



テレワーク元年を振り返る

～見えてきたテレワーク失敗の方程式～

2020年4月に発出された1度目の緊急事態宣言を受け、新型コロナの感染拡大を抑制するため一挙に導入が進んだテレワーク。それから約1年を経た現在、「テレワークによって効率化が進んだ」といった前向きな声が聞こえる一方で、「テレワークで効率下がった」「やはり当社にテレワークは向いてなかった」といった否定的な声も少なくない。コロナ収束後もテレワークを続けるべきか否か。テレワークがうまくいかない原因はどこにあるのか。多くの企業が抱えるテレワークに関する疑問について、この1年の教訓をもとに答えを探していこう。

■ テレワークに関する2つの誤解

テレワークについて考えるうえで、まず、テレワークに関する大きな2つの誤解を解いておきたい。

1つは、「テレワーク＝在宅勤務」という誤解だ。「テレワーク」を直訳すると「遠隔勤務」、つまり離れた場所で仕事をする。総務省の定義を借りれば、「ICTを活用し、時間や場所を有効活用する柔軟な働き方」であって、在宅勤務はその一形態に過ぎない。

この定義を踏まえれば、外出先でモバイル端末から顧客にメールしたり、都心と地方のオフィスをつないでWeb会議を行ったりするのも、すべてテレワークに当たる。その意味では、ICTの普及が進んだ現代社会では、テレワークをしていない企業はほとんど皆無であり、あとはどれだけ徹底するかの問題だと言える。

もう1つの誤解とは、無意識にせよ、テレワークその

ものを目的化すること。テレワークはあくまで手段であり、それ自体が目的ではない。コロナ禍においては「非接触による感染抑制」を目的に導入が進んだが、そもそもの目的は、総務省の定義にもあるように「時間や場所を有効活用」すること、すなわち業務効率の向上と、「柔軟な働き方」、すなわち多様な勤務形態への配慮だ。

いずれも現代の企業にとって不可欠な視点であり、ほかにも多くのメリットがあることを考えれば、テレワークの有用性には疑いがない（コラム1参照）。いかに活用できるかが問題だということがわかるだろう。

■ テレワーク先進国との比較で見えてくるもの

日本のテレワーク普及率は決して高いものでなく、欧米と比べれば「テレワーク後進国」とさえ言える。総務省の調査によれば、コロナ禍以前、2019年時点の

コラム1 改めて知る、テレワークのメリット

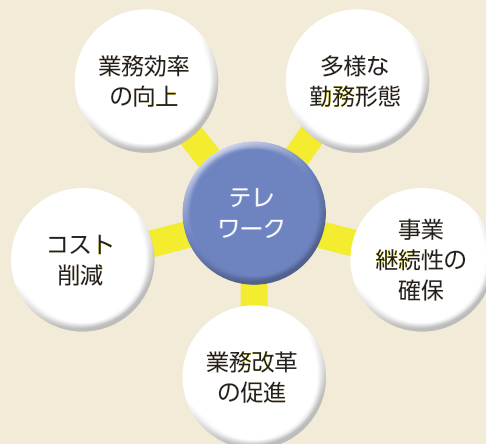
テレワークのメリットとして、まず挙げられるのが「業務効率の向上」だ。通勤をはじめとした移動時間を削減できるのはもちろん、テレワークはペーパーレス化が前提となるため、書類作成や出力などのルーチンワークから解放されることも期待できる。

次に、「多様な勤務形態」を可能にすること。自宅にいながら働くことができれば、育児や介護などのために退職を余儀なくされるといった事態も回避でき、離職の防止やワークライフバランスの改善にもつながるはずだ。経営面で注目されるのが「コスト削減」だ。テレワークが主体となれば、都心に広大なオフィスを構える必要がなくなり、オフィス賃料はもちろん、電気代や交通

費なども大幅に圧縮できる。テレワーク導入のための費用と比較検討してみる価値があるだろう。

「事業継続性の確保」も無視できない。テレワーク環境が整備されていれば、コロナなど感染症だけでなく、大規模災害時にあっても事業を継続できる。災害の多い日本では、意識しておくべきポイントではないだろうか。

最後に挙げるのが「業務改革の促進」だ。テレワーク導入をきっかけにして、それまで気付かなかった、あるいは放置していた業務上の「ムダ」「非効率」を洗い出すのはもちろん、固定されていた組織風土や価値観を変えていくこともできる。ある意味、これがテレワーク最大のメリットと言えるかもしれない。



