

中小企業の経営課題解決におけるテレワークの意義

小豆川 裕 子

Telework as a Key Paradigm to Solving Management Issues in Small and Medium Enterprises

Yuko SHOZUGAWA

<邦文要旨>

テレワークは、勤務先の場所を離れ、「情報通信技術（ICT = Information and Communication Technology）を活用し、時間や場所を有効に活用ができる柔軟な働き方」である。日本では第二次安倍政権以降、民間企業のみならず中央官庁・自治体なども加わり、多くの組織でその取組が本格化している。

テレワークは、ICT の徹底活用による生産性の向上、時差を超えたグローバル事業の展開、そして少子高齢社会を迎え、男女関わらず、出産・育児・介護などさまざまなライフイベント・ライフスタイルへの柔軟な対応、さらに災害やパンデミックなど非常時の BCP 対応が可能となるなど、さまざまな期待が寄せられている。

本稿では、テレワークの現在の普及状況や政府が推進するテレワーク施策の取組を踏まえ、中小企業の経営課題とテレワークの導入効果に関する整理を行い、持続可能な個人・企業・社会に向けた企業システムのフレームワークの提案を行っている。

さらに、2017 年に実施した「働き方改革」に関するアンケート調査等をもとに、中小企業の取組み実態や意識の傾向を分析した。最後に地方自治体におけるテレワーク関連施策を概観しながら、中小企業の経営課題解決におけるテレワークの意義・有効性について検討を行った。

中小企業の働き方改革の取組、テレワークの導入は進んでいないが、在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務において「プラスの効果」の実感が高く、意識改革や業務プロセスの革新によって、優秀な人材の確保・維持や組織の活性化につながるものと考えられる。

現在、日本のさまざまな地方自治体において、中小企業の経営をめぐるテレワーク関連施策が講じられている。各種補助事業、情報提供やコンサルティング支援を効果的に活用することにより、着実な成長につながる事が期待される。

キーワード：テレワーク、中小企業、経営課題、働き方改革、地方創生

<Abstract>

Telework is a flexible way of working in which employees utilize information and communication technology (ICT) to work physically apart from their employer, allowing them to use their time more efficiently by operating in more-convenient locations. Teleworking initiatives have gained momentum in many Japanese organizations since the Second Abe Cabinet, including not only private companies, but also central government agencies and local municipalities.

Teleworking has been hailed as offering many potential advantages to organizations, including increasing their productivity through the intensive application of ICT, and helping global businesses to expand smoothly across time zones. To help counter the aging and declining birthrate in Japanese society, it allows organizations to flexibly accommodate the different lifestyles of both their male and female employees, as well as major life events and stages such as childbirth, child-rearing, and care-giving. Moreover, it adds resiliency to business continuity plans (BCPs) for times of disaster, pandemics, and other emergencies.

This paper begins by describing the business challenges of small and medium enterprises (SMEs) and the effects of introducing teleworking, based on its current state of adoption and government initiatives to encourage such arrangements. It continues by proposing an enterprise system framework that incorporates related strategies to

cultivate healthy and happy workers along with sustainable businesses and society.

The paper also includes an analysis of current teleworking efforts and attitudes in SMEs based on data from a 2017 survey on working style reform. It concludes with an overview of related policies in local governments, with concurrent consideration of telework's potential significance and effectiveness in the context of solving business problems in SMEs.

Survey data suggested that efforts to reform working arrangements and introduce telework in SMEs have stalled somewhat. However, respondents also strongly felt that working from home, mobile working, and satellite working had “positive effects”. Paradigm shifts in SME attitudes and innovations in business processes could help organizations to acquire and retain top talent, and make them more dynamic and active.

Many telework-related policies related to SME administration have now been adopted by different local governments in Japan. SMEs should be able to achieve steady and reliable growth by taking advantage of a combination of available subsidy programs, information provided by local governments, and consulting support.

Keywords:

Telework, Small and Medium Enterprises (SMEs), Management Issues Working Style reform, Regional Revitalization,

1. はじめに

テレワークは、勤務先の場所を離れ、「情報通信技術 (ICT = Information and Communication Technology) を活用し、時間や場所を有効に活用ができる柔軟な働き方」である。日本では第二次安倍政権以降、民間企業のみならず中央官庁・自治体なども加わり、多くの組織でその取組が本格化している。

背景には、大企業と比べて普及が進まない中小企業を対象とした企業の導入促進や、地方創生、移住・定住促進等の中央官庁、自治体の政策の後押しがある。

テレワークは、ICTの徹底活用による生産性の向上、時差を超えたグローバル事業の展開、そして少子高齢社会を迎え、男女問わず、出産・育児・介護などのライフイベント・ライフスタイルへの柔軟な対応、さらに災害やパンデミックなど非常時のBCP対応など、さまざまな期待が寄せられている。

本稿では、テレワークの現在の普及状況や背景にある政府が推進するテレワーク施策の取組を踏まえ、中小企業の経営課題とテレワークの導入効果に関する整理を行い持続可能な個人・企業・社会に向けた企業システムのフレームワークの提案を行う。

さらに、2017年6月に実施した「働き方改革」に関するアンケート調査等をもとに、中小企業の取組み実態や意識の状況を分析する。最後に地方自治体におけるテレワーク関連施策を概観しながら、中小企業の経営課題解決におけるテレワークの意義・有効性について検討を行う。

2. テレワークの範囲

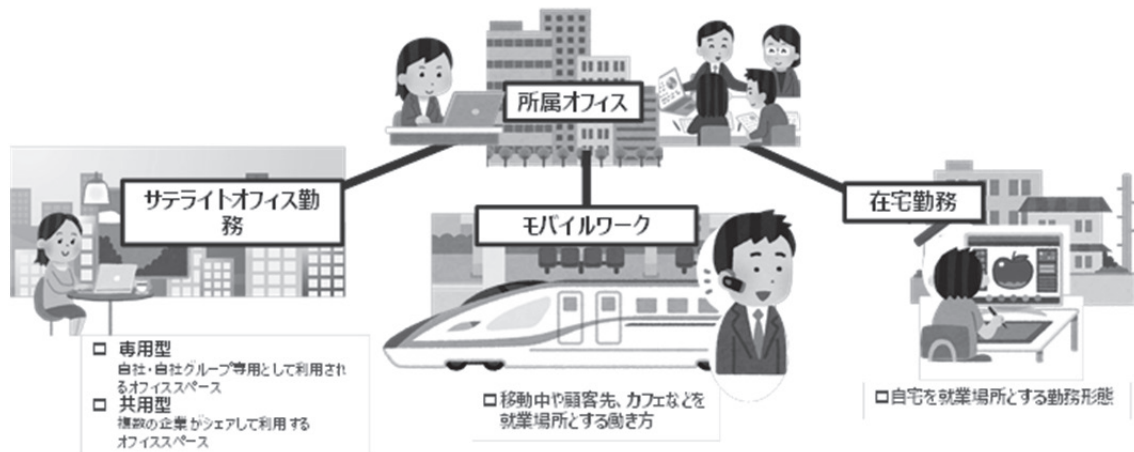
テレワークは、自宅を就業場所とする勤務形態である「在宅勤務」、施設利用型の「サテライトオフィス勤務」、顧客先、喫茶店、カフェ、ホテル、新幹線、空港ロビーなど公共空間などさまざまな場所を移動中に就業場所とする「モバイルワーク」など多様な働き方の総称である。「サテライトオフィス」には、自社・自社グループ専用として利用されるオフィススペースの「専用型」と、複数の企業がシェアして利用するオフィススペースの「共用型」がある。(図表1)

自宅で勤務することで、「通勤負担が軽減され、ワーク・ライフ・バランスが向上する」「隙間時間や移動時間を活用して仕事ができるので生産性を上げることができる」

場所や時間活用の選択肢が増える、働き方の柔軟性が向上するため「育児や介護による離職を防ぎ、優秀な人材を確保することができる」、平常時からさまざまな場所で仕事ができるようになるので、「災害時のBCP（事業継続計画）対応として有効である」、業務の特徴によっては、「遠隔地にあっても優秀な人材を雇用することができる」など、様々なメリットが指摘されている。

これらの状況から、現在では従業員のための「福利厚生策」ではなく、「経営戦略」の一部として位置づけられるようになっている。

図表 1 テレワークの範囲



出典：各種資料を元に、小豆川、NTT データ経営研究所が作成

3. テレワークの普及状況

(1) 企業の導入状況

日本における企業のテレワークの導入状況は総務省「通信利用動向調査」(従業員 100 名以上の事業所を対象)によって把握できる。平成 28 年度末における企業導入率は 13.3% で、導入予定を合わせると、16.6% である。導入企業の内訳をみると在宅勤務 22.2%、サテライトオフィス勤務 13.8%、モバイルワーク 63.7% であった。また、導入企業のうちテレワークを利用している従業員の割合をみると、利用は従業員の 5% 未満とする回答が 45.4% と多くを占め、従業員の 80% 以上とする回答は、わずか 2.5% に過ぎない。

テレワークが他の施策と相乗効果をあげ、組織全体の働き方改革に寄与するためには、組織内で多くの従業員が実践することが求められる。

(2) テレワーク人口の状況

一方、日本におけるテレワーク人口は、国土交通省が

毎年実施している「テレワーク人口実態調査」で把握できる。テレワーク制度等に基づく雇用型テレワーカーを見ると、2016 年は全労働者数の 7.7% である。

4. さまざまな閣議決定におけるテレワーク施策と政府目標

(1) 各府省のテレワーク施策

平成 25 (2013) 年よりさまざまな閣議決定においてテレワーク施策に関する政府の方針が打ち出されてきた。(図表 2) その内容は、雇用形態の多様化とワーク・ライフ・バランスの実現、雇用創出、産業活性化の促進、まち・ひと・仕事創生に向けた新たなテレワークの普及推進などである。また、テレワーク普及推進の政府目標 (KPI) も掲げられ、平成 32 年には、テレワーク導入企業を平成 24 年度 (11.5%) 比で 3 倍、テレワーク制度等に基づく雇用型テレワーカーの割合を平成 28 年度 (7.7%) 比で倍増とし、働く者にとって効果的なテレワークを推進することが掲げられている。(図表 3)

