

演習論文

論文題目 アフターコロナのテレワーク

経済学部	経営	学 科
学籍番号	B7EB1018	
氏 名	石沢 誠高	
演習名(教員名)	経営学原理	(高浦 康有)ゼミナール

目次

はじめに

第一章 理論編

第一節 CSR とは

第一項 CSR の定義

第二項 日本企業とステイクホルダー

第三項 CSR ガイドライン

第二節 テレワークとは

第一項 テレワークの定義

第二項 これまでのテレワーク

第三項 まとめ CSR におけるテレワークの位置付け

第四項 コロナ以前のテレワーク

第三節 コロナ禍で見られたテレワーク

第一項 現状分析

第二項 課題

第二章 ケーススタディ編

第一節 NTT グループ

第二節 株式会社キャスター

第三節 富士通株式会社

第三章 提言

おわりに、謝辞

参考文献

はじめに

2019年12月に新型コロナウイルスの最初の症例が中国で確認されて以降、世界的に感染が拡大した。各国政府は感染拡大防止のため国家間の人や物の移動制限、ロックダウンなどの国内の移動制限等対策を行ってきたが、現在でも感染は拡大しており、ジョンズホプキンス大学の統計によると、2020年12月1日時点で累計の感染者数は約7400万人を超えている¹。日本も各国政府同様様々な感染抑制策を講じてきており、2020年2月27日に学校の閉鎖を要請、4月7日に東京都を含む7都府県に緊急事態宣言を行い、4月17日には対象を全国に拡大した。5月に段階的に緊急事態宣言を解除し、徐々に経済活動を再開させてきたがその後も感染は拡大し、厚生労働省の統計によると、同じく12月1日時点で累計感染者数は150000人を超えている²。論文執筆時の現在（12月半ば）はというと、11月頃から北海道や大都市を中心に再び新規感染者が増加し、経済対策として実施していたGoToキャンペーン事業の一時停止や飲食店への営業時間の短縮要請、年末年始の移動自粛の呼びかけ等様々な対策が取られるなど、未だ油断できない状況が続いている。

感染拡大防止のための様々な対策が取られる中、新型コロナウイルスは経済や社会へも大きな影響を及ぼしている。その中で注目されたものの一つとして挙げられるのが、経済や社会のデジタル化である。感染防止のためフェイストウフェイスのコミュニケーションが制限されたことで、既存のオンラインサービスの需要は増加し今までデジタル化していなかったサービスも必要に迫られてデジタル化する事例が散見されている。ビジネスにおいても、感染症対策の一環としてテレワークの導入が促進され、オンラインでのコミュニケーションツールの利用が拡大してきた。詳細は後述するが、テレワークの普及により今までの業務の無駄の見直しといった企業にとってのプラスの側面だけでなく、出勤時間の現象による自由時間の増加といった従業員にとってのプラスの側面も見られた。そういったテレワークの利点が改めて実感されたことで今後テレワークが積極的に導入されていくことが予想される。

本論文では今後のテレワークの推進に先立ち、コロナ禍で見られたテレワークの導入状況と現状の課題についてCSRの観点から分析し、先進事例をもとにCSRの観点から見たアフターコロナのテレワークのあり方について考察、提言することを目指す。

¹<https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6> ジョンズホプキンス大学

²https://www.mhlw.go.jp/stf/covid-19/kokunainohasseijoukyou.html#h2_1 厚生労働省

第一章 理論編

第一節 CSR とは

第一項 CSR の定義

まずは CSR の定義について確認する。CSR とは、"Corporate Social Responsibility" の略称であり、日本語では「企業の社会的責任」と訳される。定義については様々な研究があるが、本論文では経済産業省の定義を引用する。経済産業省は、CSR とは、「企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方³」と定義している。

この定義をもとに、CSR におけるテレワークについて考えたい。まず、ここで言うステークホルダーとは、「株式を所有している株主に留まらず、企業活動によって影響される、あるいは企業活動に影響を与える主体（従業員、消費者、顧客、政府、NPO/NGO、さらに地域社会、環境など）⁴」である。これらの多様なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方が CSR だとすれば、テレワークで大きな影響を受けるのは日々業務を行う従業員なので、CSR におけるテレワークを考えることはこの従業員に対して企業が信頼を得るためにどうあるかを考えることと等しい。従って、第一節第二項、第三項で CSR における従業員について、第二節でテレワークにおける従業員と、まとめとして CSR におけるテレワークの位置付けについて述べていく。

第二項 日本企業とステークホルダー

そもそも企業はステークホルダーをどのように捉えてきたのか。ここでは、谷本（2020）⁵などを参考に日本企業にとってのステークホルダーについて概観する。

日本における企業とステークホルダーの関係は、戦後から高度成長期にかけてコアのステークホルダーを中心に形成されてきた。その基盤にあったのは法人株主間の安定的・閉鎖的な関係であり、複数の企業間で株式を相互に持ち合うことで、閉じたネットワーク関係における「相互所有一相互支配」の関係を構築していた。日本の主要企業には大きな影響力をもつ個人投資家も機関投資家もいなかったため、株主間では白紙委任状がやり取りされ多くの場合株主総会は形骸化していた。そのため、経営者は短期的に株主を気にすることなく、中長期的な経営戦略を立て、新製品開発やマーケットシェア拡大といった経営目標に集中することができた。経営者は安定的な支配の下、主要ステークホルダーと安定的な関係を構築してきたのである。コア労働者との間には長期的な雇用関係がつけられ、経営家族主義のもと労使は協調し、労働組合は企業のガバナンスへのチェック機能を果たし得なかった。ただその一方で、女性、障がい者、外国人などの周縁の労働者はこういっ

³ https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/index.html 経済産業省

⁴ 谷本寛治（2020）『企業と社会 サステナビリティ時代の経営学』中央経済社、p.29

⁵ 同上、p.44-53

たシステムから排除されていた。また、製造業者はサプライヤーとは閉じた下請け系列システムを構築し、市場を内部化した。対して消費者は大量生産—大量消費の社会においてその豊かさを享受し、商品の機能や価格、社会的象徴性に関心を持つ一方で、その製造過程や企業の倫理などへの関心は低かった。企業活動をチェックする NPO などは育ってこなかった。地域コミュニティは、急速な産業化や都市化によって伝統的な共同体は解体し、個人や企業と地域社会との結びつきは希薄化していった。

