

ワークライフバランス向上と事業継続計画を 両立させるテレワークの有効性の検証

西尾 勝人

キーワード：ワークライフバランス 事業継続計画 テレワーク 在宅勤務

1. 研究背景

東日本大震災は、東北を中心に大きな被害をもたらし、その後も原子力発電所の事故による放射能汚染や原子力発電所の稼働停止による電力不足など、今なお多大な影響をもたらしている。こうした自然災害のリスクに対するリスクコントロールとして、事業継続計画（Business Continuity Plan/以下BCP）が大きく注目を浴びている。

中でも、公共交通機関の停止などに影響されずに仕事を行う方法として、テレワークが大きくクローズアップされている。業種による向き不向きはあるが、オフィスに縛られず働くスタイルは自然災害発生時の混乱のみならず、人員の分散によりパンデミックにおいて集団感染を防いだり、電力不足への対応などに大きく期待されている。

しかし、災害による例外的な対応としてこれらの制度を実施している企業では、様々な課題が見られた。コミュニケーションのあり方の急速な変化などによる混乱が多々見られた。

一方で、緊急時以外にもテレワークを実施していた企業も存在する。それらの企業は子育て中の女性や、介護を行いながら仕事をするといった働き方を支援するために実施してきた。これら2つのテレワークは同じようなインフラを備えているが、目的の違いからワーク・ライフ・バランス（Work-Life Balance/以下WLB）型とBCP型といった別の物として捉えられている。

しかし、BCPを目的としてテレワークを位置づけながら、WLBや生産性の向上などの効果を期待し、その後も継続して制度利用を可能にする企業が出てきている¹。BCPとWLB向上の両方を視野に入れたテレワークの導入は、企業の業務を強化しつつ従業

¹ 『日本経済新聞』夕刊、2011年10月17日、9頁

員の仕事と生活の両立を支援できる可能性があるのではないか。

そこで本稿では WLB 型テレワークと BCP 型テレワークの現状を踏まえて、事例を通して BCP と WLB の両立はどのような点で優位性があるのかを考察する。

2. テレワークとは

2-1. テレワークの概要

テレワークとは、情報通信技術を用いてオフィスから離れて仕事を行うような働き方である。定義は様々であるが、テレワーク白書では「ICT（情報通信技術）を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方²」と定義している。このような働き方は、現代社会における様々な問題に対して効果があるとされている。具体的には、「少子化・高齢化問題等への対応」「家族のふれあい、ワークライフバランスの充実」「地域活性化の推進」「環境負荷軽減」「有能・多様な人材の確保、生産性の向上」「営業効率の向上・顧客満足度の向上」「コスト削減」「災害等に対する危機管理」の8つがあげられている³。

テレワークという働き方には様々な形がある。佐藤（2008）では、テレワークを雇用形態と働く場所により「在宅勤務型」「モバイルワーク型」「在宅ワーク型」「SOHO型」4つに分類している（表1）。在宅勤務型とは、企業や役所に雇われた人が、オフィスなどの職場だけでなく自宅などでも働く形である。モバイルワーク型テレワークとは、移動中や喫茶店など出先でも書類作成などを行う直行直帰の形である。在宅ワーク型とは、請負契約によって自宅で仕事を行う形である。SOHO型とは、小規模オフィスや自宅で事業を行うことを指す。本稿におけるテレワークとは、在宅勤務型、モバイルワーク型を指す。

表1 テレワークの分類

	正規雇用	非正規雇用
自宅	在宅勤務型	在宅ワーク型
自宅以外	モバイルワーク型	SOHO型

出展：佐藤（2008）を元に筆者作成

² 日本テレワーク協会（2010）

³ IT戦略本部（2007）

このような雇用形態と働く場所という分け方の他に、テレワークは目的によっても分類することが可能である。総務省(2010a)ではテレワーク導入企業の導入目的を調査している。その結果を、女性や要介護者をもつ従業員の就業などを目指した「多様な働き方」、従業員の生活にゆとりを持たせる「ワークライフバランス型」、業務効率や生産性向上のための「経営型」、会社の重要な業務を継続することを目指す「事業継続」の4つに大別している。また、これらの関係について、「テレワークによるワークライフバランスの実現・向上は、企業の業務効率・生産性向上と表裏一体をなし、企業と社員が相互に利益を得ることができる関係を構築」としている⁴。