図表 2 テレワークに関する様々な閣議決定

世界最先端 IT 国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画	(平成 29 年 5 月 30 日閣議決定)
経済財政運営と改革の基本方針 2017	(平成 29 年 6 月 9 日 閣議決定)
未来投資戦略 2017—Society 5.0 の実現に向けた改革	(平成 29 年 6 月 9 日閣議決定)
産業競争力の強化に関する実行計画	(平成 29 年 2 月 10 日 閣議決定)
ニッポン一億総活躍プラン	(平成 28 年 6 月 2 日閣議決定)
まち・ひと・しごと創生総合戦略 (2015 改訂版)	(平成 27 年 12 月 24 日 閣議決定)
女性の職業生活における活躍の推進に関する基本方針	(平成 27 年 9 月 25 日閣議決定)

出典：各種資料をもとに小豆川、NTT データ経営研究所が作成

図表 3 世界最先端 IT 国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」におけるテレワーク普及推進の政府目標（KPI）（平成 29 年 5 月 30 日閣議決定、「世界最先端 IT 国家創造宣言」は廃止）

テレワークは、働き方改革を推進するに当たっての強力なツールの一つであり、より具体的かつ効果的な形で普及が進むようにすることが課題。また、テレワークの普及に当たっては、関係府省庁が連携し、ガイドラインや表彰等の普及啓発の推進、サテライトオフィスの整備等を通じて、平成 32 年における KPI の目標値達成を図る。

国家公務員については、平成 32 年度までに、①必要な者が必要な時にテレワーク勤務を本格的に活用できるようにするための計画的な環境整備を行い②リモートアクセス機能の全省での導入を行う。

働き方改革の一助となり、労働者、事業者、その顧客の三方にとって効率的な結果が得られ、ワーク・ライフ・バランス、生産性、満足度等の向上を実現。

□ KPI（進捗）：平成 32 年には、テレワーク導入企業を平成 24 年度（11.5%）比で 3 倍、テレワーク制度等に基づく雇用型テレワーカーの割合を平成 28 年度（7.7%）比で倍増

□ KPI（効果）：働く者にとって効果的なテレワークを推進

出典：「世界最先端 IT 国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」（平成 29 年 5 月 30 日閣議決定）

(2) 府省連携で推進するテレワーク施策

テレワークの施策は、総務省、厚生労働省、国土交通省、経済産業省に、内閣府、内閣官房を加え、府省連携で推進しており、現在の施策の役割分担は以下のとおりである。

①内閣官房 IT 室

政府の IT 総合戦略「世界最先端 IT 国家創造宣言」に政府目標を設定

②総務省

情報通信政策：テレワーク推進に資する高度情報通信基盤の整備及び利活用促進

③厚生労働省

労働政策：適正な労働条件下におけるテレワーク普及促進

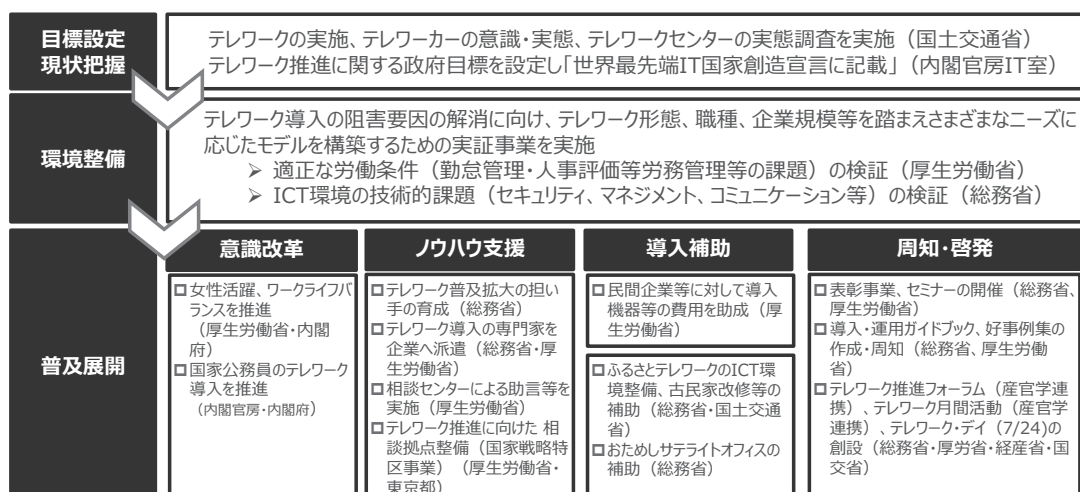
④国土交通省：国土交通省：都市部への人口・機能の集中による弊害の解消と地域活性化等

⑤経済産業省：テレワークに係る産業振興

⑥内閣府：男女共同参画等、総合的な企画・調整女性活躍、ワーク・ライフ・バランス、国家公務員のテレワークの推進状況を把握

各府省のテレワーク施策を横断的にみると、大きく、1. 目標設定・現状把握、2. 環境整備、3. 普及展開の 3 つに分けられる。（図表 4）

図表 4 府省連携で進むテレワーク施策



出典：官庁資料をもとに、小豆川、NTT データ経営研究所が作成

1. 目標設定・現状把握では、先述のようにテレワーク普及の KPI を設定し、テレワーク人口率、企業導入率の側面でテレワークの普及状況をモニタリングしている。

2. 環境整備は、普及が進まない、特に中小企業を対象に阻害要因の解消に向け、実証事業を通して適正な労働条件・ICT 環境の技術的課題の検証を実施、その成果をガイドブック等でまとめ、普及展開の指針としている。

2017 年度はサテライトオフィスやモバイルワークの急速な普及を踏まえ、厚生労働省、総務省でそれぞれ、テレワークガイドライン、テレワークセキュリティガイドラインの策定を行っている。

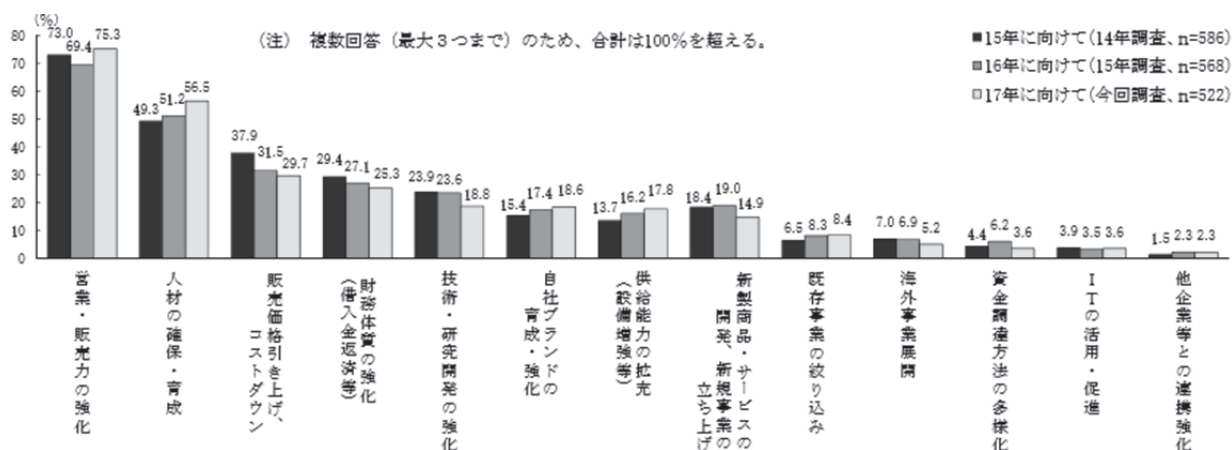
3. 普及展開では、「意識改革」「ノウハウ支援」「導入補助」「周知・啓発」事業が行われている。厚生労働省、総務省主催のセミナー事業は毎年開催され、労務管理や情報システム導入のポイント、好事例の紹介等を行い、セミナー開催後には個別相談も実施している。また、テレワーク普及の裾野拡大のためには、幅広い層での教育啓発が必要との認識からテレワークエキスパート講習が実施されている。企業のテレワーク推進担当者である経営企画・人事・情報システム部門だけでなく、企業に対して各種サービスを行う社会保険労務士、中小企業診断士、IT ベンダー、IT コーディネータ、弁護士等を対象に、テレワークの全般知識と実践力を習得する講習会を開催

し、カリキュラムやコンテンツの検証を実施している。さらに企業・自治体からの募集を行い、テレワークの専門家（テレワークマネージャー）を派遣する事業も実施され、きめ細かな普及促進策を展開している。あわせて、ICT を活用して場所を多様に選択できる柔軟な働き方であるテレワークの特性より、移住・定住促進のきっかけづくりを行い、定着から現地で雇用創出につなげる地方創生という観点から、テレワーク導入の促進が行われている。

5. 中小企業の経営課題とテレワーク

昨今の中小企業は、景況が穏やかな回復傾向にあるものの、企業規模や組織形態によって差異が見られ、設備投資や売上高の伸び悩みといった課題に直面しているといわれている。労働生産性については中小企業の伸び悩みがみられ、特に製造業における労働生産性の低迷が指摘されている。（中小企業庁「2017 年度版中小企業白書」）こうしたなか、中小企業が経営基盤の基盤強化に向けて注力する分野としては、「営業・販売力の強化」が第一位で、次に「人材の確保・育成」、「販売価格引き上げ、コストダウン」が挙げられている。（㈱日本政策金融公庫総合研究所「2017 年の中小企業の景況見通し」（2016 年 11 月）¹⁾。（図表 5）

図表 5 中小企業の経営課題：基盤強化に向けて注力する分野



出典：㈱日本政策金融公庫総合研究所「2017 年の中小企業の景況見通し」（2016 年 11 月）

今日、テレワークの普及推進政策の観点では、テレワークそのものが経営者、企業の意思決定層に認知されていない場合が多い。重点的に政策を実施している総務省、厚生労働省、東京都においては、特にテレワークに対する認知・理解が進まない中小企業を念頭に、経営課題解決とテレワークの結びつきについて、普及啓発活動を行っている²⁾。

テレワークという柔軟な働き方を導入することにより、獲得した人材の維持・確保ができ、育児・介護に直面した人材の離職の抑止する効果が期待されている。一方で、組織の活性化が生まれ「技術・研究開発の強化」「新製商品・サービスの開発、新規事業の立ち上げ」などのイノベーションを促進し、「海外事業展開」への対応や、業務革新に向けてさらなる「IT の活用・促進」が促進