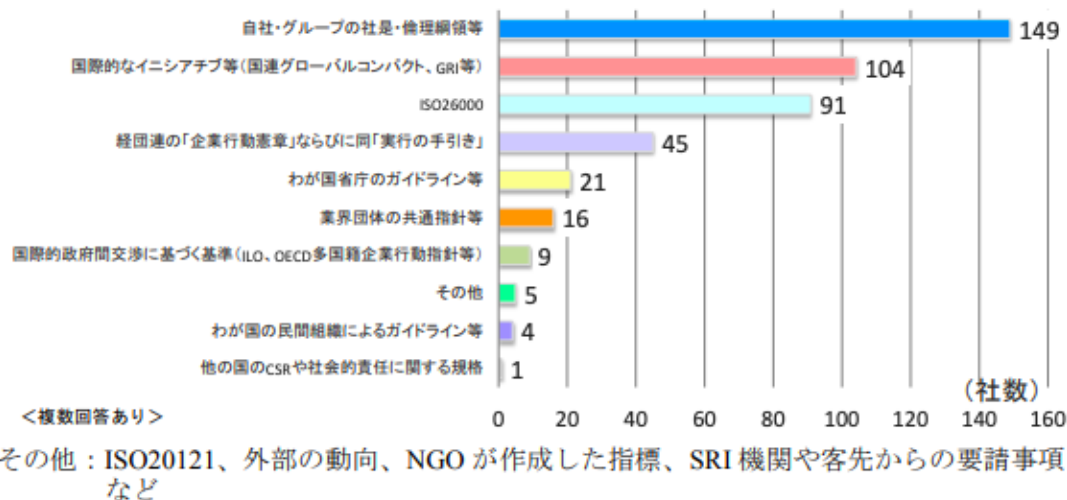
こういった企業社会の構造が変化してきたのは、バブル経済崩壊後の 90 年代前半からである。バブル崩壊後、相互持ち合い株の売却が進み企業間の株式持ち合いが崩れ、持ち株比率を急増させた機関投資家の影響力が増した。それに伴い、株主重視の政策や戦略的 IR の必要性が叫ばれることとなり、コーポレート・ガバナンスのあり方が大きく変化した。また、グローバリゼーションの進展により、日本企業も海外市場での社会的責任を理解して対応することが必要となった。さらに、社会的責任投資の広がりにより非財務情報の開示も求められるようになった。市民意識においても、これまでの働き方や会社人間の反省、豊かさへの問いなどがなされ、ボランティアや NPO の活動が広がっていった。また、従来の雇用慣行も変化し始めた。グローバルな潮流に従ってサプライチェーンにおける労働・人権問題への理解も求められるようになった。その後さらに CSR の議論が広がる中で、日本企業は周縁のステークホルダーを含め広くステークホルダーとの関係を見直すことが求められた。経団連の 2005 年「CSR 推進ツール⁶」においても、ステイクホルダーごとに 6 つの基本項目に関する課題が示されるなど、多様なステイクホルダーとの良好な関係の構築、適切な協働が重要となっている。

第三項 CSR ガイドライン

企業とステイクホルダーの関係のこれまでについて概観したところで、今度は、企業は重要なステイクホルダーの一員としての従業員とどのように良好な関係を構築し適切に協働するのかを確認する。そのためにまず、企業が実際に CSR に取り組む際にどのような基準、原則をもとにしているのか、から始めてみる。企業市民協議会（CBCC）が 2017 年に経団連に会員企業及び CBCC 会員企業を対象として行った調査によると、参考にした基準・規範として「自社グループの社是・倫理綱領等」を挙げた企業が最も多いが、国際的に認知されている基準である国連グローバルコンパクトや GRI 等の「国際的なイニシアチブ」、「ISO26000」を挙げている企業も多い。ここでは、代表的な CSR ガイドラインとして国連グローバルコンパクトと ISO26000 について、全体の概要と従業員に関する項目を中心にみる。

⁶ <https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/csr/tool.pdf> 日本経済団体連合会

図1：企業がCSRを推進する上で参考になっている基準や規範等



出典：企業市民協議会（2017）「CSR実態調査」

・国連グローバルコンパクト

国連グローバルコンパクト（United Nations Global Compact, 以下 UNGC）とは、1999年1月に開かれた世界経済フォーラム（ダボス会議）で当時のコフィー・アナン国連事務総長が提唱したイニシアチブである。急速に進むグローバル化の中で顕著になってきていたグローバルな課題に対して国家や国際機関だけでは解決できなくなってきていたことを背景に、企業を中心とした様々な団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに自発的に参加することを期待した⁷。日本では2020年11月27日時点で381の企業・団体が加入しており、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野・10原則を軸に活動を展開している。

⁷ <https://www.ungcjn.org/gc/> グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン

図2：国連グローバルコンパクトの10原則

人権	原則1	企業は、国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重すべきである
	原則2	企業は、自らが人権侵害に加担しないよう確保すべきである
労働	原則3	企業は、結社の自由と団体交渉の実効的な承認を支持すべきである
	原則4	企業は、あらゆる携帯の強制労働の撤廃を支持すべきである
	原則5	企業は、児童労働の実行的な廃止を支持すべきである
環境	原則6	企業は、雇用と職業における差別の撤廃を支持すべきである
	原則7	企業は、環境上の課題に対する予防原則的アプローチを支持すべきである
	原則8	企業は、環境に関するより大きな責任を率先して引き受けるべきである
腐敗防止	原則9	企業は、環境に優しい技術の開発と普及を奨励すべきである
	原則10	企業は、強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むべきである

出典：グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン「国連グローバル・コンパクト4分野10の原則の解説」より筆者作成

この4分野10原則（図2）の中で、労働分野の原則6が先述した企業と従業員の関係に関わる部分と言える。原則6では、企業は雇用と職業における差別の撤廃を支持する。人種や肌の色、性別、宗教、政治的見解、出身国、社会的出自、年齢、障害などによる差別だけでなく、労働と休息の時間、出産・育児保証、職業安全と労働衛生など最近の社会変化にも対応するような雇用条件に関しても取り組みに組み込めることが重要である。

・ISO26000

ISO26000とは、ISO（国際標準化機関）により2010年に発行された、あらゆる組織を対象とする社会的責任に関する国際規格である。「説明責任」「透明性」「倫理的行動」「ステークホルダーの尊重」「法令遵守」「国際行動規範の尊重」「人権の尊重」の7つの原則と、「組織統治」「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業慣行」「消費者課題」「コミュニティへの参画及びコミュニティの発展」の7つの中核主題を持つ⁸。