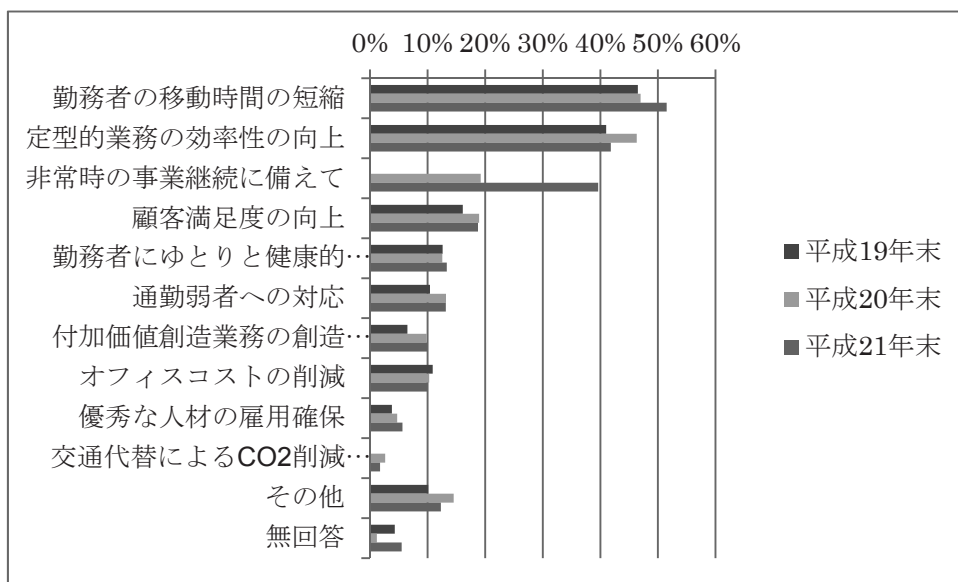


図1：テレワーク導入目的

出典：総務省（2010a）をもとに筆者作成

また、野村総合研究所（2008）によると、テレワークを導入する契機は「家庭と仕事の両立」「時間や場所にとらわれない柔軟な働き方」「BCP」「在宅勤務ソリューションの提供」4つがあるとしている。このうち、「時間や場所にとらわれない柔軟な働き方の創出」は「家庭と仕事の両立」を拡大したものであり、共にWLBの向上やそれによる業務生産性向上を目指している。また「在宅勤務ソリューションの提供」は、ITベンダーが自社で製品を活用しながら商材にしようとするものであり、WLB向上などと共に実現を目指すものである。

⁴ 総務省（2010b）、68項

上述に基づき、本論文ではテレワーク導入のねらいを「WLB の向上や業務の生産性向上を図るため」と「BCP のため」の2つに分ける。

2-2. BCP 型テレワーク⁵

BCP とは、災害や事故が発生した際に、出来る限り業務を中断することがないようにする取り組みのことである。これにより、他社への顧客流出などを防ぎマーケットシェアや企業評価の低下をなどから企業を守ろうとするものである。昨今このような取り組みは新型インフルエンザの世界的な流行や地震などの大規模災害などを背景に注目を浴びている。

このような課題に対して導入されるテレワークを BCP 型テレワークと呼ぶ。柳原・吉澤(2012)によると、BCP 型のテレワークは「災害復旧型テレワーク」「感染症型テレワーク」「節電型テレワーク」の3つの概念に整理される。災害復旧型テレワークとは、災害によりオフィスが使用できない場合に、オフィスの復旧と並行して最低限の業務を別の場所で行うことを指す。多くの場合は、元のオフィス業務に戻ることを前提としている。感染症型テレワークとはインフルエンザなどによる集団感染による業務停止を防ぐために、従業員を在宅勤務などによって分散させることが目的とするテレワークである。また節電型テレワークとは、東北大震災以降の電力不足に対して行われるテレワークである。