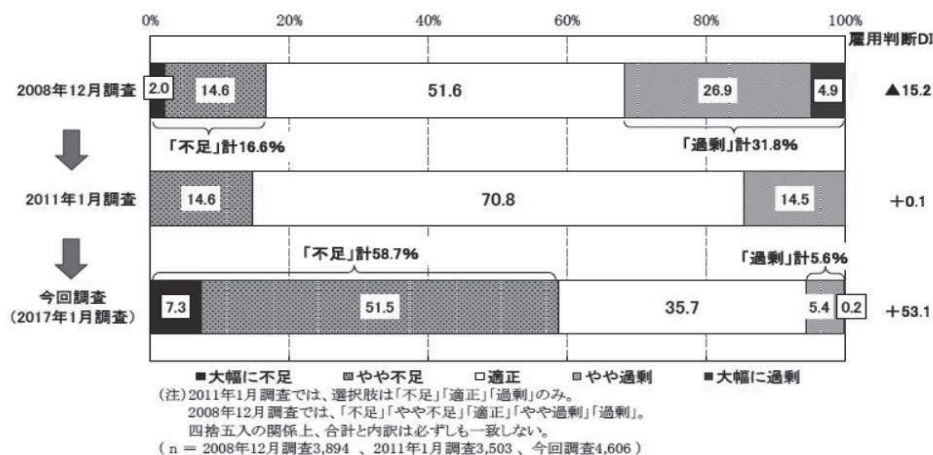
されるといわれている。

「人材の確保・育成」は、中小企業にとって最も緊要な経営課題である。商工中金調査部が2017年1月に行った「中小企業の「働き方改革」に関する調査」によると、雇用の過不足感が厳しく「大幅に不足」「やや不足」をあわせた割合は、58.7%と過半を占め、2011年、2008

年と比較すると、「不足」計の割合は大きく増加している³⁾。(図表6)

企業はさまざまな仕組みで在籍社員の確保を行いつつ、新たな人材獲得を行っていく必要がある。働き方改革も長期に渡る労働力減少と組織活性化への方策として位置づけられ、テレワークもその一つに挙げられる。

図表6 雇用の過不足感（全体）



出典：商工中金「中小企業の「働き方改革」に関する調査（中小企業設備投資動向調査）付帯調査、2017年1月調査）

6. 持続可能な個人・企業・社会に向けた企業システムのフレームワークの提案

テレワークをはじめとする「働き方改革」の普及・拡大にあたっては、企業のしくみ、システムを整備していくことが求められる。筆者は大きく（1）「組織風土の革新」（2）「業務プロセスの革新」（3）「労務管理制度・ルールの整備」、そして、それを支える（4）「情報通信環境の整備」の4つの要素が重要であると考えている。（図表7）

4つの要素の実践を通じて個人の持続的な成長（個人の豊かな人生の実現）と組織の持続的な成長（企業の競争力の確保・発展）が実現し、相乗効果をもたらしながらひいては「持続可能な個人・企業・社会」が実現できると考える。

4つの要素は以下のとおりである。

（1）「組織風土の革新」

「ダイバーシティ経営」「働き方改革」の鍵は、トップのビジョンづくりと管理職層／の意識改革である。管理職層の意識が変わり行動に移すことで、一般社員の自律性・主体性が根つき、あわせて性別や国籍、バックグラウンドが異なる多様な人材によるチームづくりが可能となる。一方、就労継続に影響を与える様々なライフイベ

ントに遭遇する職場のメンバーに対しては、個別の状況を理解し、他者配慮・相互支援の組織風土を醸成することが重要である。

（2）「業務プロセスの革新」

日々、多層化・多重化するプロジェクトにおいて、オフィスにいる社員とオフィスから離れたところにいる社員が、顔をあわせなくともチームワークを成功させるためには、無駄な業務プロセスの削減や短縮を行い、業務の可視化、知識・情報の共有を行い、間接業務から現場に至る業務改革を行い、全体効率化を図るとともに意思決定の迅速化を行うことが重要である。

（3）労務管理制度・ルールの整備

オフィスから離れた社員がオフィスで勤務する社員と比べて不公平にならないよう、目の前にいない部下の勤怠を適正に管理するとともに、働きすぎを防止することも重要である。また、適正な人事評価・業績評価の制度・ルールの整備を行うことで、管理職層も部下も目標を共有し、安心して仕事を行うことができる。

（4）「情報通信環境の整備」

そして、今日、（1）（2）（3）を強力に支援するのが情報通信環境である。

テレワーク環境（リモートアクセス方式）には、リモートデスクトップ方式、仮想デスクトップ方式、クラウド型アプリ方式、会社PCの持ち帰り方式などがある。コ

コミュニケーションツールとして、Eメール、電話関連システム、チャット（インスタントメッセージ）があり、情報共有ツールとして、TV会議システム、Web会議ツールやグループウェア等があります。便利なデバイスやICTツールの充実に伴い、まずは社員すべてが必要な時に、簡単に活用できるように、一人一人の操作能力、リテラシーをあわせて高めることが求められるだろう。マネジメント、管理ツールとしては、勤怠管理ツール、在席管理（プレゼンス管理）ツール、業務管理（プロジェクト管理）ツールがある。働き過ぎにならないよう労働時間を適正に管理し、業務の可視化、情報共有が進むことで、相互の信頼関係が形成されチームワーク力もアップすることが期待される

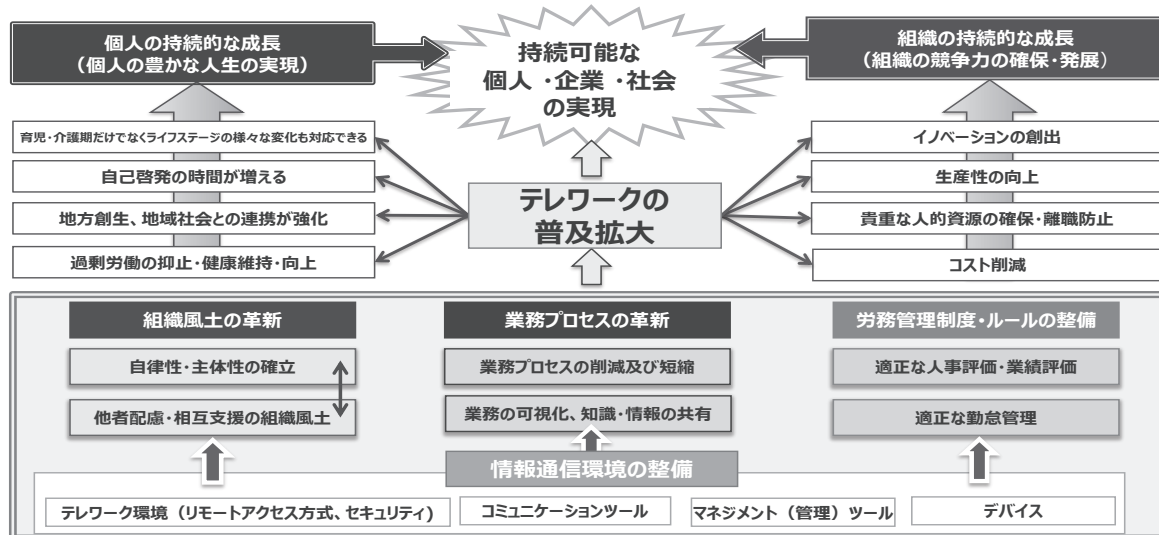
7. 働き方改革、テレワーク等の取組み状況

(1) 働き方改革の取組状況

それでは働き方改革やテレワークの取組はどのような状況であろうか。

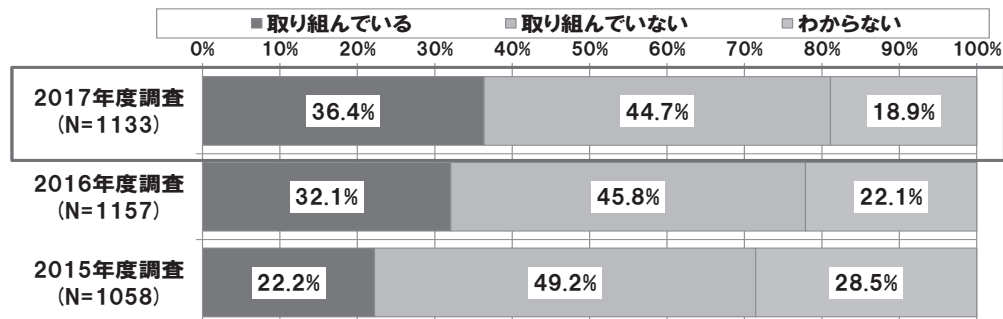
筆者が企画設計に関わった「働き方改革 2017」（NTTデータ経営研究所、NTTコムオンラインリサーチ共同調査）⁴⁾によると、自社で働き方改革に取り組んでいる割合は、36.4%と3割を超えている。（図表8）一昨年度の同調査（一昨年度「働き方変革 2015（2015年3月13日～2015年3月17日実施）」、昨年度の同調査（昨年度「働き方変革 2016年（2016年3月26日～2016年3月28日実施）」）では、22.2%、32.1%となっており、働き方改革に取り組む企業は年々増加している

図表7 テレワークの普及拡大：持続可能な個人・企業・社会の実現のための企業システムのフレームワーク



出典：小豆川、NTTデータ経営研究所が作成

図表8 働き方改革の取組状況



備考：「働き方変革」という言葉は多様な使われ方をしているため、本調査では、「働き方変革」について、働き方を変えて、

①コミュニケーションスタイル等の組織風土を変える、②作業手順を変える、③ワーク・ライフ・バランスを推進し、④ハラスメントの予防も実現することと定義して、回答していただいている。

出典：「働き方改革 2017：働き方改革の取り組みと職場へのインパクト」NTTデータ経営研究所／NTTコムリサーチ共同調査（2017年6月調査）

< <http://www.keieiken.co.jp/aboutus/newsrelease/170808/index.html> >

働き方改革の取組状況を企業規模別に「299 人以下」を中小企業、「300～999 人」を中堅企業、「1000 人以上」を大企業として再集計し直し、取組状況の傾向をみた。中小企業は、さらに「100 人～299 人」「30 人～99 人」「29 人以下」で細分化している⁵⁾。(図表 9)

企業規模が大きくなるほど、働き方改革に取り組む割合は増え、1000 人以上の大企業は 6 割弱を占める一方、99 人以下の企業は相対的に低く 1 割程度にとどまっている。