⁸ 阿部博人ほか（2011）『ISO26000 実践ガイド』中央経済社、p.2-18

図 3 : ISO26000 の中核主題及び課題

組織統治	課題 : 組織統治
人権	課題1 : デューデリジェンス
	課題2 : 人権に関する危機的状況
	課題3 : 加担の回避
	課題4 : 苦情解決
	課題5 : 差別及び社会的弱者
	課題6 : 市民的及び政治的権利
	課題7 : 経済的、社会的及び文化的権利
	課題8 : 労働における基本的原則及び権利
労働慣行	課題1 : 雇用及び雇用関係
	課題2 : 労働条件及び社会的保護
	課題3 : 社会的対話
	課題4 : 労働における安全衛生
	課題5 : 職場における人材育成及び権利
環境	課題1 : 汚染の予防
	課題2 : 持続可能な資源の利用
	課題3 : 気候変動の緩和及び気候変動への対応
	課題4 : 環境保護、生物多様性、及び自然生息地の回復
公正な 事業慣行	課題1 : 汚職防止
	課題2 : 責任ある政治関与
	課題3 : 公正な競争
	課題4 : バリューチェーンにおける社会的責任の推進
	課題5 : 財産権の尊重
消費者課題	課題1 : 公正なマーケティング、事実即した偏りのない情報、及び公正な契約慣行
	課題2 : 消費者の安全衛生の保護
	課題3 : 持続可能な消費
	課題4 : 消費者に対するサービス、支援、並びに苦情及び紛争の解決
	課題5 : 消費者データ保護及びプライバシー
	課題6 : 必要不可欠なサービスへのアクセス
	課題7 : 教育及び意識向上
コミュニ ティへの参 画及びコ ミュニティ の発展	課題1 : コミュニティへの参画
	課題2 : 教育及び文化
	課題3 : 雇用創出及び技能開発
	課題4 : 技術の開発及び技術へのアクセス
	課題5 : 富及び所得の創出
	課題6 : 健康
	課題7 : 社会的投資

出典：日本規格協会（2011）『ISO26000：2010 社会的責任に関する手引き』 p.24 より一部筆者改変

ISO26000 の中核主題、課題（図 3）の中で、企業と従業員の関係に関わるのは、「人権」の課題 8、「労働慣行」の課題 1～5 と言える。課題 8 では、結社の自由及び団体交渉、強制

労働の廃止、機械の均等及び差別の禁止、児童労働の廃止などが盛り込まれ、この中でも特に社会的弱者の保護や女性の上級管理職への登用拡大プログラムの制定、実践などが現代の社会変化に対応できる。また「労働慣行」に関しては、非正規労働者の保護、公正な社会の実現のための社会的保護、ワークライフバランスへの配慮、育児休暇や保育施設などの支援などが特に重要となる。加えて、労働における安全衛生として労働者のメンタルヘルスを含み健康を守る取り組みや、職場環境の整備も重要な要素である。職場における人材育成では、人材の能力開発やキャリアアップの機会の提供も重要である。

第二節 テレワークとは

第一項 テレワークの定義

日本テレワーク協会によれば、テレワークとは、ICT（情報通信技術）を活用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方のことで、tel と work を組み合わせた造語である。働く場所や就業形態によっても分けることができ、働く場所で分けると、自宅で働く自宅利用型テレワーク、移動中や出先で働くモバイルワーク、本拠地以外の施設で働くサテライトオフィスに分類される。就業形態によって分けると、雇用型テレワークと自営型テレワークに分類され、自宅利用型テレワークにおいては、雇用型を「在宅勤務」、自営型を「在宅ワーク」と呼ぶ⁹。

第二項 これまでのテレワーク

日本におけるテレワークの展開とテレワークの定着による都市の変化について研究した川口(2020)¹⁰を中心に、内閣高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部¹¹の資料、厚生労働省「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」資料¹²などを参考にして、日本におけるテレワークの展開を概観し、テレワークにおいて従業員がどのように位置付けられてきたのかを確認する。

日本でテレワークが話題になり始めたのは 1980 年代初めのことであった。当時、オフィスではパソコンやワープロ、ファクシミリなど OA 機器の導入が進み、通信回線でオフィスと自宅を結べば在宅勤務の可能性が広がるとしてテレワークへの期待が膨らんだが、通信機器の準備や通信料金の負担、機器の処理能力の不足などハード面での難しさに加え、家庭内の性別役割分業の価値観や職場慣行の不一致などソフト面での難しさから、テレワークの普及は中々現実的ではなかった。1980 年代半ば、バブルによる地価高騰で都心のオフィスコスト上昇や住宅地の遠隔化による長時間勤務が深刻化すると、郊外のサテライトオ

⁹ 日本テレワーク協会(2018)『テレワーク導入・運用の教科書』日本法令、p.10-11

¹⁰ 川口太郎(2020)「日本におけるテレワークの展開とその地理学的意味」『駿台史學』p.109-113

¹¹ <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/> 高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部

¹² <https://www.mhlw.go.jp/content/11911500/000677508.pdf> 厚生労働省「これからのテレワークでの働き方に関する検討会（一回）」小豆川委員提出資料

フィスや地方のリゾートオフィスなどの分散型オフィスが注目されるようになったが、1990年代バブル崩壊後経済の低迷とともに注目はなくなっていった。その一方で、通信環境が次第に整い、情報通信を利用した地方の雇用創出、個人事業者の在宅ワークを念頭においた SOHO (Small Office/Home Office) 起業などが見られた。1990年代後半になると、通信環境が向上し IT 関連ベンチャーの企業が相次いだ。IT バブルの崩壊とともに消えていった。2000年代になるとネットワークインフラの整備が進む一方で、IT を国家戦略として進めていた諸外国と比べて遅れていることを危惧した政府は IT 基本法の制定、ユビキタスネットワーク社会の構想、e-Japan 戦略、IT 新改革戦略、i-Japan 戦略と言った IT 戦略を次々に繰り出した。これらの政策で、テレワークを高齢者や障がい者などの社会参加の促進、子育て・介護のために休職を余儀なくされる女性など様々な働き方を希望するものの就業機会の創出、地域活性化、機器時の事業継続の実現などに資するものとして扱っていることがわかる。

2010年代になると新たな成長戦略の柱として IT 戦略がより一層強調されるようになり、本格的なデータエコノミーの時代の到来に対処すべく「世界最先端 IT 国家創造宣言」などの施策が行われた。2017年から推進された「働き方改革」でも休眠人材の労働市場への参入を促し、ワークライフバランスの改善や生産性の向上、イノベーションを促進するものとしてテレワークが注目された。

第三項 まとめ、CSR におけるテレワークの位置付け

以上、従業員を軸として CSR、テレワークの定義や展開を確認してきたが、まとめると CSR におけるテレワークは次のように位置付けられる。CSR において、テレワークは重要なステークホルダーである従業員に対して、若者女性や高齢者、障がい者をはじめとする個人の人々の多様で柔軟な働き方を可能とし、ワークライフバランスを実現させることで良好な関係を構築する取り組みである。