NTT データ経営研究所(2011)では、企業に対して BCP の実施調査を行っている。その中でも、「BCP を策定済み」としている企業の中でも、「人的リソース（従業員・職員等）についての代替策の用意」について実施していない企業が多くあった。BCP 型のテレワークを導入することは、緊急時においても人的リソースの低下を緩和することで、事業継続が可能になることが考えられる。

2-3. ワークライフバランス型テレワーク

ワークライフバランスとは、仕事と生活の調和のことである。内閣府では、調和がとれている状態を「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」とし、具体的には「就労による経済的自立が可能な社会」「健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会」「多様な働き方・生き方が選択できる社会」をあげている⁶。

⁵ 事業継続については、内閣府(2009)を参照

⁶ 仕事と生活の調和に向けて <http://www.cao.go.jp/wlb/towa/definition.html> 2013年1月31日アクセス

このような目的を元を実施されるテレワークを WLB 型テレワークという。下崎・小島（2007）は、WLB を実現するには、子育て支援だけでなく、いかにして柔軟な働き方を定着させることができるのかが鍵とし、そのためにも多様な勤務形態おとしての在宅勤務や SOHO の普及が必要としている。

2-4. WLB 型テレワークと BCP 型テレワーク相違点

現在のテレワークを目的によって2つに分けられるということを説明した。この2つは同じテレワークであるが、その目的により大きくことなる性質を持つ。

第一にその規模があげられる。WLB 型テレワークでは、希望者がテレワークを実施するという形である。またその希望者も、介護や育児などの特定の理由がある場合に限定されることが多く、自由に選べるということは少ないこともあり、規模は限定的なものになる。一方 BCP 型テレワークでは、ある程度の規模または全体で在宅勤務を行うことになる。これは、節電などを目的とする場合には一定規模でなければ効果がないこと、オフィスなどが災害の影響を受けた場合には多くの従事者が一斉に在宅勤務に移行することによる。

第二に実施期間に違いがある。WLB 型テレワークは、育児や介護など従業員が希望した期間に実施されるため、常にテレワークが実施される状態である。一方、BCP を目的とした場合は、災害や節電など必要に迫られた際にテレワークを実施するが、一時的な利用であり平時は利用しない。

第三に、従事者の意思による選択の可否があげられる。WLB 型テレワークは、雇用のライフスタイルや家庭の事情に合わせて在宅勤務を選択することができる。一方で、BCP 型では、一部実施の場合は輪番による在宅勤務であったり、一斉に在宅勤務が実施されることになる。そのため、自由にテレワークという働き方を選択できるというものではない。これは、「多様な働き方・生き方が選択できる社会」の実現という WLB 型テレワークと相反する点である。

