミ生活を送れたことは、私の中でとても良い思い出である。

M37 期の同級生のみなさん。日々の雑談から論文の助言、はたまた就職や人生相談まで、さまざまな年代のメンバーと話げできたことは、私にとっては得がたい経験となった。今後もお付き合いが続けば何よりである。

私の友人と元同僚のみなさん。アンケートの回収が進まずに連絡したところ、多忙にもかかわらず快く応じてくださったことに感謝しきりである。特にフィリップ モリス ジャパン株式会社および日本メドトロニック株式会社のみなさんには、拡散に多大なご協力をいただいた。彼らのおかげで統計分析を実施することができたことをここにご報告したい。

インタビューや情報収集にご協力いただいた企業のみなさま。佐賀県庁、日本マイクロソフト株式会社、中外製薬株式会社、株式会社リコー、日本 IBM 株式会社、一般社団法人日本能率協会、日本テレワーク協会、株式会社ワイズスタッフのご担当各位。その他にもインターネットのアンケートに快くご協力いただいたたくさんの方々にこの場を借りて御礼申し上げたい。

私の家族に。いきなり学校に行くという娘に驚きあきれつつも、応援してくれた実家の両親、そんな嫁に寛容な夫の両親に、それぞれ感謝申し上げたい。

最後に、夫である佐藤 真に。ビジネススクールならば慶應ビジネススクールに行け、と助言してくれ、時々厳しく基本的には暖かく見守ってくれた。

以上の皆様に、改めて感謝を申し上げます。ありがとうございました。