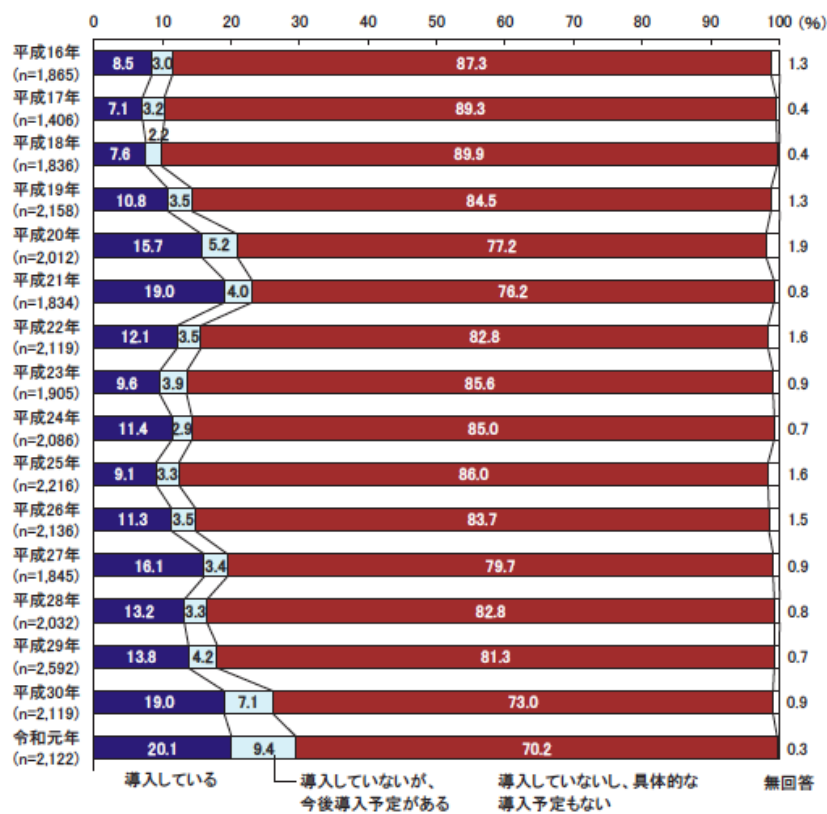
第四項 コロナ以前のテレワーク

様々な期待をもって推進されてきたテレワークであるが、実際の企業はテレワークをどのように捉えていたのだろうか。総務省の令和元年度通信利用動向調査¹³をもとにコロナ以前のテレワークについて見ていく。まずテレワークの導入状況について、令和元年度は導入している企業の割合が 20.1%となっており (図 4)、これまで着実に導入企業の割合が増加してきたことが分かる。その一方で、テレワーク導入企業の導入目的 (図 5) を見てみると、「業務の効率性 (生産性) の向上」が 68.3%と最も高く、「勤務者のワークライフバランスの向上」は令和元年度に割合の大幅な増加が見られるが、「障害者、高齢者、介護・育児中の社員などへの対応」などの項目はあまり変化がない。これまで政策などでは従業員の多様

¹³<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05b2.html> 総務省

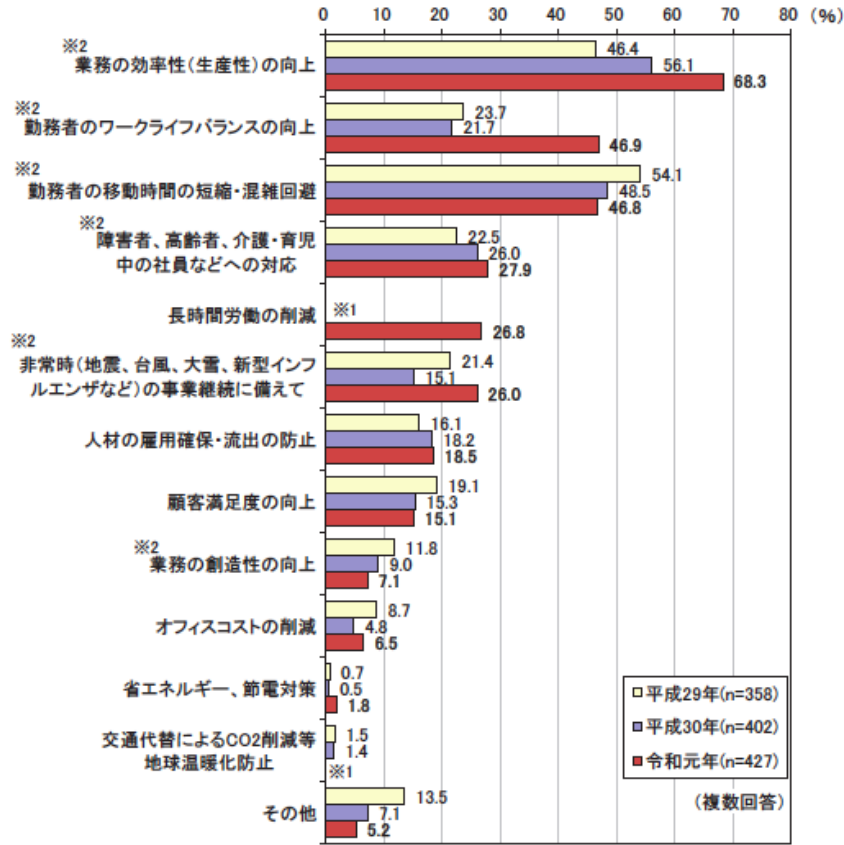
な働き方やワークライフバランスの実現といった意義から導入が推進されてきたが、企業の捉え方を見てみるとその意義についての理解はまだ不足していると言える。

図4：テレワークの導入状況の推移



出典：総務省（2020）『通信利用動向調査（企業編）』

図5：テレワークの導入目的の推移



※1「長時間労働の削減」は令和元年調査からの選択肢、「交通代替によるCO2削減等地球温暖化防止」は平成30年調査までの選択肢

※2 平成29年調査および平成30年調査と、令和元年調査では選択肢が一部異なる

※ n値は比重調整後の導入企業数

出典：総務省（2020）『通信利用動向調査（企業編）』

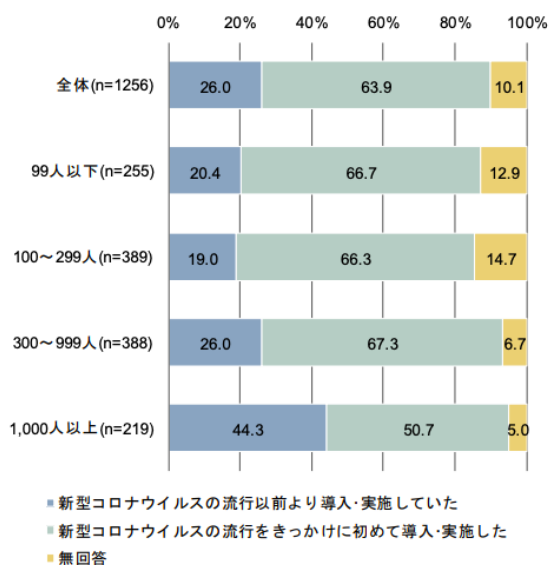
第三節 コロナ禍で見られたテレワーク

第一項 現状分析

コロナ禍では感染拡大防止のため多くの企業でテレワークの導入が進んだ。今回テレワークを体験してみたことでその利点を実感する声も多い一方で、企業や省庁のアンケート調査を見るとテレワークに関する不安や不満も少なくない。ここでは今回テレワークを導入した企業の状況と、現状で見えてきた課題について示していきたい。