2-5. テレワークの抱える課題

様々なメリットをもつテレワークという働き方であるが、導入、運用には課題も多い。

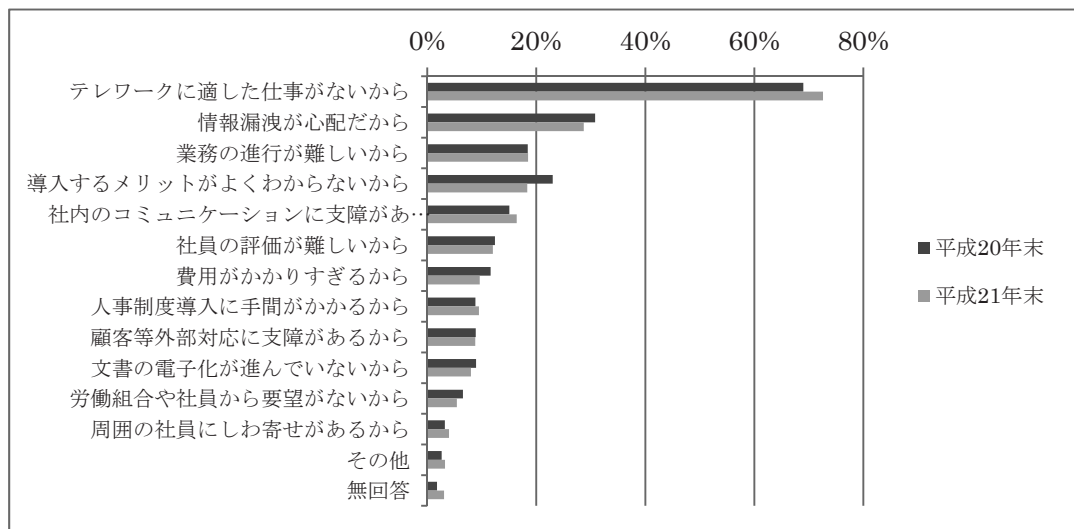


図2：テレワークの抱える課題

出典：総務省（2010a）をもとに筆者作成

総務省（2010a）では「テレワークに適した業務がない」「情報セキュリティの問題」「社員の労務管理・業績管理の問題」「コミュニケーションの問題」「コスト負担」といった5つの課題が指摘されている。またそれ以外にも、導入するメリットが分からないといった問題もある（図2参照）。

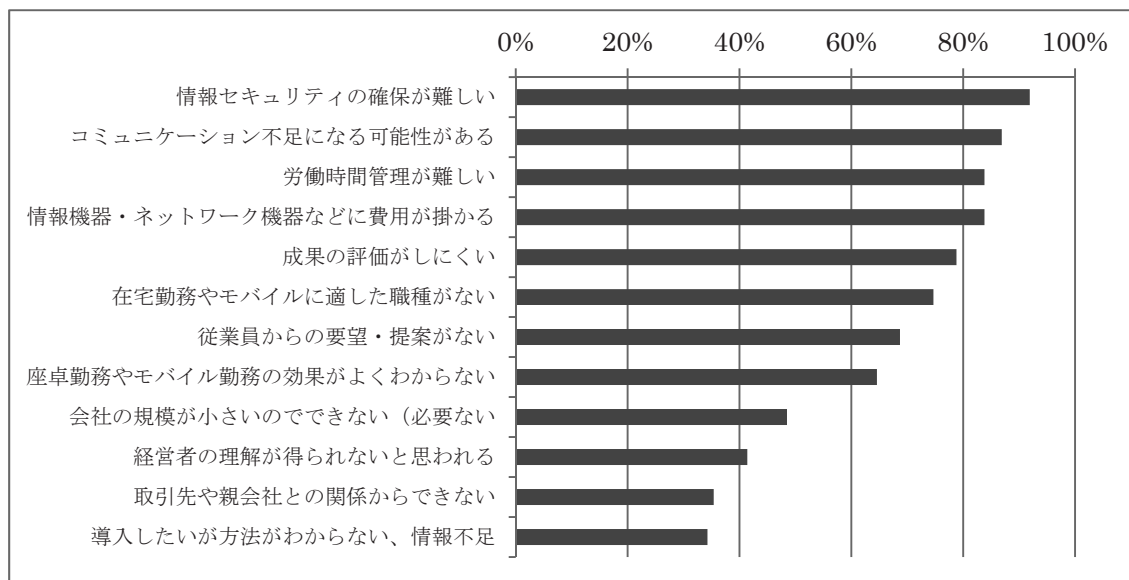


図3：テレワークを導入しない理由

出展：日本テレワーク協会（2010）より筆者作成

日本テレワーク協会（2010）では、テレワークを実施していない企業に対してその理由を聞いている（図3参照）。導入しない理由で9割を超える企業が情報セキュリティの確保の難しさをあげており、近年の個人情報保護法や企業の情報漏洩に対する危機感の影響が大きく影響していると思われる。またそれ以外には、「コミュニケーション不足になる可能性がある（86.9%）」や「労働時間管理が難しい（83.8%）」、「成果の評価がしにくい（78.8%）」といったマネジメント上の課題も多くの企業があげている。また、「在宅勤務やモバイル勤務に敵した職種がない（74.7%）」や「会社の規模が小さいのでできない（48.5%）」といった職種や規模による実施の不可、または必要がないという理由もある。