(2) テレワークの取組状況

「働き方改革 2017」調査において、働き方改革に取り組んでいると回答した対象者 (n=412) に対して、「テレワーク制度」の導入状況と意識の回答を企業規模別に集計した。

回答の選択肢は、実態と意識を組み合わせたものになっており、それぞれ「現在取り組んでおり、継続してほしい」、「現在取り組んでおり、中止してほしい」、「制

度等はあるが、形骸化している」、「制度等がないので、取り組んでもらいたい」、「制度等はないが、特に必要性を感じない」「わからない」で、単一回答方式になっている。

テレワークについて、現在取り組んでいる割合（「現在取り組んでおり、継続して行ってほしい」「現在取り組んでおり、中止してほしい」「制度等はあるが形骸化している」）は 38.8% で 4 割弱を占める。「現在取り組んでおり、継続してほしい」層を見ると、企業規模が大きくなるほどその割合は高く、中小企業は 1 割前後を占める。一方、「制度等がないので取り組んでもらいたい」とする回答は、30 人～99 人、100 人～299 人で 3 割弱を占めて高くなっている。さらに、「制度等はないが特に必要もない」という回答は、29 人以下が 6 割を占め、100 人～299 人は 4 割弱 (36.1%)、中堅企業は 1/4 を占めて高い。(図表 10) 導入にあたっては認知度の向上や取組のメリットを訴求する必要がある。

図表 9 働き方改革の取組状況：企業規模別

		取り組んでいる		取り組んでいない		わからない	
全体		100.0%	36.4%	44.7%	18.9%		
		1133	412	507	214		
中小企業	29人以下	100.0%	14.9%	68.2%	16.9%		
		154	23	105	26		
	30人～99人	100.0%	14.0%	62.9%	23.1%		
		186	26	117	43		
	100人～299人	100.0%	29.5%	54.1%	16.4%		
		207	61	112	34		
中堅企業	300人～999人	100.0%	42.9%	39.4%	17.7%		
		203	87	80	36		
大企業	1000人以上	100.0%	56.1%	24.3%	19.6%		
		383	215	93	75		

備考：P<0.01で有意。

出典：「働き方改革 2017：働き方改革の取り組みと職場へのインパクト」NTT データ経営研究所／NTT コムリサーチ共同調査（2017 年 6 月調査）

図表 10 「テレワーク制度」を導入している（在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務等）：企業規模別

		現在取り組んでおり、継続して行ってほしい	現在取り組んでおり、中止してほしい	制度等はあるが、形骸化している	制度等がないので、取り組んでもらいたい	制度等はないが、特に必要性を感じない	わからない
全体		100.0%	18.2%	7.0%	13.6%	19.9%	15.8%
		412	75	29	56	82	65
中小企業	29人以下	100.0%	8.7%	4.3%	0.0%	8.7%	17.4%
		23	2	1	0	2	4
	30人～99人	100.0%	11.5%	11.5%	19.2%	26.9%	19.2%
		26	3	3	5	7	5
	100人～299人	100.0%	11.5%	6.6%	4.9%	29.5%	11.5%
		61	7	4	3	18	7
中堅企業	300人～999人	100.0%	16.1%	10.3%	19.5%	16.1%	12.6%
		87	14	9	17	14	11
大企業	1000人以上	100.0%	22.8%	5.6%	14.4%	19.1%	17.7%
		215	49	12	31	41	38

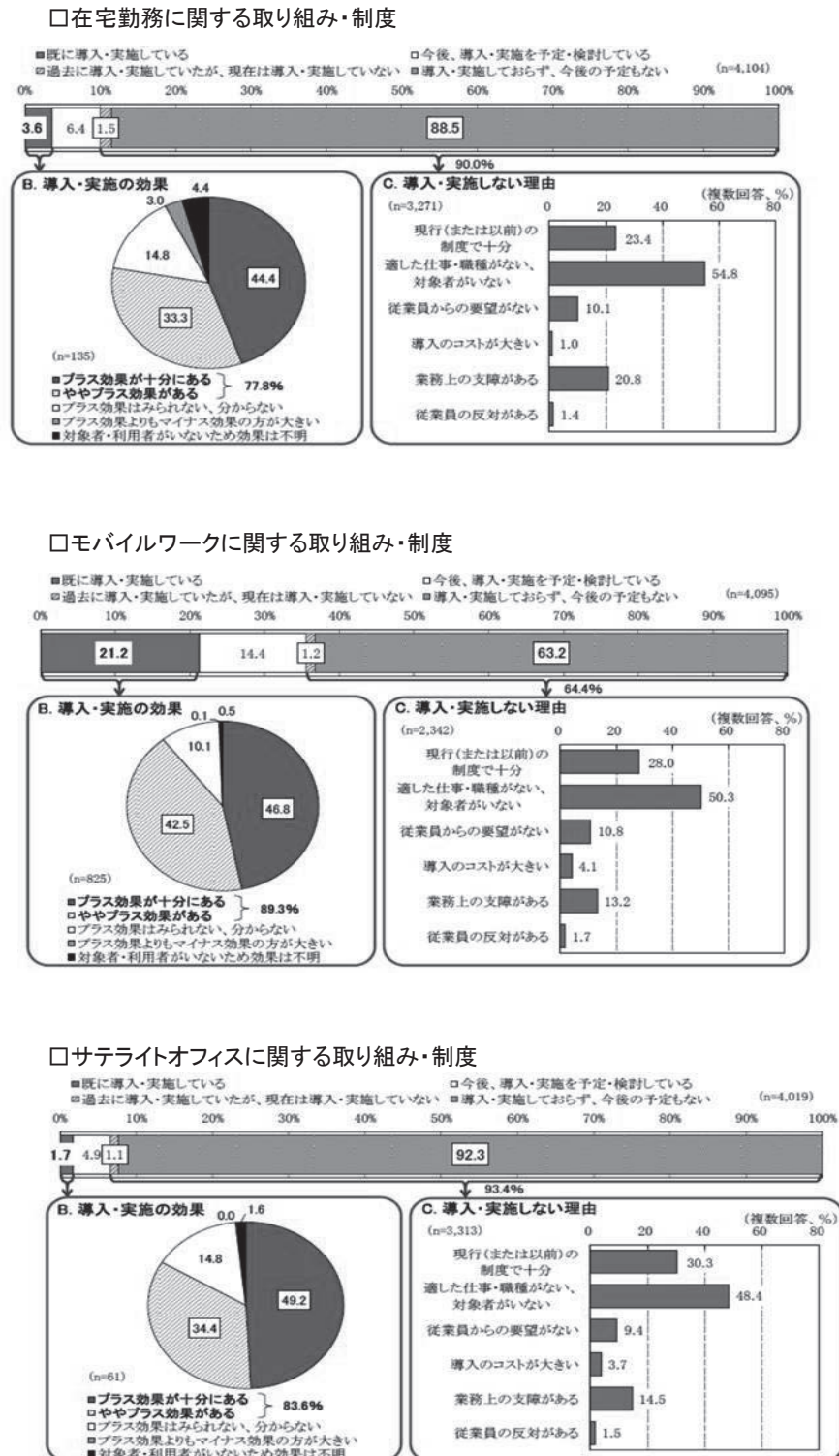
備考：P<0.01

出典：「働き方改革 2017：働き方改革の取り組みと職場へのインパクト」NTT データ経営研究所／NTT コムリサーチ共同調査

一方、商工中金調査部が実施した「中小企業の「働き方改革」に関する調査」において、在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務において、その導入・

実施状況、効果、導入・実施しない理由をみた。(図表 11)

図表 11 中小企業のテレワーク（在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務）の取組・制度の状況と導入・実施の効果、導入・実施しない理由



注：「B. 導入・実施の効果」は、「A. 導入・実施の状況」で「既に導入・実施している」を選択した企業への設問。
「C. 導入・実施しない理由」は、「A. 導入・実施の状況」で「過去に導入・実施していたが、現在は導入・実施していない」または「導入・実施しておらず、今後の予定もない」を選択した企業への設問。
出典：商工中金「中小企業の「働き方改革」に関する調査（中小企業設備投資動向調査）付帯調査，2017年1月調査）

①中小企業の在宅勤務制度の導入・実施の状況

導入・実施企業は3.6%にとどまるが、導入・実施している企業の評価では、「プラス効果が十分ある」(44.4%)「ややプラス効果がある」(2017年6月調査)(33.3%)をあわせて8割弱(77.8%)が「プラスの効果がある」と回答している。一方、「導入・実施していない」回答は9割弱(88.5%)を占める。その理由に「適した仕事・職種がない、対象者がいない」が半数以上を占め(54.8%)次いで、「現行(または以前)の制度で十分」(23.4%)が続く。

②中小企業のモバイルワークの導入・実施の状況

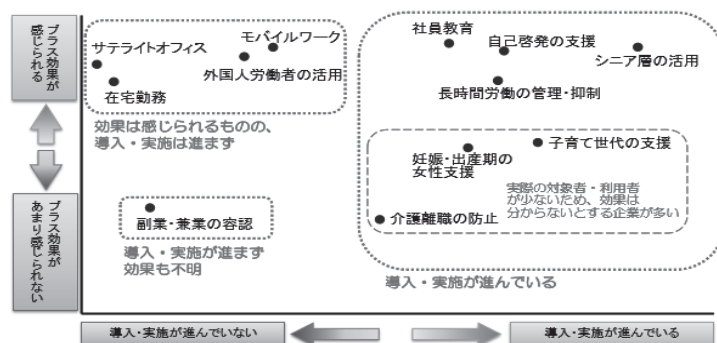
導入・実施企業は在宅勤務より多く、2割強(21.2%)である。導入・実施している企業の評価は、「プラス効果が十分ある」(46.8%)「ややプラス効果がある」(2017年6月調査)(42.5%)をあわせて9割弱(89.3%)が「プラスの効果がある」と回答を示す。一方、「導入・実施していない」は6割強(63.2%)を占める。その理由に「適した仕事・職種がない、対象者がいない」が半数を占め(50.3%)次いで、「現行(または以前)の制度で十分」(28.0%)が続く。

③中小企業のサテライトオフィスの導入・実施の状況

導入・実施企業はわずか1.7%である。導入・実施している企業の評価では、「プラス効果が十分ある」(49.2%)「ややプラス効果がある」(2017年6月調査)(34.4%)をあわせて8割強(83.6%)「プラスの効果がある」と回答している。一方、「導入・実施していない」は9割強(92.3%)を占める。その理由に「適した仕事・職種がない、対象者がいない」が48.4%、次いで、「現行(または以前)の制度で十分」(30.3%)が続く。

