

令和５年度我が国におけるデジタル社会の形成に向けた  
基盤整備のための調査事業  
（テレワーク推進に資する先駆的な事例等調査研究）  
報告書【公表用】

令和６年２月  
株式会社日本能率協会総合研究所



## 《目 次》

|                                            |               |
|--------------------------------------------|---------------|
| <b>1. 事業概要</b>                             | <b>1</b>      |
| 1-1 事業目的                                   | 1             |
| 1-2 事業内容                                   | 1             |
| <br><b>2. 事業実施結果</b>                       | <br><b>2</b>  |
| 2-1 地方の課題を解決するためのデジタル実装に係るテレワーク 活用可能性調査    | 2             |
| (1) ヒアリング調査の実施                             | 2             |
| (2) 文献調査の実施                                | 29            |
| 2-2 令和5年度におけるテレワークに関する普及啓発ポスター等 印刷・保管・発送業務 | 42            |
| (1) 事業内容                                   | 42            |
| (2) 実施方法                                   | 42            |
| <br><b>3. 参考資料</b>                         | <br><b>46</b> |

# 1. 事業概要

## 1-1 事業目的

「デジタル田園都市国家構想総合戦略」において、デジタルの力を活用して地方創生を加速化・深化し、「全国どこでも誰もが便利で快適に暮らせる社会」を目指すべく、オンライン関係人口の創出・拡大や二地域居住等の推進が求められている。

テレワークは、ICTを活用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方として、働き方改革の重要な政策手段と期待され、政府等の強力な旗振りの下、総務省・厚生労働省・経済産業省・国土交通省の関係4省が中心に振興を行っている。

本事業では、とりわけテレワークの推進について、先駆的な事例を調査するとともに、全国的な普及啓発を行うものである。

## 1-2 事業内容

本事業は、次の項目について実施した。

- (1) 地方の課題を解決するためのデジタル実装に係る  
テレワーク活用可能性調査
- (2) 令和5年度におけるテレワークに関する普及啓発ポスター等  
印刷・保管・発送業務

図表 1-1-1 本事業の実施フロー



## 2. 事業実施結果

### 2-1 地方の課題を解決するためのデジタル実装に係るテレワーク活用可能性調査

交通・農業・産業・医療・教育・防災などの各分野について、デジタルを活用して効果的に地域課題を解決するための取組を全国できめ細やかに支援することが急務である。特に、地方への人の流れの強化への支援について、テレワークの技術を活用することが期待されている。

については、テレワークを活用した「転職なき移住」の可能性や方法等について検討、分析する。テレワーク等に積極的に取り組む企業等へのヒアリングや関係文献等を通じて、テレワークの効果的な導入方法やテレワーク導入の阻害要因を解消する効果的な対応方法等について調査する。

#### (1) ヒアリング調査の実施

テレワークを活用した「転職なき移住」の可能性や方策等について、テレワークに関する専門家や企業を対象にヒアリング調査を実施した。

ヒアリング対象者の選定に当たっては、発注者と協議の上、効果的なテレワーク推進策等を広く聞き取るという観点から、テレワーク普及啓発の専門家、テレワークを活用した「転職なき移住」を実施している事業者を対象とした。

図表 2-2-1 ヒアリング対象者一覧

| 対象区分                         | 所属 | 企業属性                                          |
|------------------------------|----|-----------------------------------------------|
| テレワークに関する有識者                 | A社 | 本社所在地：東京都<br>業種：学術研究、専門・技術サービス業<br>従業員数：29人以下 |
| テレワークを活用した「転職なき移住」を実施している事業者 | B社 | 本社所在地：東京都<br>業種：情報・通信業<br>従業員数：1,000人以上       |
|                              | C社 | 本社所在地：東京都<br>業種：情報・通信業<br>従業員数：1,000人以上       |
|                              | D社 | 本社所在地：宮崎県<br>業種：サービス業<br>従業員数：300～999人        |
|                              | E社 | 本社所在地：北海道<br>業種：サービス業<br>従業員数：100～299人        |

※ヒアリングの実施に当たっては、事前にヒアリング調査項目(3. 参考資料参照)を送付し、オンライン通話アプリケーションを用いて実施した。(聞き取り形式、約1時間程度)