3. 事例：KDDI 株式会社（以下 KDDI）におけるテレワーク形態の変遷

本章では KDDI の事例を通し、BCP 型テレワークと WLB 型テレワークを視野に入れることによるメリットを考える。

KDDI では 2009 年より、テレワークを本格始動させていた。この時点でのねらいは「計画性・生産性の高い業務の実現」「通勤省略による時間の有効活用と身体的負担の軽減」「育児・介護を行う社員の支援」となっている⁷。実施のまえに育児・介護などによる短時間勤務社員を対象にしたトライアル期間を儲けており、対象社員は 3000 名であったが、実施規模も約 50 名と小規模であり WLB 型テレワークといえる。

その後、東日本大震災に BCP として在宅勤務制度を利用した。まず、震災直後では経営層による判断により自宅待機となるが、1000 人規模の在宅勤務が行われ基幹業務の維持を行った。この時、以前から使用していたシンクライアントのシステムを自宅待機などに合わせ 1000 人程度の利用を見込み整備した。その後、節電対策としても有効と判断し、1 万人規模の利用に耐えうるものへとシステムを拡充した⁸。

KDDI ではリモートアクセスによるシンクライアント式のシステムを用いて、外出先では 1 部、自宅では会社のパソコンとほぼ同等の作業が可能な仕組みを導入している。このような仕組みは情報漏洩などの恐れもあり、強固なセキュリティー対策が求められる。しかし 2011 年 3 月 11 日の東北大震災を機に、「将来を見据えて一歩踏み出す時

⁷ 『通信ソサエティマガジン』16 号 2011 年

⁸ 『日経エコロジー』No. 148、2011 年 10 月号

期だ」として大規模な導入を行った⁹。

同社の在宅勤務はサマータイム制度などと共に運用されている。内容としては、「①終日在宅勤務、②早朝出勤で午後2時間半在宅勤務、③通常勤務、の①～③を組み合わせる」という形である¹⁰。対象は「東北電力、東京電力、中部電力圏内の事業所に勤務する社員のうち約9000人」である。全ての従業員が同じようにテレワークを利用するのではなく、「打ち合わせなどが多い職場には午前に出社して午後は在宅勤務、研究や規格部門などには終日の在宅勤務を進める」という形をとっていた¹¹。

同社がこのような大規模なテレワークを行った背景には、「使用電力の9割以上が携帯電話の通信基地局などによる¹²」という事情がある。基地局での削減は難しく政府の電力使用制限の対象ではなかったが、その分オフィスにおいては最大限の削減を目指した。本社では4500人の従業員のうち40%の社員に対して極力在宅勤務をするように要請し、特に午後のみ在宅勤務などを併用することでピーク時となる午後のオフィス利用社員を大幅に減らすことを目指した。その結果、本社ビルにおいて7月の最大使用電力を前年比7割の削減することに成功している。空調や照明など様々な施策を行っているが、うち2割ほどはテレワーク導入の効果であるとしている¹³。

このようなテレワークは大規模かつ一斉に行われており、BCPを目的としたピーク時には8000人が利用し¹⁴実施の方法についても「たとえば情報システム部門であれば、隔週で在宅勤務の週があります。勤務方法は、すべて自宅という働き方も選べますし、午前8時から午後1時まで勤務し、自宅で数時間働くといったパターンも選べます。ただ、午後1時をすぎるとフロア全体を閉めて、エアコンや電気も止めるなど、節電は徹底して実施されます。¹⁵」と、ある程度の自由を認めながらも大規模かつ一斉に行われている。

また同社では、この取り組みを夏以降も継続的に利用できるようにしている¹⁶。さらには人事規定を改訂し、従来は育児や介護などに取得目的を限定した上で一ヶ月前までに人事部に申請、承認を得る必要があったものを、直属の上司からの許可を得るだけで可能にし、月8日までとしていた取得日数制限を廃止した¹⁷。現在同社では、