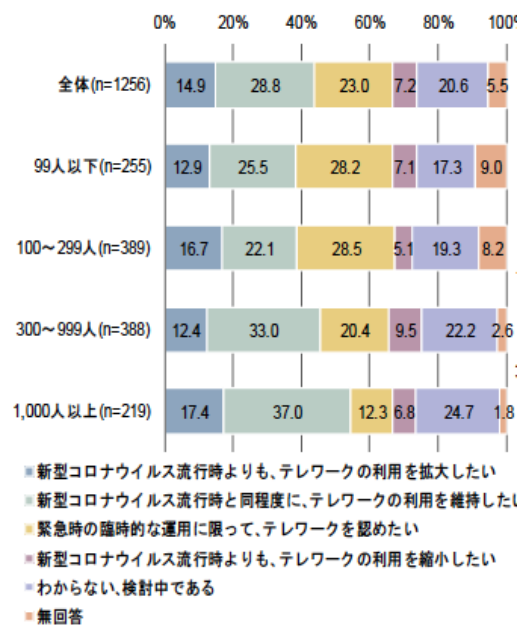
まず、今回の新型コロナウイルスの流行下で多くの企業がテレワークの導入、実施に乗り出した（図6）。既に導入していた企業の倍以上の企業が今回の流行を機に初めて導入している。その上で、実施した企業の4割以上が今回の流行時と同程度かそれ以上にテレワークの利用を拡大したいと回答しており、今後もテレワークが継続していくことが予想される（図7）。

図 6：テレワークの導入・実施時期図



出典：厚生労働省「テレワークの労務管理等に関する実態調査（速報版）」

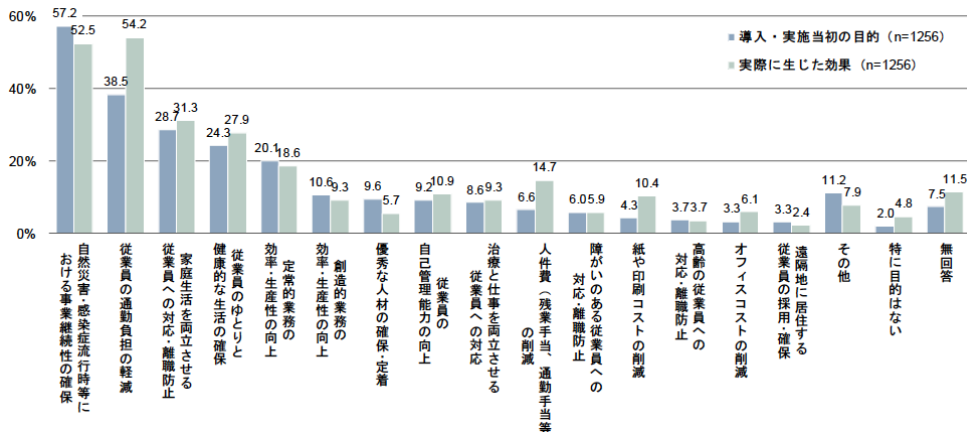
図 7：テレワーク導入企業の今後の継続意向



出典：厚生労働省「テレワークの労務管理等に関する実態調査（速報版）」

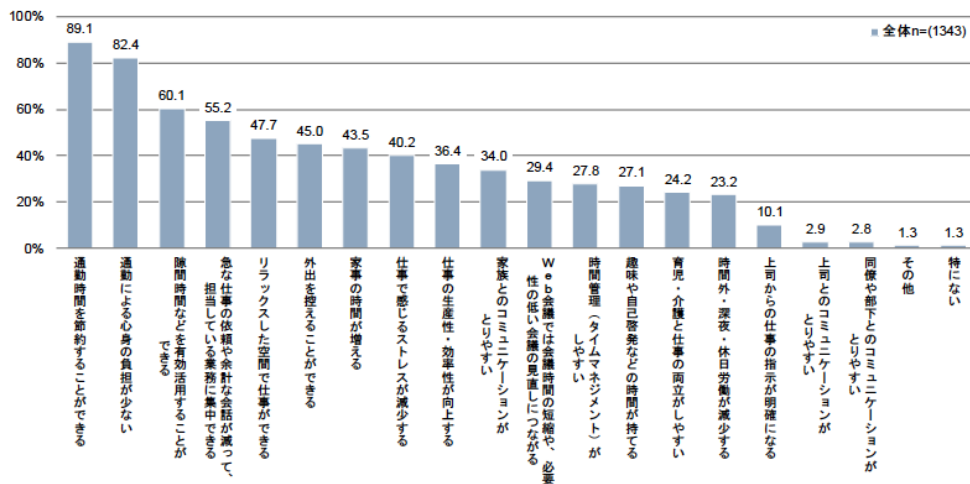
テレワークで感じたメリット、デメリットについても企業、従業員双方から見ていく。企業が感じたメリットとしては、「自然災害・感染症流行時における事業継続制の確保」「従業員の通勤負担の軽減」「家庭生活を両立させる従業員への対応・離職防止」などが多く挙げられている（図 8）。一方従業員の感じたメリットとしては、「通勤時間を節約することができる」「通勤による心身の負担が少ない」「隙間時間などを友好活用することができる」などが多く、メリットに関しては企業、従業員ともに近い内容を感じていることが分かる（図 9）。