同調査において、働き方改革のさまざまな取組・制度をあわせた取組み状況と効果の評価からみたプロット図は図表12である。これを見ると、導入・実施が進んでおり、プラスの効果の評価している制度には、「シニア層の活用」「自己啓発の支援」「長時間労働の管理・抑制」「社員教育」がある。一方、在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィスは、効果は感じられるものの、導入・実施が進んでいない制度である。ICTインフラ環境、労務管理制度等の企業システムなど新たに検討する課題もあり、職場環境に関する助成金やテレワークのコンサルティング派遣制度、各種セミナー等公的支援制度を利用しながら、まずは実践してみることが必要であろう。

図表12 「働き方改革」に関する各取組・制度の状況



出典：商工中金調査部「中小企業の「働き方改革」に関する調査」（「中小企業設備投資動向調査」付帯調査（2017年1月調査））

(3)「組織風土の革新」「業務プロセスの革新」の取組状況

さらに、「働き方改革2017」調査において、図表8のフレームワークにおける「組織風土の革新」「業務プロセスの革新」に該当する設問に対する実態・意識の状況を企業規模別に見た結果は図表13、図表14に示すとおりである。

①「組織風土の革新」

「全社員を対象とした働き方改革に関する意識改革研修等を行っている」については、「現在取り組んでおり、継続してほしい」の全体の回答は26.7%である。企業規模別にみると最も高いのが30～99人の中小企業で

30.8%、1000人以上の大企業も同程度に高い(30.2%)。一方、「制度等がないので、取り組んでもらいたい」の全体の回答は16.7%を占め、企業規模別では30～99人の中小企業(26.9%)が最も高い。

「管理職を対象とした働き方に関する「意識改革」や「マネジメント」に関する研修を実施している」については、「現在取り組んでおり、継続してほしい」は全体の回答は3割弱(29.4%)である。1000人以上の大企業が最も高い。一方、「制度等がないので、取り組んでもらいたい」とする全体の回答は15.5%、29人以下の中小企業が最

も高く 26.9% であった。

②「業務プロセスの革新」

「業務フローの見直しや業務改善を行っている」については、「現在取り組んでおり、継続してほしい」の全体

の回答は 36.9% である。1000 人以上の大企業が最も高く約 4 割 (39.1%) であるが 300 人～999 人の中堅企業も同程度に高い (37.9%)。一方、「制度等がないので、取り組んでもらいたい」とする全体の回答は 14.6% であり、30～99 人の中小企業が 19.2% で最も高かった。

図表 13 「組織風土の革新」の取組：企業規模別

□全社員を対象とした働き方に関する意識改革研修等を行っている：企業規模別								
		現在取り組んでおり、継続して行っている	現在取り組んでおり、中止してほしい	制度等はあるが、形骸化している	制度等がないので、取り組んでもらいたい	制度等はないが、特に必要性を感じない	わからない	
全体		100.0%	26.7%	6.3%	13.1%	16.7%	21.4%	15.8%
		412	110	26	54	69	88	65
中小企業	29人以下	100.0%	4.3%	4.3%	0.0%	17.4%	56.5%	17.4%
		23	1	1	0	4	13	4
	30人～99人	100.0%	30.8%	15.4%	3.8%	26.9%	19.2%	3.8%
		26	8	4	1	7	5	1
中堅企業	100人～299人	100.0%	23.0%	9.8%	9.8%	19.7%	23.0%	14.8%
		61	14	6	6	12	14	9
大企業	300人～999人	100.0%	25.3%	5.7%	20.7%	17.2%	18.4%	12.6%
		87	22	5	18	15	16	11
大企業	1000人以上	100.0%	30.2%	4.7%	13.5%	14.4%	18.6%	18.6%
		215	65	10	29	31	40	40

備考：P<0.01

□管理職を対象とした働き方に関する「意識改革」や「マネジメント」に関する研修を実施している：企業規模別								
		現在取り組んでおり、継続して行っている	現在取り組んでおり、中止してほしい	制度等はあるが、形骸化している	制度等がないので、取り組んでもらいたい	制度等はないが、特に必要性を感じない	わからない	
全体		100.0%	29.4%	5.6%	15.3%	15.5%	15.8%	18.4%
		412	121	23	63	64	65	76
中小企業	29人以下	100.0%	4.3%	4.3%	0.0%	17.4%	52.2%	21.7%
		23	1	1	0	4	12	5
	30人～99人	100.0%	26.9%	7.7%	11.5%	26.9%	15.4%	11.5%
		26	7	2	3	7	4	3
中堅企業	100人～299人	100.0%	23.0%	6.6%	16.4%	16.4%	19.7%	18.0%
		61	14	4	10	10	12	11
大企業	300人～999人	100.0%	27.6%	5.7%	19.5%	21.8%	10.3%	14.9%
		87	24	5	17	19	9	13
大企業	1000人以上	100.0%	34.9%	5.1%	15.3%	11.2%	13.0%	20.5%
		215	75	11	33	24	28	44

備考：P<0.01

□業務フローの見直しや業務改善を行っている：企業規模別								
		現在取り組んでおり、継続して行っている	現在取り組んでおり、中止してほしい	制度等はあるが、形骸化している	制度等がないので、取り組んでもらいたい	制度等はないが、特に必要性を感じない	わからない	
全体		100.0%	36.9%	6.3%	18.0%	14.6%	8.0%	16.3%
		412	152	26	74	60	33	67
中小企業	29人以下	100.0%	26.1%	4.3%	0.0%	13.0%	30.4%	26.1%
		23	6	1	0	3	7	6
	30人～99人	100.0%	34.6%	15.4%	15.4%	19.2%	7.7%	7.7%
		26	9	4	4	5	2	2
中堅企業	100人～299人	100.0%	32.8%	8.2%	9.8%	18.0%	13.1%	18.0%
		61	20	5	6	11	8	11
大企業	300人～999人	100.0%	37.9%	5.7%	26.4%	12.6%	8.0%	9.2%
		87	33	5	23	11	7	8
大企業	1000人以上	100.0%	39.1%	5.1%	19.1%	14.0%	4.2%	18.6%
		215	84	11	41	30	9	40

備考：P<0.01

出典：「働き方改革 2017：働き方改革の取り組みと職場へのインパクト」NTT データ経営研究所／NTT コムリサーチ共同調査

図表 14 「業務プロセスの革新」の取組：企業規模別

口無駄な業務の洗い出し、削減を行っている：企業規模別								
		現在取り組んでおり、継続して行っている	現在取り組んでおり、中止してほしい	制度等はあるが、形骸化している	制度等がないので、取り組んでもらいたい	制度等はないが、特に必要性を感じない	わからない	
全体		100.0%	34.2%	7.3%	18.4%	18.2%	8.3%	13.6%
		412	141	30	76	75	34	56
中小企業	29人以下	100.0%	17.4%	0.0%	8.7%	26.1%	30.4%	17.4%
		23	4	0	2	6	7	4
	30人～99人	100.0%	38.5%	11.5%	11.5%	15.4%	7.7%	15.4%
		26	10	3	3	4	2	4
堅企	100人～299人	100.0%	36.1%	4.9%	13.1%	21.3%	11.5%	13.1%
		61	22	3	8	13	7	8
大企業	300人～999人	100.0%	32.2%	11.5%	23.0%	14.9%	9.2%	9.2%
		87	28	10	20	13	8	8
大企業	1000人以上	100.0%	35.8%	6.5%	20.0%	18.1%	4.7%	14.9%
		215	77	14	43	39	10	32

備考：P<0.05

口会議の運営方法を見直している：企業規模別								
		現在取り組んでおり、継続して行っている	現在取り組んでおり、中止してほしい	制度等はあるが、形骸化している	制度等がないので、取り組んでもらいたい	制度等はないが、特に必要性を感じない	わからない	
全体		100.0%	28.6%	6.6%	18.4%	18.2%	10.9%	17.2%
		412	118	27	76	75	45	71
中小企業	29人以下	100.0%	21.7%	4.3%	0.0%	21.7%	34.8%	17.4%
		23	5	1	0	5	8	4
	30人～99人	100.0%	30.8%	7.7%	15.4%	23.1%	7.7%	15.4%
		26	8	2	4	6	2	4
堅企	100人～299人	100.0%	21.3%	6.6%	16.4%	19.7%	18.0%	18.0%
		61	13	4	10	12	11	11
大企業	300人～999人	100.0%	23.0%	9.2%	25.3%	17.2%	10.3%	14.9%
		87	20	8	22	15	9	13
大企業	1000人以上	100.0%	33.5%	5.6%	18.6%	17.2%	7.0%	18.1%
		215	72	12	40	37	15	39

備考：P<0.05

口作成する資料の簡素化を推進している：企業規模別								
		現在取り組んでおり、継続して行っている	現在取り組んでおり、中止してほしい	制度等はあるが、形骸化している	制度等がないので、取り組んでもらいたい	制度等はないが、特に必要性を感じない	わからない	
全体		100.0%	28.9%	6.8%	16.7%	21.1%	10.7%	15.8%
		412	119	28	69	87	44	65
中小企業	29人以下	100.0%	26.1%	4.3%	0.0%	13.0%	34.8%	21.7%
		23	6	1	0	3	8	5
	30人～99人	100.0%	23.1%	15.4%	7.7%	26.9%	11.5%	15.4%
		26	6	4	2	7	3	4
堅企	100人～299人	100.0%	26.2%	6.6%	9.8%	26.2%	18.0%	13.1%
		61	16	4	6	16	11	8
大企業	300人～999人	100.0%	25.3%	6.9%	23.0%	21.8%	11.5%	11.5%
		87	22	6	20	19	10	10
大企業	1000人以上	100.0%	32.1%	6.0%	19.1%	19.5%	5.6%	17.7%
		215	69	13	41	42	12	38

備考：P<0.01

出典：「働き方改革 2017：働き方改革の取り組みと職場へのインパクト」NTT データ経営研究所／NTT コムリサーチ共同調査

「無駄な業務の洗い出し、削減を行っている」については、「現在取り組んでおり、継続してほしい」の回答は 34.2% である。300 人～999 人の中堅企業が 4 割弱（38.5%）で最も高い。一方、「制度等がないので、取り組んでもらいたい」とする全体の回答は 18.2% であり、29 人以下の中小企業が 26.1% で最も高かった。