⁹ 『日本経済新聞』朝刊、2011年5月4日、3頁

¹⁰ 『日経ビジネスアソシエ』2011年7月19日号、12-13頁

¹¹ 『朝日新聞』夕刊、2011年6月1日、2頁

¹² 『日本経済新聞』、2011年7月12日

¹³ 『日経コンピューター』、2011年9月15日号

¹⁴ 『日経ビジネス』、No.1637、2012年4月16日号

¹⁵ 導入事例 <http://www.bizmobile.co.jp/case/02.html> 2013年1月31日アクセス

¹⁶ 『日本経済新聞』、2011年11月5日

¹⁷ 『日本経済新聞』、2011年12月3日、13頁

自社の取り組みについて「災害発生時やそのほかの都合で出勤制限が必要な場合の業務維持の観点から、ネットワーク設備を拡充し、あわせて全社員が柔軟に利用できるような制度¹⁸」とし、BCP 型テレワークと WLB 型テレワークの両立を意図した制度と位置づけている¹⁹。

4. 事例分析

本章では WLB 型と BCP 型の双方を視野に入れたテレワークが、それぞれに対してどのように影響を与えるかを考察する。

4-1. WLB 型テレワークへのメリット

WLB 型テレワークを行うにあたって、課題のひとつが制度の浸透である。この点、介護や育児を理由として一部の従業員のみが利用することが多い WLB 型のテレワークに比べ、大規模かつ一斉に行われる傾向のある BCP 型テレワークは効果があると考えられる。

在宅勤務制度は主に育児などで出勤できない社員に対する福利厚生制度といった位置づけであり、小規模で一部の希望者のみが利用することで制度はあっても運用されないケースも多いという指摘もある。制度への理解を深め、利用のハードルを下げるのが重要になる。

この点、BCP として利用する際には少数ではなくある程度の規模での実施が見込まれる。BCP を視野に入れた場合、大規模での利用を促進する必要がある。こうした結果、WLB 型テレワークの利用促進に繋がることが考えられる。KDDI のケースでは、少数を対象としてテレワークを行っていたものが、BCP を目的に大規模なテレワークを実施した。これにより、従来利用していなかった層も利用することにより、2011 年の夏以降への制度の継続へと繋がって行った。実際に災害などに直面せずとも、その備えとして定期的なトライアルなどを行うことは、従業員の意識を変えることに役立つ可能性がある。

¹⁸ ワーク・ライフ・バランス | 労働慣行 〈重要課題 4〉 多様な人材の育成による活力ある企業の実現
<http://www.kddi.com/corporate/csr/activity/diversity/worklife/index.html> 2013 年 1 月 31 日アクセス

¹⁹ 『日本経済新聞』夕刊、2011 年 8 月 2 日、9 頁

4-2. BCP 型テレワークへのメリット

BCP 型のテレワークは、緊急時に利用することは考慮していても平時から利用することは想定されていない。これに対して、平時から WLB 型としてテレワークを実施することで、緊急時にスムーズな移行が可能になる。

KDDI のケースでは、当初は小規模な WLB 型テレワークを実施していたが、災害の発生に合わせ 1000 人規模のものへと拡大している。この際、平時ではセキュリティーの観点からテレワーク従事者にテレワーク用のパソコンを配布していたが、震災後の急激な利用拡大には対応できず、一般家庭のパソコンからも利用できるように急遽変更している。KDDI に限らず、節電に直面し、急遽 BCP 型のテレワークを実施した企業には、多くの課題が見られた。吉見(2012)によると、実施した企業においてはコミュニケーションの課題や人事評価などに課題があると回答している。とくに興味深い点は、震災以前から全社員がテレワークを利用できる環境を整備していたにもかかわらずコミュニケーションなどに課題があると答えている企業がある点である。このような課題が起きる背景には、職種を限定したり希望者にしぼって実施されるワークライフバランス型テレワークとは異なり、緊急時には状況に応じて大規模にテレワークに切り替える必要があるためである。また、吉見(2012) 通常時に積極的にテレワークを利用していないと、緊急時に活用することが困難であるとも指摘されている。

これに対し、BCP を視野に大規模なテレワークを行っておけば、スムーズな切り替えが可能になると考えられる。育児など必要に迫られての実施に限らず、多くの従業員が日常的に WLB 向上を目指し実行していれば、BCP へも繋がるのではないか。KDDI では、2011 年の 12 月より大規模な利用が継続して手軽に行えるように人事制度の改訂などを行っている。