テレワーク5つのメリット

テレワーク導入率は20.2%（従業員100人以上の企業）。2020年4月の緊急事態宣言を受けて、都内では62.7%まで拡大したものの、最初の緊急事態宣言が解除されて以降は、通常勤務に戻った企業も少なくない。FUJITSUファミリー会が会員企業向けに実施したアンケートでも、ほぼ同様の結果となっており（資料参照）、コロナ禍でやむなくテレワークを実施したものの、定着には至らなかった企業が多いことがわかる。

これに対し、同様にコロナ禍でテレワークが進んだ中国の状況を見てみよう。14億もの人口を抱える中国では、オフィスワーカーも4億人に上る。最近の調査によると、このうち完全在宅ワーカーは約6割の2.5億人。一部在宅も含めれば、約8割がテレワークを選んでいる。これは決して、コロナ以前からの状況ではない。中国の都市部で外出禁止措置が広がった2020年2月、ある中国系クラウド企業は2週間で10万台ものサーバーを増設した。この規模は、日本最大級のポータルサイトYahoo! Japanのサービスインフラ（2015年時点）に相当し、出勤できない環境下で、いかに多くの企業がテレワーク環境を整備したかがわかるだろう。

これらのデータは、コロナ禍でテレワークが普及するに伴い、多くの企業やオフィスワーカーがそのメリットに気づき、外出禁止措置が解けたあとも、引き続きテレワークを選んだことを物語っている。名だたる日本企業が相次いで中国系資本に買収される中、今後の国際競争力を考えれば、こうした中国経済界の選択は無視できないのではないだろうか。

▶[資料] FUJITSUファミリー会テレワーク調査結果

Q1：現在のテレワークの実施状況をお聞かせください

回答	割合
実施している（一部実施を含む）	62.5%
以前は実施していたが現在は出勤	12.1%
実施していない	24.9%
その他	0.3%

（回答者数：1,123名）

Q2：テレワークを実施している方にお伺いします。 テレワークは週に何回実施していますか？

回答	割合
毎日	8.6%
週4回	8.8%
週3回	15.2%
週2回	23.8%
週1回	9.2%
それ以下（隔週・月に数回など）	0.7%
決まっていない	32.5%
その他	0.7%

（回答者数：657名）

Q3：テレワークを実施していない方にお伺いします。 実施できない理由は？（複数回答可）

回答	割合
テレワークできる業種でない	60.4%
環境が整っていない	30.2%
会社の方針	18.3%
その他	10.4%

「その他」の回答例：情報セキュリティが不安／業務繁忙のため／作業効率が悪くなるため／管理業務に支障があるため

（回答者数：278名）

※2020年●月、全国のFUJITSUファミリー会会員様向けに実施したアンケートから、テレワークに関する質問へのご回答を抜粋しました。ご協力ありがとうございました。

■テレワークがうまくいかない4つの理由

テレワークには多くのメリットがあるにもかかわらず、「コロナ収束後は通常勤務に戻す」という意見が少なくない。これは、実際にテレワークを導入したものの、うまくいかなかったケースが多かったためと考えられる。

その理由を分析してみると、大きく「業務プロセス」「組織体制」「ネットワーク環境」「企業文化・風土」の4つに整理できるだろう。ここからは、それぞれについて具体例を交えつつ、原因と対策を見ていこう。

1. 業務プロセス面の理由

「当社の仕事はテレワークに向かない／できない」というのは、テレワークに積極的にでない企業から必ずと言って良いほど聞こえてくる言葉だ。確かに、医療や交通などライフラインを維持する「エッセンシャルワーカー」や、店頭や工場、建設現場などに出勤せざるを得ない業種・業態もあるが、オフィスワーク主体の企業でも、こうした声が少なくない。

例えば、ある企業では、緊急事態宣言下でテレワークを導入したものの、必要な資料がデータ化されてなく、自宅からでは容易に参照できないという事態が頻出。また、重要書類については上司の押印が必要なため郵送・返送の手間がかかり、業務効率が大きく低下したという。

このように、全員出社を前提とした従来の業務プロセスを変えることなく、そのままテレワークに当てはめようとした場合は、業務の停滞を招くことが多い。これに対し、あらかじめ業務プロセスの電子化・ペーパーレス化を進めていた企業では、比較的スムーズにテレワークが可能になっている。

また、事前の準備が十分でなかった企業でも、「テ

レワークのため定例ミーティングが開催できなくなったが、業務には何の支障もなかった」との声もあるなど、テレワークが業務プロセス改善のきっかけとなり得ることを示唆している。