「会議の運営方法を見直している」については、「現在取り組んでおり、継続してほしい」の全体の回答は 28.6% である。1000 人以上の大企業が 33.5% で最も高い。一方、「制度等がないので、取り組んでもらいたい」とする全体の回答は 18.2% であり、30～99 人の中小企業が 23.1% で最も高かった。

「作成する資料の簡素化を推進している」については、「現在取り組んでおり、継続してほしい」の回答は28.9%である。1000人以上の大企業が3割強(32.1%)で最も高い。一方、「制度等がないので、取り組んでもらいたい」とする全体の回答は21.1%であり、30～99人の中小企業が26.9%で最も高かった。

以上をみると、組織風土の革新、業務プロセスの革新、いずれも1,000人以上の大企業が現在取り組んでおり、継続意向が高い傾向がある。一方「制度等がないので、取り組んでもらいたい」とする回答は、30～99人の中小企業においてニーズが顕在化する傾向がみられ、適切な支援を行っていくことが求められる。

8. 地方自治体におけるテレワーク関連支援策

図表15は2017年3月に総務省が調査した各自治体のテレワーク関連施策である。

サテライトオフィス等入居料の補助事業、職場環境改善の支援事業、育児・介護の就業支援、情報提供やセミナー、IT実践研修等の開催による普及啓発事業、遊休公共施設を活用したテレワークセンターの開設、利用促進、移住・定住促進等雇用創出、地域振興に資する一定期間のお試しサテライトオフィス事業、テレワーク導入・対象拡大企業に対する奨励金の補助事業などさまざまである。

中小企業は次なる成長の機会と捉え、自社の経営資源と資金の調達、情報提供やネットワークの支援を組み合わせ活用することが重要である。

9. 中小企業の経営課題解決におけるテレワークの意義・有効性

冒頭で紹介した総務省「平成29年度通信利用動向調査」では、テレワークの実施企業・未実施企業における労働生産性の比較を示している。ITを活用している企業における1社当たりの労働生産性⁶⁾において、テレワーク導入企業と未導入企業では、労働生産性が1.6倍となるという。(図表16)

日本の労働生産性はOECD35カ国中第20位で、統計で遡れる1970年以降、主要先進7カ国では最下位の状況が続いており⁷⁾、実効性のある仕組みが求められる。テレワーク導入の際は、ICT環境の整備、業務の合理化・標準化等による施策が必要なことから、生産性向上策としての有効性が認識されはじめている。

長時間労働の是正や柔軟な働き方の導入などワーク・

ライフ・バランスの取組を進めることは、大きく4つの経路を通じて企業の労働生産性の向上につながる可能性が指摘されている(姉崎, 2010)。

第1は労働者の士気の向上や欠勤等の減少などモチベーションを高める効果、第2はワーク・ライフ・バランス推進を社外にもアピールすることにより優秀な人材が集まりやすくなる効果、第3はワーク・ライフ・バランス推進により、従業員が就労継続しやすくなり採用コストや初任者に対する教育研修コストが低下することによるもの、第4に企業がワーク・ライフ・バランス実現のため、業務効率化への工夫や、業務分担の見直しを行うことによるものである。

テレワークの導入は長時間労働削減策と平行して実施するケースがみられるが、内閣府「生産性向上に向けた企業の新規技術・人材活用等に関する意識調査」によると、長時間労働是正施策と長時間労働是正とテレワークに取組企業において、労働生産性にプラスの効果を与えることを検証している(内閣府, 2017年)。(図表17)

図表18は製造業、非製造業で、多様な人材を中核人材として活用する企業が柔軟な働き方を実現するために行っている見える化等の実施状況と業績との相関をみたものである。製造業、非製造業いずれにおいても見える化等実施企業は未実施企業よりも増益の割合が高くなっている。多様な人材活用を行うためには、情報共有を効果的に行い相互に意識や判断を合わせるしくみをつくる必要がある。業務プロセスの見える化、業務内容・役割分担の明確化、社内共通の業務ツールの導入などは有効な方法と考えられる。

おわりに

テレワーク普及拡大の国民運動として、2015年より産官学で構成するテレワークフォーラムの主唱によって11月がテレワーク月間として制定された。テレワーク月間では「働く、が変わる」を掲げてロゴマークを作成、11月を国民一人一人が未来につながる働き方の一つであるテレワークについて考え、参加する強化月間として位置づけている。テレワーク月間に賛同する企業・団体の取組みには①試みる、実践する、②学ぶ、議論する、③応援する、協力する、の3つのカテゴリに対して活動登録を呼びかけ、活動の主体や活動の内容の見える化を行っている。

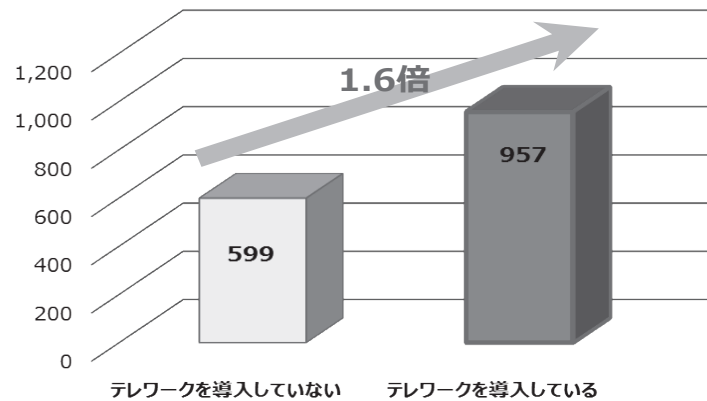
さらにこれをさらに加速化させる動きとして、今年度からオリンピック・パラリンピック東京大会の開会式に相当する7月24日を「テレワーク・ディ」とすることとなった。2012年ロンドン大会では、ロンドン市内の8割の企業がテレワークを導入。大会中はテレワークを実

