

## Close-Up

ICT活用による  
多様な働き方の  
実現

少子高齢化や従業員の育児・介護事情など、社会の抱える課題によって今後ますます労働力の確保が困難になると予想される一方で、市場ではグローバル化や、顧客ニーズの多様化が進んでいく。こうした背景から、企業は多様な人材の個性やスキルを経営に活かすべく「ダイバーシティ」の取り組みを強化。中でもそのカギを握る手段として注目されているのが「テレワーク」だ。企業がダイバーシティに取り組む背景から、テレワーク市場の動向および事例まで、ICTが実現する時間や場所にとらわれない多様な働き方を考察する。



## 多様な人材を求める歴史的背景

多様な働き方が求められる背景として、企業における「ダイバーシティ(多様化)」の歴史的背景を見ておく。それは60年代、米国の公民権運動に遡る。「誰もが平等」という考え方のもと、企業は法令遵守や訴訟回避のために、いわば「リスクマネジメント」として有色人種や女性の採用・登用をはじめ、その数を増やすことに主眼を置いていた。

80年代に入ると、米国では企業のグローバル展開が進み、多様な市場ニーズへの対応が求められるようになり、平等という考え方から、「違いに着目することに価値がある」「違いがプラスになる」という考え方に変わっていく。その後80年代後半から90年代前半にかけて、商品開発やマーケティング、販売など、特定の部門に限られるものの、多様な人材の登用による成功事例が登場し始める。そして87年、米国労働省が、労働市場における女性や移民が増加する一方で白人男性の割合が急速に減少し、高齢化も進んでいくという予想を発表。多様な人材の受け入れが経営課題とな<sup>※1</sup>っていった。



## ダイバーシティからインクルージョンへ

日本においても、高度経済成長は男性正社員の長時間労働という“同化”が強みとなっていた背景から、ダイバーシティというと「女性活用」や「ワークライフバランス(仕事と生活の両立)」と結び付けられることが多い。しかしこれらはダイバーシティの一部にすぎない。

ダイバーシティを分類すると、性別や国籍といった「外面的な多様性」だけでなく、価値観や嗜好など「内面的な多様性」もある。また、雇用形態や専門性といった「人事処遇の多様性」や、家族構成やライフスタイルといった「生活様式の多様性」も含まれる(図1)。ダイバーシティは無限にあると言ってもいい。

しかし多様な人材を単に採用するだけでは、結局は彼らの「違い」を活かすことができず、たとえ優秀な人材であっても流出してしまい、多様性は継続しない。採用に数値目標を掲げたり、時短勤務を制度化しても、他の従業員の意識や対応が変わらなければ、暗黙的な排斥が生じてしまうからである。

そこでダイバーシティを成果に結び付ける「インクルージョン(Inclusion)」が必要になる。インクルージョンは「包含」「一体性」などの意味があり、多様な価値観を持つ人々が互いの違いを受け入れ、個々の違いを活かしていくこと

※1 参考：谷口真美「ビジネスの成果につながる多様性の導入と組織変革」(株式会社リクルートワークス研究所「Works No.75」)

	目に見える多様性	目に見えない多様性
視点	社会分類的	情報職能的
特徴	個人の属性に注目	個人が持っているものに注目
具体例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・性別</li> <li>・年齢</li> <li>・民族・国籍</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職歴</li> <li>・専門性</li> <li>・人間性</li> </ul>

■図1 多様性の捉え方

出典：東京商工会議所「中小企業のためのダイバーシティ推進ガイドブック 人材と働き方の多様化による組織力の強化」

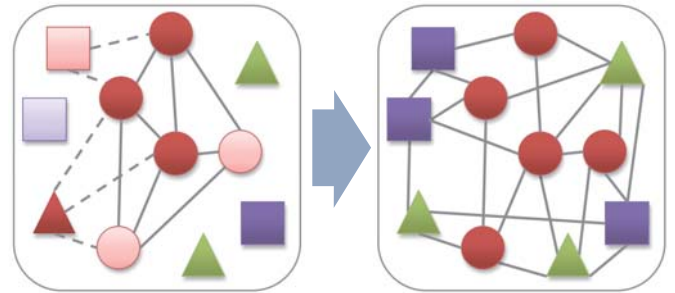
で全体として組織のパフォーマンスを高めていく取り組みをいう。「信頼できること」「真正」を指す「オーセンティシティ(Authenticity)」と言い換えられることがあり、つまり自分らしくあることを意味する。