2. 組織体制面の理由

テレワークを巡る課題としては、組織体制面、特に勤怠管理や評価の難しさが議論的になる。

ある企業では、管理職から「テレワークだと社員の働きぶりが把握できないので、管理・評価ができない」という声上がる一方、社員からも「周囲の目がないのでだらだらと仕事をしてしまい、かえって労働時間が長くなった」との声が出ているという。

社員一人ひとりの働きが目に見えないことに不安や苛立ちを感じるのは、管理者の心情としては理解できる。しかし、肝心なのは「何を管理するか」ではないだろうか。費やした「時間」や、主観に左右されがちな「勤務態度」などではなく、実際にアウトプットされる「成果」で管理・評価するのであれば、社員がどこにいるかは本質的な問題ではないはずだ。

これからの管理職に求められるのは、部下の行動の監視・チェックではなく、課題解決や能力向上をサポートするコーチングだ。もちろん、そこには緻密なコミュニケーションが求められるが、同じ職場でなければできないというものではない。テレワーク導入がコミュニケーション不全を招かないよう工夫しつつ、人事評価制度をはじめとした管理体制を改革するきっかけとしてほしい。

一方で、社員の側にも自律性が求められるが、これはテレワーク以前の問題と言える。日頃から、「指示待ち」ではなく自発的に行動できる社員の育成を図ってきたかどうか、テレワーク環境下で試されているとも言えるだろう。

3. ネットワーク環境面の理由

テレワークできない物理的な理由として、セキュリティ面も含めたネットワーク環境の問題がある。

ある企業では、コロナ以前からテレワークを推進し、そのための環境を整備してきた。ところが、緊急事態宣言後にテレワーク利用者が急増したため回線が逼迫し、「つながりにくい」「遅い」との声が殺到したという。そこで、回線などインフラを増強すると共に、セキュリティに配慮しながら利便性も高めたネットワーク環境を整備（コラム2参照）。この結果、6月中旬時点で52%だったオンライン会議の品質良好度が、3週間後には80%まで改善し、業務への支障を解消することができた。

実は、これは富士通の事例である。この例からもわかるように、規模の大きな会社ほど、社員全員にテレ

ワーク環境を行き渡らせるための負荷は大きくなる。とはいえ、それだけ導入後のメリットも大きいので、費用対効果を踏まえて、最適な環境を選択してほしい。

4. 文化・風土面の理由

「テレワークが企業文化に合わない」「職場の風土にそぐわない」といった場合、強制的にテレワークを導入しても弊害が出ることが多い。

例えば、「社員との家族的なつながりを大切にする」との経営哲学が浸透している企業では、密接なコミュニケーションが経営上の強みにもなっていることが多く、全社的なテレワーク導入は困難だろう。先述したように、テレワークは競争力を高めるための手段なので、当然ながら「使わない方が良い」との判断もありうるだろう。

ただし、そこで経営者に求められるのが、社員一人ひとりの声を把握し、テレワークの可否を検証すること。特に、「Z世代」と呼ばれるデジタルネイティブの若手社員は、テレワークへの適性も高い。従来の環境に馴染んだベテラン社員には無理強いせず、若手で希望する社員にはテレワークも試させるなど、柔軟な使い方も試してもらいたい。

■ 富士通がテレワークに積極的に取り組む理由

富士通はコロナ禍以前の2017年から、全社員を対象にテレワーク勤務制度を導入している。導入に先立ち、人事と総務、IT関連部門からなるワーキンググループが約2年にわたって環境や制度を整備。制度導入後も、実際にテレワークを利用した社員の声を集約・分析し、その成果や課題を確認しながら、より良い環境作りを追求し続けてきた。

こうした取り組みの甲斐あって、緊急事態宣言下では約90%（製造拠点やお客様先常駐者などは除く）という高いテレワーク実施率を達成できた。多くの社員がテレワークを経験する中で、そのメリットを実感すると共に、「場所や状況に縛られない、新時代の働き方」「オフィス中心ではなく、人間中心の働き方」であるとの確信を得て、宣言解除後もテレワークの継続を決定。今も実施率約80%を継続している。また、テレワークは富士通が目指す「DX企業への変革」を加速させるうえでも重要な要素と考えており、ニューノーマル社会における新しい働き方のコンセプト「Work Life Shift」において、テレワークを基本的な勤務形態と位置づけている。