また BCP 型テレワークに必要なコストを WLB 型を併用することにより補うことも可能になることが考えられる。在宅勤務に必要な機材やシステムを災害時に準備しておくだけでは、費用負担が毎月発生することになる。一方平時から利用することで WLB の向上に活用できれば、従業員の生産性向上などに繋げることが可能になる。事実、在宅勤務によって集中力持続時間が増加するなど実証的な研究も行われている。

5. 最後に

本稿ではWLB型テレワークとBCP型テレワークの現状を踏まえ、KDDIのケースを元に両立の可能性と価値を考察した。BCP型テレワークとWLB型テレワークの両立はそれぞれ個々で実施する場合の課題を解決し、より効率的な制度運用を可能にする可能性を示した。しかし、このようなテレワークは行われ始めたばかりである。両立による可能性を検証するためにも、継続的な制度利用の調査が必要となる。KDDIにおいても、BCPのためのテレワークという大義名分が形骸化すれば、小規模で限定的なテレワーク利用という従来の形へと戻りかねない。

また、WLB型テレワークとBCP型テレワークの両立により、テレワーク運用の価値があがりハードルが下がったとしても、テレワークが抱える以下の2点の根本的な課題は解決されていないことがわかる。

第一にコミュニケーションの課題である。テレワークではインターネットを介したコミュニケーションが中心になるが、まだ対面のコミュニケーションにとってかわることができていない。KDDIによる大規模な在宅勤務制度の導入では、チャットなどを通じてコミュニケーションを行っていた。しかし会議など対面のコミュニケーションも依然必要であり、実施が難しくなったという課題がある。

第二に、職種や職務内容によってテレワークにとって向き不向きなどがあげられる。KDDIは節電に向けて大規模なテレワークの導入を行ったが、職務によってその効果に差があったことがわかる。

しかしながら、BCPを機に大規模なテレワーク導入を行うには、テレワーク可能か可能でないかではなく、どのようにすれば可能になるのかといった視点に立ち、業務やコミュニケーションの見直しを進めなければならない。仕事の進め方やコミュニケーションのあり方を見直しにより、より多くの人々がテレワーク利用可能となり、WLBの向上をもたらす柔軟な働き方を選択できるようになるかもしれない。

現代の日本は少子高齢化や自然災害の頻発などに直面し、企業経営の不安定さは増すばかりである。このような危機に対し、テレワークは企業にとっても従事者にとっても価値のある働き方として機能することが期待される。

参考文献

- IT 戦略本部 (2007) 『テレワーク人口倍増アクションプラン』
- 内閣府 (2009) 『事業継続ガイドライン第二版』
- 日本テレワーク協会 (2010) 『テレワーク白書 2009』
- 野村総合研究所 (2009) 『IT ロードマップ 2009 年版』 東洋経済新報社
- NTT データ経営研究所 『情報未来』 No37
- 佐藤彰男 (2008) 『テレワーカー「未来型労働」の現実』 岩波新書
- 下崎千代子・小島敏宏 (2007) 『少子化時代の多様で柔軟な働き方の創出 ワークライフバランス実現のテレワーク』 学文社
- 小豆川裕子・W. A. スピックス (1999) 『企業テレワーク入門』 日本経済新聞社
- 総務省編 (2010a) 『平成 21 年通信利用動向調査』
- 総務省編 (2010b) 『平成 22 年版情報通信白書』 ぎょうせい
- W. A. スピックス (1998) 『テレワーク世紀—働き方革命』 日本労働研究機構
- 柳原佐智子・吉澤 康代 (2012) 『BCP (事業継続計画) としてのテレワークの位置づけ：節電目的のテレワークの事例分析』 日本テレワーク学会研究発表大会予稿集 14 巻 98-103 頁
- 吉見憲二 (2012) 『BCP (事業継続計画) 目的でのテレワーク導入・実施における利点と課題に関する研究』 日本テレワーク学会研究発表大会予稿集 14 巻 18-21 頁