同化によって多様性のなかった状態から、多様な人たちが存在するダイバーシティ、そしてさらにその共存を機能させ、ありのままで活躍できるインクルージョンへ(図2)。性別や雇用形態などのいかなる属性でも一括りにすることなく、一人ひとりを見てフレキシブルに対応する。そして、個性や能力を100%発揮できる企業風土や職場の環境を作っていく。組織として目指すところは、インクルージョンと言える。

## 多様な働き方を実現する「テレワーク」

経営戦略として企業がダイバーシティ&インクルージョンに取り組む中で「テレワーク」が注目されている。「テレワーク」の考え方は以前からあったが、ネットワークやモバイルデバイスが進化し、技術的にテレワークを導入しやすくなっていることも後押ししている。

テレワークには種類があり、就業形態による「雇用型」と「自営型」に分類でき、雇用型は就業場所によって「在宅勤務」「モバイルワーク」「施設利用型勤務」に分類できる(P10図3)。総務省「平成27年通信利用動向調査」によると、テレワークの企業導入率は2015年末で16.2%、前年の11.5%から4.7ポイント上昇。導入の効果は「非常に効果があった」(30.6%)と「ある程度効果があった」(51.9%)を合わせると82.5%に上る。導入しているテレワークの形態



〈インクルージョンのない状態〉

外面的な違いや価値観の違うものが、数の多いものに同化したリ、暗黙の区別が生じる

〈インクルージョン〉

外面的な違いや多様な価値観を持つ人々が、お互いを受け入れ、個々の違いを活かすことで全体のパフォーマンスを向上させる

■図2 インクルージョンのイメージ

としては、「モバイルワーク」(60.3%)が最も多く、「在宅勤務」(22.9%)、「サテライトオフィス勤務」(15.8%)と続く。

## テレワーク導入推進

政府は「世界最先端IT国家創造宣言」の中で、「2020年には、テレワーク導入企業を2012年度比で3倍、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数を全労働者の10%以上に」という目標を掲げている。2015年からは、「テレワーク推進フォーラム(総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、学識者、および民間事業者等によって構成)」は11月を「テレワーク月間」とし、普及啓発のためのイベントの開催や、ウェブサイトでの全国のテレワーク活動の紹介などを通して、広く国民に参加を呼びかけている。

日本マイクロソフトは、2015年8月に「テレワーク週間2015」を開催。651の法人がこれに賛同し、経費の削減効果や生産性向上・効率化効果、時間の削減効果などの成果を実感したという。日本マイクロソフトは、Office 365/Skype for Businessと連携したテレワーク労務管理ツール(パソナ提供)を使った派遣スタッフの在宅勤務や、カスタマーサポート部門が岐阜県飛騨市の古民家に寝泊まりしながらのテレワーク、従業員(および家族)が北海道別海町に滞在しながらの別海町テレワークセンターでのテレワークを検証した。2016年は名称変更し、「テレワーク月間」と連携した「働き方改革週間」を10月17日～21日に開催する。

※2 株式会社リクルートワークス研究所「Works No.128」

企業に勤務する被雇用者が行うテレワーク	
(注)実施頻度によって、常時テレワークと、テレワーク勤務が週1～2日や月数回、または1日の午前中だけなどに限られる随時テレワークがあり、実際は様々な形態で導入されている。	
雇用型	在宅勤務 自宅を就業場所とするもの
	モバイルワーク 施設に依存せず、いつでも、どこでも仕事が可能で状態なもの
	施設利用型勤務 サテライトオフィス、テレワークセンター、スポットオフィス等を就業場所とするもの
個人事業者・小規模事業者等が行うテレワーク	
自営型	SOHO 主に専門性が高い仕事を行い、独立自営の度合いが高いもの
	内職副業型勤務 主に他のものが代わって行うことが容易な仕事を行い、独立自営の度合いが薄いもの

■図3 テレワークの主な形態  
(総務省「テレワークの意義・効果」より作成)