## ① テレワークに関する有識者へのヒアリング

### ア) A社

#### I. テレワークの導入支援等に関して

問1. 企業からのテレワークの導入・運用に関する相談として、どのような内容が多いか。また、コロナ禍とアフターコロナ禍で相談内容に違いについて。

- ・2008年の会社創業から、コロナ禍前、コロナ禍、コロナ禍後で相談内容に大きな変化がある。
- ・創業当時、テレワークに対する企業の関心は低く、実施に積極的な企業はほとんどなかった。テレワークは特定の事情を持つ従業員の福利厚生として限定的に認識されていたが、国の政策や経済産業省を含む4省の推進により、徐々に需要が増加した。当時は国や自治体からの要請で講演や企業の導入支援を実施していた。
- ・コロナ禍直前、東京オリンピックに向けてテレワークの機運を高め、東京の混雑緩和を目指す動きがあった。コロナ禍前の3、4年間で、国や自治体ではなく企業からの直接依頼が増え、実質的なコンサルティングが可能になった。内容はテレワークの導入方法に関するもので、これらの相談は総合コンサルティングとして称している。
- ・コロナ禍において、以前のような総合コンサルティングの依頼はなくなった。これは、企業が直面する状況の緊急性から、どのようなツールを導入し、直ちにテレワークを開始するかが主な相談内容となったためである。
- ・コロナ禍の長期化により、多くの企業がテレワークを実施せざるを得なくなり、独自の工夫でテレワークを進めてきた。コロナ禍収束後、テレワークを止める企業が増えると予想されたが、実際にはテレワークを実施する企業はコロナ禍前と比較して大幅に増加した。これは、三步進んで一歩後退することで結果的に二歩前進しているという状況である。
- ・独自にテレワークを実施した企業が直面する最大の壁はコミュニケーション、マネジメント、そしてエンゲージメントの三つであると考えている。コロナ禍後もテレワークを継続したいと考える企業からの相談はこの三つが主要なテーマとなっている。これは、元の状態に戻るのではなく、前進しようとする企業の意向を反映している。
- ・他方で、一歩後退する企業があるのも事実である。その理由は、コロナ禍での急な導入後に上記のような課題が生じ、その解決策を模索している最中にコロナ禍が収束したことで、元の働き方に戻る選択をしたからである。これは課題を直接解決するのではなく、元の状態に戻ることで問題を解消するという状況を示している。
- ・上記のように、コロナ禍のテレワークで直面した課題への対応で企業は二極化している。

**問2. 問1でご回答頂いた内容も含めて、テレワークの導入を検討している企業の困り**

**ごと（制度導入時の阻害要因）にはどのような内容が多いか。**

- ・テレワークについては、コロナ禍よりもずっと前から知る壁、必要性を認識する壁、実施する壁などが存在すると言われていた。
- ・2008年の創業当時は、テレワークを導入したいと考える企業がほとんど存在せず、テレワークに対する興味や意欲が乏しいという状況であった。
- ・コロナ禍前の課題は導入方法に関するものだった。
- ・コロナ禍における課題は、すぐにテレワークを導入するためにどのようなツールが必要か、というものだった。
- ・コロナ禍とそれ以降、テレワークを導入した企業はコミュニケーション、マネジメント、エンゲージメントの課題に直面しているが、これはコロナ禍における急なテレワーク導入時に企業が棚上げした課題だったと言える。
- ・企業によっては、テレワークの日を週1日などに限定し、これらの課題は出勤日に対応するという方法をとっているケースもあるが、これは課題の回避に過ぎない。
- ・また、テレワークで従業員が怠けることを疑っている企業もあり、生産性の低下も重要な課題だと認識されている。