図表 15 地方自治体におけるテレワーク関連支援策

団体名	支援概要	所管	種類	団体名	支援概要	所管	種類
北海道	サテライトオフィス等のテレワーク拠点を道内に立地する企業に対し、北海道産業振興条例に基づく企業立地の促進を図るための助成を実施。	北海道経済部産業振興局	補助	静岡県伊東市	本市に新たにサテライトオフィス等を設置する事業者に対し、施設設備費・機器購入費・賃借料・通信費・人件費の補助を行う。	市政戦略課	補助
北海道札幌市	在宅勤務をはじめとするテレワークを通して職場環境の改善に取り組む企業を支援。	札幌市経済観光局 産業振興部経済企画課	補助	愛知県	愛知県女性の活躍促進奨励金の対象取組の中に、ワークライフバランスに配慮した柔軟な働き方に対応する制度の創設・拡充がある。	県民生活部	補助
北海道北見市	人や仕事の地方への流れを促進する「ふるさとテレワーク」を推進するため、市で整備したサテライトオフィスを、無料で利用者に提供。	北見市商工観光部 工業振興課	他	滋賀県	育児や介護などの理由により、外で働くことが困難な女性を対象とした在宅ワークという働き方を考えるセミナーおよび在宅ワーカー・発注企業等との業務の受注を目的としたミニマッチング交流会を開催する。	滋賀県商工観光労働部	他
北海道北見市	テレワークを活用したIT関連企業の進出及び事業化を推進するため、市外から市内へ進出した企業に対し、入居料等の一部を補助。	北見市商工観光部 工業振興課	補助	兵庫県	女性や高齢者など様々な人材の活用や多様な働き方を促進するため、在宅勤務システム等の職場環境整備費用の1/2を助成。	兵庫県労政福祉課	補助
北海道上磯郡知内町	新規就業の経営者に対する支援。 ※テレワークに限定するものではない。	知内町産業振興課 ものづくり推進室	補助	兵庫県	在宅障がい者と企業が円滑に業務の受発注を行えるシステムの開発やスキルアップ研修等の取組を支援。	兵庫県障害者支援課	補助
北海道斜里郡斜里町	テレワークセンター（しれとくらぼ）の利用支援 （施設利用無料、受入れサポート等）	総務部企画総務課 企画係	補助	兵庫県	県内の多自然地域において、新たにIT関連の事業所を開設したテレワークに取り組むIT関連事業者に対して、経費の一部を補助。	兵庫県新産業課	補助
北海道勇払郡厚真町	「お試しサテライトオフィス」施設を活用して、都市部の企業のふるさとテレワーク導入に向けた実証を支援。	厚真町産業経済課 経済グループ	他	兵庫県豊岡市	テレワークに関心のある企業や個人事業者が仕事や作業しやすい空間を提供する。	一般財団法人但馬地域 地場産業振興センター	他
北海道野付郡別海町	地方創生推進団体へ交付金を交付し、その中からテレワーカーへの交通費を助成する。	総務部総合政策課	補助	兵庫県美方郡香美町	空き家を活用したICTオフィス等の開設・設置をする事業所に対して補助を行う。	香美町企画課	補助
青森県むつ市	市が誘致する情報サービス業またはコールセンター業のオフィス賃料等の経費の1/4を3年間補助。（雇用要件あり、予算の範囲内）	むつ市産業振興課	補助	奈良県天理市	これから当市センターを利用して、テレワークを導入しようとする企業に対して導入支援を行う。	天理市産業振興課 産業振興係	他
青森県三戸郡三戸町	テレワークを試行する事業者に対し、一定期間お試しサテライトオフィスを貸出し準備中	三戸町地方創生推進室	その他	奈良県生駒市	多様な働き方推進施設として設置し、企業がサテライトオフィス利用できると整備。	生駒市テレワーク &イノベーションセンター	施設
宮城県	県ホームページにてテレワークに関する情報を提供。	共同参画社会推進課	他	奈良県生駒郡三郷町	個人でも企業でも利用可能な「奈良サテライトオフィス35」では、コワーキング・スペース・オフィススペース等、利用者のニーズにあったワーク環境を提供。テレビ会議や動画配信ができるICTツール、高速無線LANも完備。	三郷町総務部総務課	他
秋田県鹿角市	テレワークを促進するため、啓発セミナーやIT実践研修を実施する。	産業部産業活力課	他	和歌山県	在宅就労希望者を対象に、自営型テレワークの普及、マッチングを行うフェア等開催。	和歌山県商工観光労働部 商工労働政策局労働政策課	他
群馬県利根郡みなかみ町	遊休公共施設を活用し、テレワークを実施する企業・個人が本町に進出しやすいように、テレワークセンターを開設	総合戦略課	他	和歌山県西牟婁郡白浜町	町が保有する「白浜町ITビジネスオフィス」に首都圏より企業を誘致している。現在当該施設が10社で満室となっているため、二号店を建設中。総務部の「ふるさとテレワーク」にもH26/H27ともに採択を受け、企業誘致に取り組んでいる。町の補助としては企業が自社オフィスを作った場合に固定資産税の減免措置がある。	白浜町総務課	減免
埼玉県	在宅勤務やテレワークの導入・対象拡大に取り組む企業に、奨励金30万円を支給する。	ウーマニクス課	補助	鳥取県	県内企業における在宅ワーク、テレワーク導入を促進するため、鳥取県内に事業所を有する企業等に勤務し、仕事と子育て等との両立を図るため、勤務先の了承を得てオフィスの利用を希望する者が無料で利用できる通信環境の整ったサテライトオフィスを整備。	女性活躍推進課	支援
埼玉県熊谷市	所谷市中小企業一般事業資金融資利用者に、支払利子の一部を補助する。	産業振興部商工業振興課	補助	鳥根県	県外から鳥根に進出した企業が、テレワークセンターを営む場合、当該企業の雇用や投資、及び家賃を助成する。	企業立地課	補助
千葉県南房総市	市民の就職、スキルアップ、テレワークをバックアップするため情報処理技術に関する資格取得に係る費用の一部を補助する。	商工観光部商工課	補助	鳥根県邑智郡美郷町	「誇りもてる産業おきし事業」（テレワークに限らないが）産業の新たな分野拡大、新規立上げに際し上限150万円の補助を行う。	定住推進課	補助
東京都	中小企業の経営者等を対象に、ICT機器の操作等を通じてテレワークによる働き方が体験できるセミナーを実施する。	産業労働局雇用就業部 労働環境課	他	鳥根県邑智郡美郷町	町内全域に光ファイバを敷設完了。全町でフレッツ光回線（200Mbps）が利用できる環境。	企画財政課	環境
東京都	中小企業等をモデル企業として募集し、活用支援を行うとともに、その過程で得るノウハウ等を事例としてまとめ、広く発信する。	産業労働局雇用就業部 労働環境課	他	岡山県倉敷市	【高梁川STICK】「藤の見えるテレワーク」をコンセプトとした高梁川流域圏クラウドソーシングSNSサイト、招待制。	情報政策課	他
東京都	東京テレワーク推進センターを開設（7月）し、国と連携して情報提供等を行う他、テレワーク体験ができるコーナーを設置する。	産業労働局雇用就業部 労働環境課	他	岡山県倉敷市	【テレワーカーのためのデータ利用・分析講座】gaccoをプラットフォームとしたオンライン学習サイト、登録制。	情報政策課	他
東京都港区	テレワーク勤務の環境を整える等、ワーク・ライフ・バランスに取り組んでいる企業等を認定・表彰し、その取組を紹介する。	総務部総務課人権・男女平等参画係	表彰	岡山県津山市	特定業種のサテライトオフィス設置について、家賃等及び事務機器導入費について補助	つやま産業支援センター	補助
東京都小平市	テレワークも含めた女性のための働く拠点であるフーキングスペース「すたじ」の運営団体に対して、経費の一部を補助する。	地域振興部産業振興課	補助	岡山県井原市	岡山県の「晴れの国おかやま！農村サテライトオフィス等誘致事業補助金制度」を利用した、企業のサテライトオフィス開設の補助。	地域創生課	補助
神奈川県	県内の中小企業等に対して、体験セミナー（経営者向け・担当者向け）及び在宅勤務型のテレワーク導入のためのアドバイザー派遣 6月末公開予定	産業労働局労働部 労政福祉課両立支援グループ (045) 210-5744	派遣、他	山口県	中山間地域へのサテライトオフィスの開設にあたり、市町と連携して、サポートセンターによる相談対応や補助金により支援。	中山間地域づくり推進課	補助
神奈川県横浜川崎市	女性の活躍推進を目的としたテレワークを導入する企業に対し経費の一部を助成する。（その他申請条件あり。）	経済局経営・創業支援課	補助	山口県宇布市	まちなかオフィス等立地促進補助金 市外事業者による中心市街地へのオフィスの立地に対して、家賃等を補助する。	企業誘致・雇用創造課	補助
新潟県糸魚川市	テレワーカー養成セミナーを糸魚川高等職業訓練校に委託し実施、テレワーカーの育成に努めています。	産業労働部 産業立地・経営支援課	他	山口県宇布市	情報・通信産業等立地促進補助金 市外事業者による市内へのオフィスの立地に対して、通信回線使用料等を補助する。	企業誘致・雇用創造課	補助
新潟県上越市	当市の中心市街地の空き家や空き店舗を利用し、テレワークを実施する企業に対し、改装に係る経費の一部を補助します。	産業観光部 産業振興課商業・中心市街地活性化推進室	補助	山口県宇布市	ICT企業立地促進補助金 市内に事業所を設置する市外ICT企業に対し、ICT人材を確保するための研修費を助成する。	企業誘致・雇用創造課	補助
長野県	ICT産業等立地助成金：ICT関係企業を長野県に誘致するため、ICT産業等の事業所新設に係る費用の一部を助成します。	産業労働部 産業立地・経営支援課	補助	徳島県	テレワーク等を活用した行政サービスの向上や新たな雇用創出につながる取組で、他団体のモデルとなる先駆的な取組を支援。	政策創造部地方創生局 市町村課	補助
長野県	とまきナガノ（訪問型）：1泊2日程度で長野県内に仕事をすると、交通費、宿泊費、オフィス利用料を補助。	産業労働部 産業立地経営支援課	補助	徳島県	「テレワークセンター徳島」を設置し、テレワーカー向け研修や企業への導入支援を行う。	労働雇用戦略課	他
長野県	おたしナガノ（滞在型）：最大6ヶ月、県内に居住し、仕事をする事業。オフィス利用料等を補助、県職員宿泊の物件を提供。	産業労働部 産業立地経営支援課 創業・サービス産業振興室	補助	徳島県	県外のS O H O事業者等が、県内過疎市町村での事業所開設に要する経費に対する補助。	企業支援課	補助
長野県松本市	企業が市内に新たにテレワークを実施するために設置するサテライトオフィス賃借料の一部を助成します。	松本市商工課	補助	徳島県美馬市	美馬市サテライトオフィス企業認定 美馬市にサテライトオフィスを進出した都市部企業に対し、市として認定することにより、誘致企業の認知と事業展開の円滑化を図る。	美来創生局 プロジェクト推進課	他
長野県諏訪郡富士見町	市内に移住し、富士見森のオフィスのコワーキングスペースでテレワークする方に家賃等の一部として月額83,000円を補助します。	総務課企画統計係	補助	愛媛県松山市	就労機会の創出やテレワーク市場の拡大等を目的として就労奨励金と発注奨励金を交付。	地域経済課	補助
長野県東筑摩郡麻績村	テレワークの拠点となるサテライトオフィスの施設整備を進めており、30年3月に完成予定。29年10月から募集を行う。	村づくり推進課	他	愛媛県西条市	西条市では市内の全ての小・中学校の普通教室等に電子黒板などを設置する事業「小中学校ICT教育推進事業」を平成27年度から実施。	西条市教育委員会 学校教育課	他
長野県下高井郡山ノ内町	町外企業等が町内の空き家等を活用しテレワークを実施するためのオフィスを整備する経費の一部を補助します。	山ノ内町役場総務課 企画係	補助	愛媛県北宇和郡松野町	新規に事業所を開設した事業者又は転入した個人は光通信ネットワーク接続工事が無料。 県が推進する子育て応援宣言企業登録制度において、テレワーク制度の導入など先進事例の宣言内容を他の企業や事業所にも広めている。	ふるさと創生課 新雇用開発課	補助 他
大分県	IT関連企業などオフィス系企業の立地を促進するためサテライトオフィスを整備する市町村に対する補助			福岡県	これから女性活躍、ワーク・ライフ・バランスに取り組むものとしている。あるいはさらに取組みを進めようとしている企業・事業所に、そのニーズにあった内容（例：IT（テレワークなど）の活用による時間外削減、業務効率化など含む）で講師を派遣してセミナーを実施	女性活躍推進課	派遣
				福岡県福岡市	ホームページ「福岡市の男女共同参画」において、テレワークの意義及び導入事例等を掲載	市民局男女共同参画部 女性活躍推進課	他
				福岡県田川市	テレワークセンターにおいて福岡県よろず支援拠点と連携し、毎月1回創業を目指す女性等を対象にセミナー及び個別相談会を実施。（事前予約制）	産業振興課	他
				佐賀県鳥栖市	クラウドソーシング等のITを活用した働き方を普及するため、スキル習得のためのセミナーを実施する事業を委託して行っている。	鳥栖市産業経済部 商工振興課商工観光労働係	他