図 8：テレワークを導入・実施した当初の目的、実際に生じた効果（企業）



出典：厚生労働省「テレワークの労務管理等に関する実態調査（速報版）」

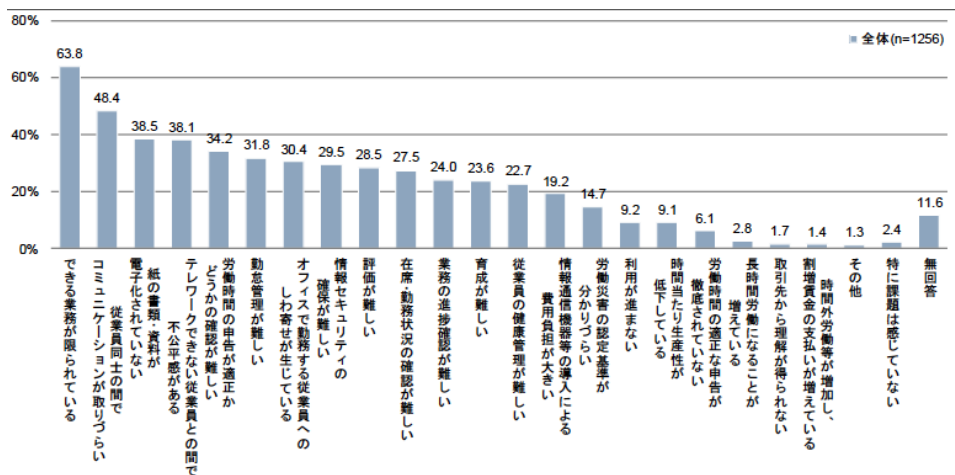
図9：テレワークのメリットとして感じること（従業員）



出典：厚生労働省「テレワークの労務管理等に関する実態調査（速報版）」

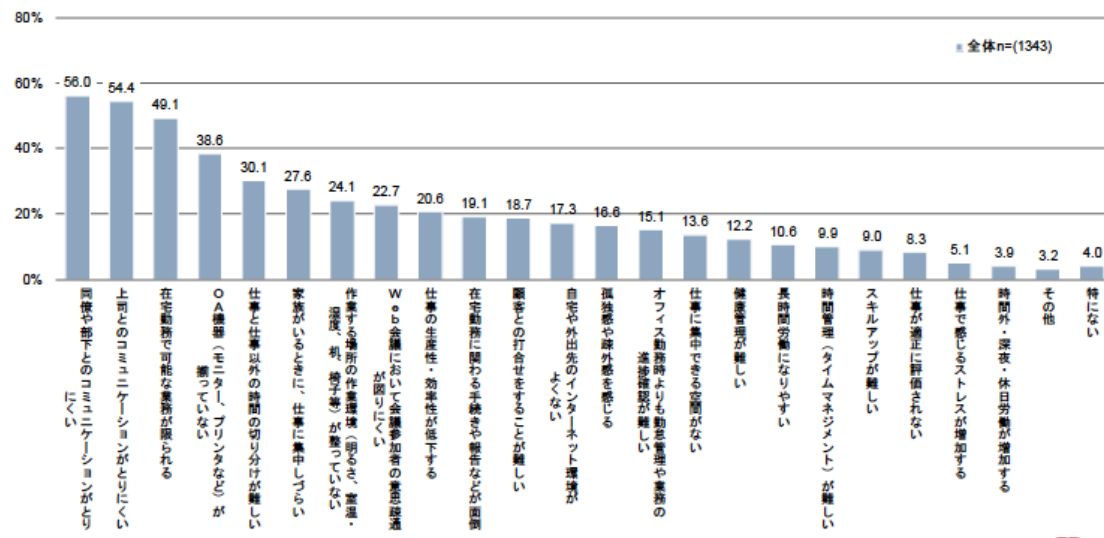
では、デメリットではどうか。企業が感じたデメリットとしては、「できる業務が限られている」「従業員の間でコミュニケーションが取りづらい」などが挙げられている（図10）。従業員が感じたデメリットとしては、「同僚や部下とのコミュニケーションが取りにくい」「上司とのコミュニケーションが取りにくい」「在宅勤務で可能な業務が限られる」などの企業が感じるデメリットと一致する部分がある一方で、企業側からは挙がっていない「OA機器（モニター、プリンタなど）が揃っていない」「作業する場所の作業環境（明るさ、室温・温度、机、椅子等）が整っていない」といった在宅勤務環境に対する不満、「孤独感や疎外感を感じる」「健康管理が難しい」などの健康面での不満も見て取れる（図11）。

図10：テレワークで感じた課題（企業）



出典：厚生労働省「テレワークの労務管理等に関する実態調査（速報版）」

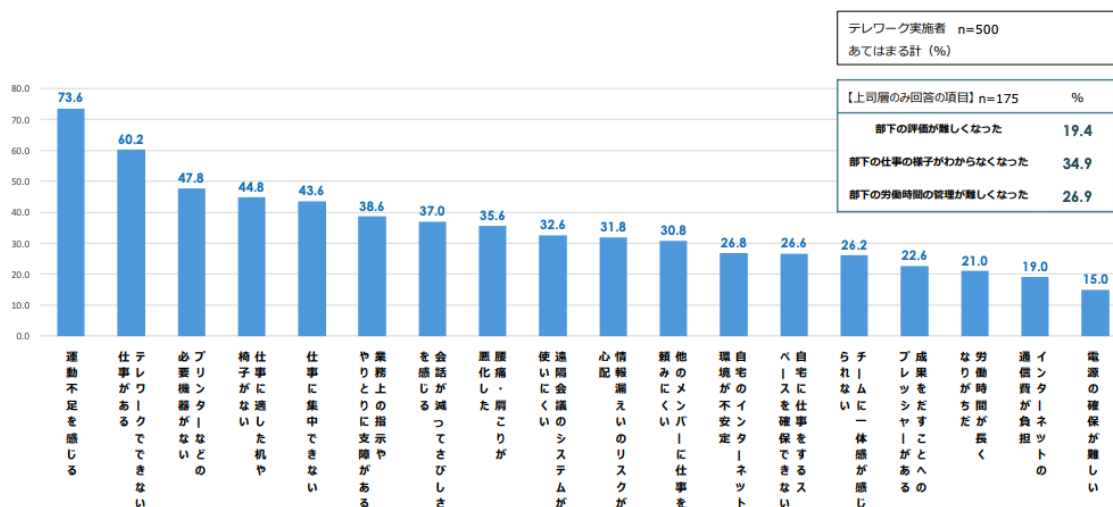
図 11：テレワーク時のデメリット（従業員）



出典：厚生労働省「テレワークの労務管理等に関する実態調査（速報版）」

在宅勤務環境や健康面でのデメリットについては他の調査でも見てとれ、在宅勤務環境については、「プリンターなどの必要機械がない」「仕事に適した机や椅子がない」「自宅のインターネット環境が不安定」「インターネットの通信費が負担」など様々な課題が見て取れる。また、健康面では「運動不足を感じる」「腰痛・肩こりが悪化した」「会話が減って寂しさを感じる」などが挙げられている（図 12）。

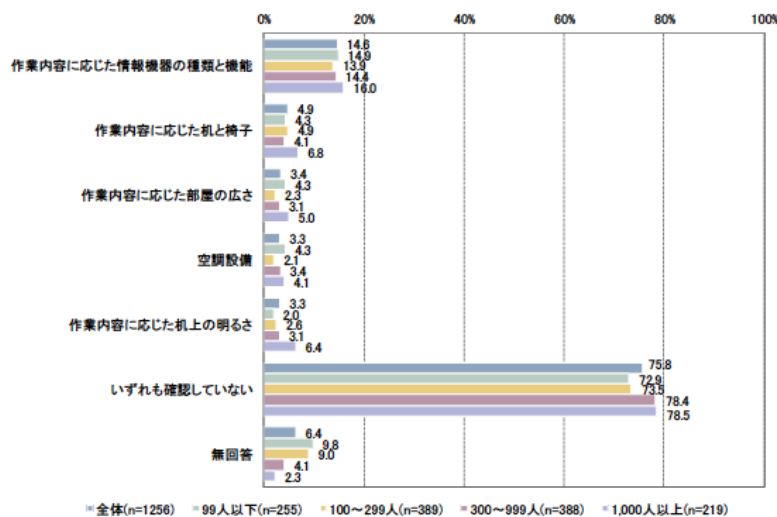
図 12：テレワーク時の困りごと



出典：パーソル総合研究所「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」¹⁴

だがそれに対し、現状では在宅勤務環境についてはテレワーク時の作業環境の確認を行っていない企業が多く（図 13）、健康面についてはテレワーク時の健康確保の措置をとっていない企業が多い（図 14）。