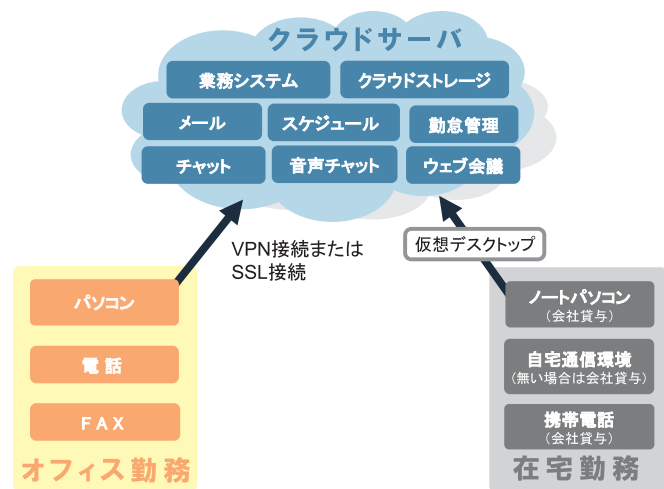
総務省は、テレワーク未導入または拡大予定の企業を支援するため、専門家を130社に派遣。そのうちの30社に対して実施した導入コンサルティングを「テレワーク導入支援事例」として公開している。その多くがメールやスケジュール、勤怠管理、プレゼンス、およびチャットや音声チャット、ウェブ会議などのコミュニケーションツールをクラウド上に配置し、在宅勤務においてもモバイルデバイスを使ってオフィスと同様または近い作業ができる環境を作っている(図4)。

## テレワーク導入事例

### ①全社的に導入

従来は育児や介護など、事情のある従業員が対象とされてきたテレワークが、全従業員を対象とした働き方改革として導入される事例が出てきている。

リクルートホールディングスは2016年1月より、上限日数のないリモートワークを全従業員に本格導入。会社間の同意と本人の希望があれば派遣社員も利用できる。2015年6月から行っていた実証実験では、通勤時間の削減による健康面での効果や、「いつも顔を合わせられるわけではない環境下でどうしたら組織運営がうまくいくのか、メンバー一人ひとりが意識するようになった」「大切なのは出勤することではなく、価値を発揮することなのだ」という意識が強くなった」といった仕事への効果を実感する声が多く聞かれたという。一方、アイデアを出し合う打ち合わせなどはリモートでは効率が落ちるなど課題も見えた。そうした課題もグループで議論し、改善策を考えながら試行錯



■図4 テレワークシステム構築例  
出典：総務省「テレワーク導入支援 事例集」

誤を繰り返したという。

### ②人材流出対策

東北で21店舗を展開するイオンスーパーセンターは、2016年4月より、店舗の管理職(店長・副店長・課長)に対し、1カ月で最大5日の在宅勤務を認めている。東日本大震災の影響で商業圏の人口が減り、人材確保が困難な状況にあったことから、育児や介護と両立できる働き方として導入を踏み切った。セキュリティ対策を施したノートPCを使い、勤怠管理は始業と終業時の上司への連絡で行う。制度導入後、管理職を希望する女性従業員が増え、女性管理職の比率が3倍になった店舗もあるという。

### ③地方への移住促進

急速に進む過疎化を食い止めようと、地方ではサテライトオフィスの誘致事例も多い。山間地域を含め県下全域に光ファイバーが整備されている徳島県では、2011年以降、過疎の山里である神山町が都内のICTベンチャーを誘致。古民家や蔵を改装したサテライトオフィスが次々と開設し、「神山バレー」と呼ばれている。

総務省は2015年度より、「ふるさとテレワーク推進のための地域実証事業」を実施している。2015年度は全国のサテライトオフィスやテレワークセンター(共同利用型オフィス)15カ所、2016年度は23カ所が採択された。

### ④障害者の完全在宅勤務

沖ワークウェルでは移動困難な重度障害者を雇用している。全国約40名の従業員を自社のコミュニケーション

※3 日本経済新聞(2016年7月21日付)朝刊より

システムでつなぎ、「オフィス勤務と同等のコミュニケーションや労務管理の確保」および「孤独感の解消」を実現。客先での打ち合わせにも同システムを使って自宅から参加している。通勤できる従業員が育児や介護をしなければならない場合や、自然災害や鉄道事故、新型インフルエンザなどのBCP対策としても、同システムを柔軟に活用している。同社は総務省の「平成28年度テレワーク先駆者百選」に選定されている。