出典：総務省（2017年）

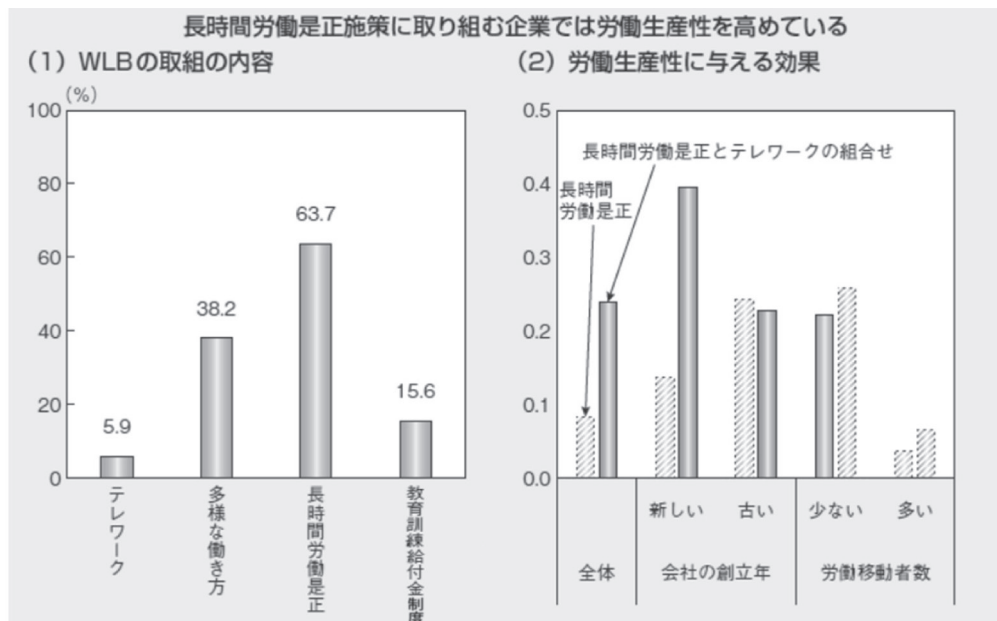
図表 16 テレワーク導入企業・未導入企業における一社当たり労働生産性の比較



備考：労働生産性：（営業利益＋人件費＋減価償却費）／従業員数

出典：総務省「平成 28 年度通信利用動向調査」

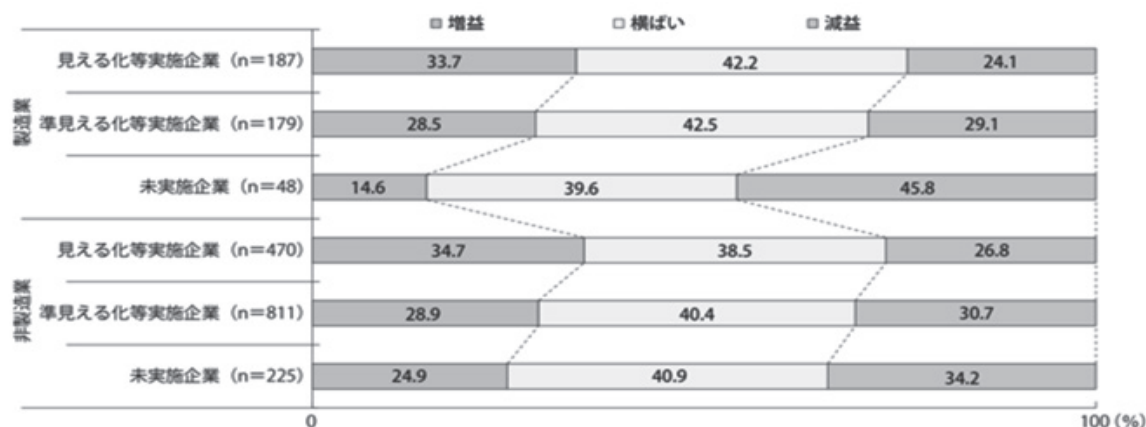
図表 17 「長時間労働是正」「長時間労働是正とテレワークの組合せ」の労働生産性に与える効果



備考：1. 内閣府「生産性向上に向けた企業の新規技術・人材活用等に関する意識調査」により作成。同調査では、従業員の満足度を高めるための対応として、企業が取り組んでいることとして、「テレワーク」、「多様な働き方」、「長時間労働是正」、「教育訓練給付金制度」といった WLB 施策を尋ねている。2. (2) の斜線部分のグラフは有意ではない係数。

出典：内閣府「平成 29 年版 経済財政白書－技術革新と働き方改革がもたらす新たな成長－」

図表 18 多様な人材を中核人材として活用する企業が柔軟な働き方を実現するためにやっている見える化等の実施状況と業績との相関



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016 年 11 月、みずほ情報総研）

注：1. 「女性」「シニア」「外国人」「障がい者」の人材の 4 区分について、一つでも「中核人材として活用している」と回答した者を集計している。

2. 「見える化等実施企業」とは、「業務プロセスの見える化」を実施し、かつ「5 S の徹底」、「各人の業務内容・役割分担の明確化」、「業務内容の見直し・削減」、「社内共通の業務ツールの導入」、「部門・エリア間での重複業務の集約」について一つ以上実施していると回答した者としている。「未実施企業」とは、これらの取組を一切行っていないと回答した者とし、「準見える化等実施企業」とはその他の者としている。

出典：中小企業庁「2017 年版 中小企業白書」

践することにより、BCP（事業継続計画）、生産性向上、満足度向上、ワーク・ライフ・バランス等の成果につながったという。

今年度は政府が企業・団体・官公庁に一斉実施を呼びかけ、24 日は首都圏を中心に 6 万人が参加。企業や団体の数は 927 に上り、当日は新しい働き方のチャレンジを地域のエンジンとすべく徳島県、奈良県等地方においても参加が広がった。毎年、国民運動として展開することにより、2020 年のレガシーとしてこうした働き方を定着させることを目指している。大企業を中心として普及拡大の兆しがあるが、昨今ではクラウドコンピューティングの普及により、中小企業のコスト負担が少なく導入しやすいソリューションも登場している。

テレワークという ICT を活用した時間と場所を有効に活用できる働き方を実現する制度、環境づくりは、見方を変えれば、重要な知識資産である人材の維持・確保や現在の組織の活性化やイノベーションの創出、さらに BCP（事業継続計画）の観点から中小企業こそ、効果が実感できるものである。導入し、一人一人が活用すれば組織能力が向上し、飛躍的な成長につながる可能性がある⁸⁾。また、さまざまな公的支援事業も充実していることもあり、有効に活用することで「働き方改革」を加速化させ、長期に渡る競争優位につながるものと考えられる。

注

1) たとえば、平成 28 年度から実施している総務省「テレワーク裾野拡大に向けた調査研究」におけるテレワークエキスパート講習会では、中小企業が経済環境の変化を受けやすく、経営資源に限りがあるなかで、経営課題が多様化・複雑化していることを踏まえ、経営基盤の強化に向けた課題を把握し、テレワークとの関連性に言及している。特に「人材確保」の観点は取り上げられることが多い。一見関連のないように見える関係が、経営者のニーズ把握や具体的な利用シーンを提示することにより、実効性のある解決策の一つの手段となりうることが教示されている。

2) 調査対象は、日本政策金融公庫の三大都市圏の取引先 900 社（首都圏 454 社、中京圏 142 社、近畿圏 304 社）としている。有効回答企業数 548 社、回答率 60.9% である。

3) 調査対象は商工中金取引先中小企業 10,022 社、有効回答数 4,828 社

ここでいう中小企業とは、法定中小企業（中小企業基本法第 2 条に既定する中小企業者）、または所謂「中小会社」（会社法第 2 条 6 合に規定する「大会社」以外のいずれかに該当する企業）。

「働き方改革 2017：働き方改革の取り組みと職場へのインパクト」NTT データ経営研究所／NTT コムリサーチ共同調査（2017 年 6 月調査）

< <http://www.keieiken.co.jp/aboutus/newsrelease/170808/index.html> >

調査概要は以下のとおり。

- ①調査対象：NTT コムリサーチクローズド調査（パネル調査）

NTT コムオンライン・マーケティング・ソリューション株式会社（<http://www.nttcoms.com/>）が提供する、高品質で付加価値の高いインターネットリサーチ・サービスである。自社保有パネルとして国内最大級の延べ 217 万人の登録モニターを擁し、消費者向け調査から、法人向け調査、グループインタビューまで、さまざまな市場調査ニーズに対応している。（モニターの人数は 2017 年 7 月現在）

- ②調査方法：非公開型インターネットアンケート

- ③調査期間：2017 年 6 月 23 日～2017 年 6 月 28 日

- ④有効回答者数：1,133 人

- ⑤標本設計：従業員規模 10 名以上、経営者・役員を含む雇用者（正社員）、20 歳以上のホワイトカラー職種を対象。なお、男女は均等に割り付け、役職は一般社員と管理職も均等割り付けを実施。

- 5) 中小企業基本法によると、従業員規模を基準とすると、製造業その他が 300 人以下、卸売業・サービス業は 100 人以下、小売業は 50 人以下で定義している。テレワークに関する政府統計としては、毎年公表される総務省「通信利用動向調査」が代表的である。従業員規模 100 人以上の事業所が対象となっており、中小企業を意識した調査になっていない。本稿では同調査が最も回答数の割合が高い製造業の基準に着目し、300 人を基準として、300 人未満を「100 人～299 人」「30 人～99 人」「29 人以下」の 3 分類として再集計を行っている。なお、当該集計は、個別の業種ごとの従業員数の分類化を行っていないため、厳密な意味での中小企業の分類とはなっていないことに注意されたい。

- 6) 同調査の企業対象調査の有効回答数は 2032 社。このうち、営業利益、人件費、減価償却費、従業者数のすべての項目について回答した企業について、労働生産性を算出

- 7) 公益財団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2016 年版」

- 8) 組織能力は、資源ベースの戦略論（RBV=Resource-Based View）に基づく戦略論で代表されるような、組織固有の強みを指している。到達すべき目標・ゴールに対し、外部環境・内部資源を関係づけて見極め、目標に至るまでの長期的な方向性づけを行い、価値創造を実現する能力として扱っている。

参考文献

『テレワークで働き方が変わる！テレワーク白書 2016』（共著，インプレス R&D, 2016）

「働き方改革の取り組みと職場へのインパクト～働き方改革 2017」／NTT データ経営研究所 /NTT コムリサーチ共同調査（平成 29 年度）

小豆川裕子「個人、企業、そして社会の持続的成長のために テレワークを利活用して「働き方改革」を」日本能率協会 JMA マネジメント 2017 年 8 月号

小豆川裕子「注目されるテレワーク～導入から課題まで」中央労働災害防止協会「こころとからだのオアシス」2017 年夏号

小豆川裕子「テレワークで進む「働き方改革」」日本経営協会「オムニマネジメント」2016.5

2016 年 5 月号, pp.6-9

姉崎 猛 (2010)「ワーク・ライフ・バランスと企業業績の関係に関するサーベイ」ESRI Research Note No.10.

厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 職業課程両立課「平成 28 年度 テレワークモデル実証事業「テレワーク活用の事例集－仕事と育児・介護の両立のために」公益財団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2016 年版」

厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」2016 年 12 月発行
国土交通省「平成 28 年度テレワーク人口実態調査－調査結果の概要－」平成 29 年 6 月

商工中金「中小企業の「働き方改革」に関する調査（中小企業設備投資動向調査）付帯調査」（2017 年 1 月調査）

総務省「平成 29 年度通信利用動向調査」

中小企業庁「2017 年版中小企業白書」

テレワーク月間サイト（<http://teleworkgekkan.org/>, 2017 年 9 月 5 日閲覧）

内閣府「平成 29 年版 経済財政白書－技術革新と働き方改革がもたらす新たな成長－」