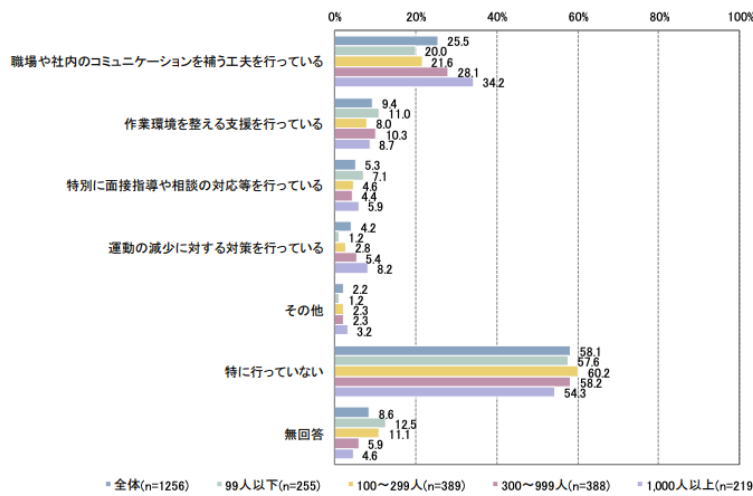
図 13：テレワーク時の作業環境の確認（企業）



出典：厚生労働省「テレワークの労務管理等に関する実態調査（速報版）」

図 14：テレワーク時の健康確保の措置

¹⁴ <https://rc.persol-group.co.jp/research/activity/data/telework.html> パーソル研究所



出典：厚生労働省「テレワークの労務管理等に関する実態調査（速報版）」

第二項 課題

さて、第一項でコロナ禍のテレワークの状況について見てきたが、その中でいくつか課題が発見できた。一つは、コミュニケーションの不足である。テレワークでオフィスに出勤することもなくなり、個人の作業が増え同僚や上司とのコミュニケーションが不足している。これは、仕事のやり辛さだけでなく、人との会話が減ることによる孤独感、寂しさにも繋がる要素だと考えられる。二つ目は、勤務環境の整備である。オフィスとは違い、在宅勤務では自前のプリンター、机、椅子などを使用する必要がある、場合によっては準備する必要も出てくる。また、PCを使用したオンラインでのやりとりが多くなるため、通信費や電気代といった費用の負担も増加する。これらは継続してテレワークを行なっていく上で大きな負担となるものであるため、企業による補助や支援が求められる。三つ目は、健康面での身体的、精神的不安である。精神的不安については、テレワークにより人との会話や外出が少なくなり、孤独や寂しさを感じることによって生じやすいのは想像に難くない。だが、長期的にテレワークを行う中では身体的な不安も生じる。一日中デスクの前でPCを作業したり、外出が減り運動が少なくなれば、自然と腰や背中が痛くなったり身体に不調が現れ始める。精神面だけでなく身体的な面でも健康のサポートは必須になる。次の章ではこれらの課題を解決するような先進的な事例を紹介する。

第二章 ケーススタディ編

第一節 NTT グループ

会社概要

グループ会社：株式会社 NTT ドコモ、東日本電信電話株式会社など

事業内容：移動通信事業、地域通信事業など

従業員数：319,050 人（連結）（2020 年 3 月 31 日時点）

ntt グループは、グループ会社全体でテレワーク の様々な取り組みを行っている。NTT 東日本は、2009 年に在宅勤務制度を導入して以来、勤務時間の効率的な活用と柔軟な働き方を推進してきた。在宅勤務は都市問題の緩和やワークライフバランスに合った働き方の実現、環境負荷軽減など様々な効果がある一方で、社員間のコミュニケーションの減少などの問題があるとして、問題解決のため株式会社オリィ研究所と共同で分身ロボット「Orihime」の実証実験を行っている。「Orihime」は在宅勤務者によって職場に置かれる分身ロボットであり、在宅勤務者の眼となるカメラ、耳となるマイク、口となるスピーカー、感情や動作を表現する腕などを備えている。映像と音声による職場との通信だけでなく、遠隔操作によりロボットの腕を動かし、職場の社員に対して気持ちを伝え、在宅勤務者があたかも職場にいるような感覚を与えるという¹⁵。

また、育児中の女性社員にも活用されている。自宅にこもって育児をしていると子供の相手をするストレスや人と会話をする機会の減少からくる孤独を感じ、会社から離れる時間が長くなることで生じる疎外感から離職してしまう女性社員がいた。そこで、オリヒメを使用して自宅で一日数時間でも可能な範囲で社内の会議に参加することで会社とのつながりを継続し、離職を防止するという取り組みだ¹⁶。

さらに NTT グループで注目したい取り組みは、オリィ研究所が開発した分身ロボットの「Orihime-D」を使った障害者雇用の取り組みである。Orihime-D は 120cm ほどの高さのロボットで、手や顔を動かして会話をしたり、前進や旋回などの運動をしたりすることができ、外出に困難な体に障害のある人が遠隔で受付業務を行っている。2020 年 2 月より障害者による受付業務のトライアルを実施し問題なく業務を遂行できる実効性を確認したとして、2020 年 7 月より本格導入を開始した¹⁷。

テレワークのデメリットであるコミュニケーションの減少を解決し、メリットであるダイバーシティの実現を推進するロボットの活用は今後期待できる取り組みと言える。実際、神奈川県と連携して障害者や難病患者の社会参加・就労支援を図り、共生社会の実現のための様々な取り組みを行うなど取り組みが広がっている¹⁸。テレワークの新たな取り組みとして今後も注目したい。

¹⁵ <https://www.ntt-east.co.jp/ecology/co2-reduction/group/work-style/case1.html> NTT 東日本

¹⁶ <https://weekly-economist.mainichi.jp/articles/20201208/se1/00m/020/006000c> エコノミスト Online

¹⁷ <https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00110/022100004/> 日経ビジネス

¹⁸ <https://www.pref.kanagawa.jp/docs/m8u/orihime.html> 神奈川県

第二節 株式会社キャスト

会社概要

名称：株式会社キャスト

所在地：宮崎県

創立：2014年

業種：サービス業

総従業員数：318人（2019年8月時点）

（株）キャストでは、テレワークのことをリモートワークと称している。「リモートワークを当たり前にする」をミッションとし、創業時からほぼ全従業員がリモートワークで勤務しているため、リモートワークに関連する就業規則を定め、働き方や勤務場所で区別されない評価制度を設けるなど社内の制度は推進されている。また、リモートワークという「見えない」働き方に対する不安解消のためのサテライトオフィスの設置や、長時間労働防止のための勤怠管理、障害者の在宅勤務、育児・介護と仕事の両立支援制度など幅広い取り組みを展開している¹⁹。