### ⑤クラウドソーシング活用

スキルのインターネットオークションとも言える、ウェブサイトを紹介して不特定多数の群衆(crowd)に業務委託(sourcing)する「クラウドソーシング」が市場を拡大している。デザインやシステム開発などの専門的なスキルを持ったフリーランスから、自宅にいる時間を利用して新商品のモニターやデータ入力などを希望する主婦層や学生まで、様々な人材がクラウドソーシング上で仕事を請けており、官公庁や大手企業の利用も見られる。

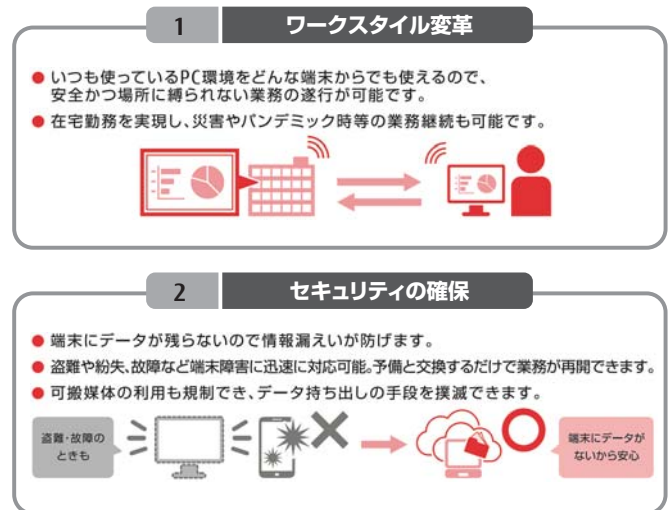
鹿児島県奄美市は2015年、クラウドソーシングの「ランサーズ」と提携し、「フリーランスが最も働きやすい島化計画」を進行中。2020年までに200人のフリーランス育成および50人以上のフリーランス移住者の達成を目指している。

### ダイバーシティ経営に向けて

テレワークなどのワークスタイル変革によって多様な人材の個性や能力を活かし、組織のパフォーマンスを高めていく。ダイバーシティ&インクルージョンは、イノベーションを生み出し、これからの時代に企業が勝ち残っていくための価値創造につながるものでなければならない。自社のダイバーシティ経営の方向性をいかに定めるか。ワークスタイルの変革とともに、人事制度や従業員の意識改革も含めた経営トップを核にした計画立案が求められる。

### 富士通の取り組み

モバイルデバイスの普及やネットワークの高速化により、社員それぞれの働き方を広げるソリューションとしてテレワークの導入が進んでいる。中でも、端末にデータが残らない仮想デスクトップ(VDI: Virtual Desktop Infrastructure)は、社外でもセキュリティの心配がいら



■図5 仮想デスクトップ (VDI) 導入のメリット

ず、オフィスと同じような環境で作業ができることから注目されている(図5)。

富士通では2015年度より、国内グループ会社を含めた約8万人へのVDIの導入を進めている。まさに富士通においても、育児・介護と仕事の両立が難しいという理由からやむなく休職や退職を選択する従業員がいた。在宅勤務やサテライトオフィス勤務などのテレワークの必要性に迫られていたのである。

富士通ではVDIによるICT環境の整備に加え、事情を抱える社員が目指したい働き方について考えるワークショップの開催や、社員の多様な働き方を支援する「ワークスタイルコンシェルジュ」の立ち上げなど、総務面、人事面からの整備にも注力。富士通のVDIは、こうした自社実践にも支えられている。

● 富士通関連サイト  
テレワークでひろがる「これからの働き方」  
<http://fenics.fujitsu.com/outsourcingservice/lcm/workplacelcm/virtualdesktop/lp-telework/>

<参考資料>  
○『テレワークで働き方が変わる! テレワーク白書2016』  
一般社団法人日本テレワーク協会 編 インプレスR&D 2016年  
○経済産業省「平成27年度「新・ダイバーシティ経営企業100選」ベストプラクティス集」  
<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyos100sen/>

〈監修〉編集委員 井川 祥子 明治安田システム・テクノロジー(株)