これらの取り組みが評価され、2020年10月には総務省が主催する「テレワーク先駆者百選」において、最高位となる「総務大臣賞」を受賞した。富士通は、こ

コラム2

富士通が目指す、「ゼロトラスト」を前提としたネットワーク環境

富士通では、セキュリティに配慮しながらテレワークを可能にするため、VDI（仮想デスクトップ基盤）を導入。社員にシンクライアント端末を配布し、自宅からVPNを介してイントラネットに接続し、そこからクラウドにもアクセスできる環境を整備してきた。しかし、コロナ禍で一気に利用が増える中、より安全で快適なテレワーク環境を整備する必要性を痛感。そこで取り組んだのが「ゼロトラスト」、すなわち「信頼性がゼロ」な状況下でも安心して利用できる、強固なセキュリティをもったネットワーク構築だ。具体的には、シンクライアント端末からデータレスFATパソコンへの移行を進め、イントラネットを経由せず、直接ク

ラウドにアクセスできる仕組みとした。端末上でデータを保有せず、必要最低限の機能しか持たないシン（THIN＝薄い）クライアントに対し、FAT（＝太い）パソコンは高スペックかつ自由にアプリケーションを導入できるなどのメリットがある。重要なデータは端末上に保存できないようにすることで、高セキュリティと使い勝手を両立させたのがデータレスFATパソコンだ。富士通は現在、データレスFATパソコンを用いたゼロトラストネットワークとイントラネットを併用しているが、近い将来、イントラネットを廃止し、ゼロトラストネットワークに統一することで、グローバル規模でテレワーク環境を整備していく計画だ。



従来のネットワーク構成



これからのゼロトラストネットワーク

うした社会からの評価に満足することなく、社内実践を通じて得られた知見やノウハウ、技術などをソリュー

ションとして、ファミリー会の会員をはじめとしたお客様に提供していくことを大切な使命と考えている。テレワークに適した環境作りを進める際のパートナーとして、ご活用いただきたい。



テレワーク先駆者百選
認定ロゴ

■テレワーク検討中の企業へのメッセージ

テレワーク導入を検討する際に、覚えておいてほしい言葉が2つある。「まず、やってみる」と「できる範囲からで良い」だ。

テレワークは、全社員を対象に一律で導入しなければ効果がないというものではない。できる部署、できる社員、できる業務からで良いので、まずはやってみて、どんな効果があるかを確かめてみることをお勧めする。そのうえで、うまくいかなければ原因を探って改善し、うまくいくようなら少しずつ対象を広げていく。そうした姿勢で取り組めば、導入時の負担も少なく、失敗した際のリスクも軽減できるだろう。

また、もしテレワークは向かないと判断した際も、テレワークを通じて得られた業務上の気づきや改善のヒントは、ムダにすることなく活かしてほしい。テレワークは中止しても、その経験が業務プロセスの改善につながれば、取り組んだ価値はあったことになる。

少子高齢化に伴い労働人口が減少する中、グローバルな競争はさらに激化し、より少ない人数で、より大きな成果が求められる時代を迎えつつある。そうした環境下であって、テレワークの重要性はさらに高まっていくことは間違いない。テレワークは業務効率を改善するだけでなく、仕事への取り組み方や時間の使い

方を改めて見直すきっかけとなるツールでもある。そうした認識をもって、ぜひ、テレワークに取り組んでもらいたい。なお、その際は、従業員が孤独感や、放置されているとの不安感を抱かないよう、「心のケア」を忘れないでほしい。

テレワークに限らず、働き方改革には経営判断が求められる。経営層の方々が本講座をご理解いただき、前向きに取り組むを進める現場のバックアップを行っていただけると幸いである。

また、富士通ではエバンジェリストが働き方改革を進めるヒントなどを講演という形で皆様にお伝えしている。ファミリー会主催セミナーへの参加はもちろん、営業を通じて個社ごとのセミナー開催なども検討いただきたい。

■松本シニアエバンジェリストが講師を務める
Webセミナーが開催されます

「テレワーク元年を振り返る」
～テレワークの進め方と対策～

開催日時：2021年7月15日（木）15:30～16:30
※open 15:10～

興味を持たれた方は、
ぜひこの機会にご参加ください。



●富士通関連サイト

テレワークの活用
<https://www.fujitsu.com/jp/innovation/workstyle/telework/>

テレワーク導入のメリットと課題 富士通16万人の実践から
<https://blog.global.fujitsu.com/jp/2020-03-06/01/>

ニューノーマル時代の「新たな働き方」の実現に向けた富士通のIT部門の取り組み
<https://www.fujitsu.com/jp/innovation/workstyle/dl-contents/2020/topics02/>

〈監修〉

富士通株式会社 シニアエバンジェリスト 松本 国一 氏
編集委員 日本通運株式会社 大林 孝至 氏