このようにテレワークに関して先進的な取り組みを行っている企業だが、その中でも注目したいのがオンラインフィットネスの導入である。キャストでは、リモートワークでの運動量の減少を背景に、社員の健康増進を目的としてオンラインフィットネス制度を2019年7月より導入している。利用する社員は始業前・日中のうち都合の良い開催クラスを選択し、ビデオミーティングツールを使用してフィットネストレーナーから音声と映像を通じたトレーニング指導を受ける。気分をリフレッシュしてから勤務に戻ること、業務へのポジティブな影響を感じている参加者もあり、「オンラインフィットネスの効果は身体だけではなかったです。朝一番にレッスン参加をすると、その日の業務効率がすこぶる上がる。脳が活性化されたのかしら…」と思いながら、朝からトップギアで仕事が出来ている瞬間は非常に満足度が高いです。就寝時の入眠がスムーズになるのも大変有難いです。」といった声も聞かれている²⁰。

先述したように、テレワークにおける運動不足解消は重要な課題の一つである。テレワークを実施した従業員が運動不足や体の不調を感じる一方、企業として従業員の健康のための取り組みを推進している企業は少ない。この事例のように、テレワーク下の従業員の運動不足の解消に企業として取り組むことは、従業員の健康を維持するという本来の目的の達成だけでなく、業務効率の改善という効果も期待できるものであると言えるだろう。

¹⁹ <https://telework.mhlw.go.jp/wp/wp-content/uploads/2019/12/00b3d3eef13ca82ce9e78bc27d96850c.pdf> 輝くテレワーク賞事例集

²⁰ <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000065.000012003.html> PR Times

第三節 富士通株式会社

会社概要

名称：富士通株式会社

所在地：東京

創立：1935年

事業内容：テクノロジーソリューション、ユビキタスソリューション、デバイスソリューション

従業員：129,071人（グローバル）（2020年3月末時点）

富士通グループでは、富士通全社員を対象に、自宅やサテライトオフィス、出張先など、場所にとらわれないフレキシブルな働き方を可能とするテレワーク勤務制度を2017年4月より正式導入している。一人ひとりの生産性向上とチームとしての成果の最大化、多様な人材が活躍し続けられる環境の構築、事業継続性の確保・災害時の迅速な対応などを狙いとして制度を導入し、実際に非常事態における事業継続が可能となり、オンライン会議の定着や紙資料のデジタル化などの業務改善が進んでいる。また、子育てや介護などの多様な事情を抱える社員も活躍し続けやすい環境を提供することによる優秀な人材の維持・確保にもつながっている²¹。

富士通は新型コロナウイルスの感染拡大によって生じたニューノーマルに対し、2020年7月6日新しい働き方として「Work Life Shift」の推進を発表した。国内グループ従業員の勤務形態はテレワーク勤務を基本とするとともに、オフィスを全席フリーアドレス化することにより2022年度末までにオフィスの規模を現在の50%程度に最適化する予定だ。Work Life Shiftは「働く」ということだけでなく、「仕事」と「生活」をトータルにシフトし、Well-beingを実現することをコンセプトとし、「Smart Working」「Borderless Office」「Culture Changes」の三つの要素から構成されている。働き方の変革のため様々な具体策が挙げられているが、その中で注目したいのが、「スマートワーキング手当」と呼ばれる月額5000円の在宅勤務の環境整備費用補助の支給である。光熱費や通信費、デスク周辺の備品などテレワークによって必要となる勤務環境の整備に充てられる²²。

先述したように、テレワーク時の困りごととして勤務環境の整備不足は大きな割合を占めている。今後テレワークを基本とした働き方へ移行する企業が多く見られると考えると、こういった在宅勤務環境への支援は必須のものとなると考えられる。

²¹ <https://www.fujitsu.com/jp/documents/about/resources/reports/sustainabilityreport/2020-report/fujitsudatabook2020.pdf> 富士通グループサステナビリティデータブック 2020

²² <https://pr.fujitsu.com/jp/news/2020/07/6.html> 富士通プレスリリース

第三章 提言

本論文では、新型コロナウイルス感染症の拡大による企業のテレワークの導入に対し、CSRの視点からコロナ禍で見られた課題を抽出、課題解決に役立つような先進事例の紹介を行ってきた。私が今後のテレワークの推進に先立ち提言したいのは以下の3つである。

一つ、今後も若者女性や高齢者、障がい者をはじめとする個々人の多様で柔軟な働き方を可能とし、ワークライフバランスを実現させるようなテレワークを推進していくこと。NTTの事例に見るように、IoTの活用によって今後ますます多様で柔軟な働き方を可能とするような環境が整備されていくであろう。テレワークの推進においては、そういった技術を積極的に活用し、より多くの人々が活躍できるような社会に貢献してほしい。

二つ、在宅勤務環境の整備を充実させていくこと。富士通の事例に見るように、今後テレワークを主とした勤務形態を導入する企業は増えてくるだろう。オフィスやサテライトオフィス、在宅などいつでも柔軟に働けるような環境の整備が求められる。

三つ、テレワークでの健康サポートを充実させること。今回私が本論文を執筆するにあたり、株式会社キャストのように従業員の身体的な健康面までサポートを行なっている企業はほとんど見当たらなかった。テレワークを主とする勤務形態が今後浸透していくことを考えると、もっと広まっていい取り組みだと考える。

以上の点を考慮しながら、今後テレワークが、全ての個人の多様で柔軟な働き方を可能にし、ワークライフバランスを実現するものとして発展することを期待する。

おわりに、謝辞

私が今回卒業論文を執筆するにあたり、「新型コロナウイルス」というテーマを選択したのは、私もこの感染症の流行により大きな影響を受けたからである。2020年春から一年間中国に留学する予定であったが、一年延期になり、延期になったものも第三波の流行により12月半ばごろ中止が決定した。この一年は世界中の人々の人生に大きな転換もたらした一年であったと思うが、私もその一人だった。この変革の時期に何が起きたのかを卒業論文という形で見つめ直したいという思いがまず初めにあった。

しかし、卒業論文執筆にあたっては、今まさに「起きている事象についてまとめるということもあり、何度かテーマ変更を行うなど苦戦することが多かった。最終的に演習で発表していた内容とかけ離れた内容となり、講義中に助言をいただいた高浦ゼミのゼミ生、高浦先生にこの場を借りて謝罪と感謝を述べたい。本当に申し訳ありません。誠にありがとうございました。

参考文献

阿部博人ほか（2011）『ISO26000 実践ガイド』中央経済社
一般社団法人日本テレワーク協会（2018）『テレワーク導入・運用の教科書』日本法令ISO/SR 国内委員会監修（2011）『日本語訳 ISO26000:2010 社会的責任に関する手引き』財団法人日本規格協会

谷本寛治（2020）『企業と社会 サステナビリティ時代の経営学』中央経済社