**問3. 企業が抱えるテレワーク導入時の困りごと（阻害要因）に対して、どのような支**

**援策（助成金やコンサルティング等）のニーズが高くなっているか。実際の対応ケースとともにご教示頂きたい。**

- ・我々はコンサルティング会社であり、助成金支援や機材手配は行わないが、テレワークの進め方や、企業の状況に応じたツール導入、運用方法、ルール作成、教育実施などのアドバイスを提供している。
- ・コロナ禍後、コンサルティングの需要が顕著に増えたわけではないが、提供内容が細分化され、以前は包括的に行われていた支援が分割される傾向にある。テレワーク未経験で導入を迫られた企業では、実施後に浮上した課題に基づき、特定の支援を求める場合があり、我々は企業が直面する具体的なニーズに対応する細かな提案を行っている。例えば、社員研修のみを実施したり、ツールの管理のみを支援したりしている。
- ・自治体からの受託で地域企業のテレワークやデジタル化も支援している。テレワークの実施が困難だと感じている企業に対して、企業が考えなかったような新たな可能性を提案し、実現へと導くような取組をしている。
- ・ある小規模建設会社の事例では、当初はテレワークに否定的だったが、話し合いの中で一部の業務にテレワークが適用できる可能性を認めてもらった。そして、実際にツールを紹介することで関心を持ってもらい、ツールのトライアルでテレワークの導入にポジティブになってもらった。

- ・まずは企業の課題を深掘りして説明することが重要である。その上で、実際にツールを紹介したり、試験的に導入したりすることで、可能性に気付いてもらうことが大切である。
- ・また、特に中小企業や地方の企業では、追加の費用をかけずにテレワークを導入する方法を求めており、地道な取組が必要だと感じる。
- ・支援時には、目指すべき具体的な目標を伝え、現状から将来的には広範囲でテレワークが実施可能になる方向性を定めることが重要だと考えている。有事対応や人材不足問題に対しては実質的なテレワークの実施が必要であり、我々は目指すべき状態を明確にした上で、実現可能な初歩的なステップを提案している。
- ・我々は、テレワークの課題を解決し、どこにいても効率的に仕事ができるような柔軟な働き方を「真のハイブリッドワーク」と呼んでいる。また、オフィスや自宅などの勤務地に関係なく公平に仕事ができる状況を「フェアなテレワーク」と呼んでいる。これらの実現が我々のコンサルティングの方針である。

#### 問4. 企業がテレワークを導入・運用するメリットについて、コロナ禍とアフターコロナ禍で変化は見られるか。実際の企業の声をご存知であればご教示頂きたい。

- ・まず、テレワーク導入の目的化が見られるが、その本質的なメリットは導入により期待できる効果にある。テレワークの導入によって得られる具体的なメリットを、社会の変化に対応する形でより重視すべきである。
- ・コロナ禍におけるテレワークの導入は、感染防止の観点でメリットがあったことは明らかである。また、感染が収束しても、引き続き感染防止の観点からテレワークを継続する企業もある。
- ・人材不足への対応も大きなメリットである。テレワーク経験のある若者は、子育て等の将来の生活スタイルも考慮して、毎日の通勤が必要な企業を避け始めている。これは、特に人口減少の進行とともに、テレワークを実施しない企業が若者にとって魅力を失い、人材不足を深刻化させ、企業の存続に影響を及ぼす可能性を示唆している。また、子育てだけでなく、親の介護も今後の主要な課題となる。そのため、テレワーク導入による離職防止と新規採用は重要なメリットとなるだろう。
- ・現在、テレワークを完全に中止することは望ましくないとされている中で、完全に中止にはせずに週4日の出社を求める企業がある。これに対してテレワークを好む人々の間で不満が生じ、一部は転職を選択している。特に、コロナ禍でテレワーク向けに住環境を整えた人々が、再び出社を求められ、テレワークを提供する他の企業へ移ることを検討している事例もある。
- ・生産性の向上はテレワークによって確実に達成可能なメリットだが、本質的に重要なのはテレワーク自体ではなく、生産性を高めるためのデジタル化にある。デジタル化が進むことでテレワークが実現し、生産性が向上する。
- ・ただし、テレワークのメリットは人材確保や生産性向上に限定されるものではな

い。テレワークには多くの利点や課題解決の可能性がある、人材確保等のメリットが響かない企業に対しては、異なる観点からテレワークのメリットを提示することが有効であると考えられる。

- ・講演やセミナーにおいても、企業にテレワークの新たな側面をもっと知ってもらうことが重要だと考えている。例えば、子育て、介護、医療の専門家とともにその内容と絡めてテレワークセミナーを実施する予定がある。

## Ⅱ. テレワークを活用した「転職なき移住」について

問1. 各種調査結果によると、労働者の地方都市での就労や、地方移住への関心が高まりつつあるが、テレワークを活用した「転職なき移住」に関する企業からの相談は増加しているか。また、どのような相談内容が多くなっているか。

- ・社員が介護のために実家に移住するが、テレワークによって仕事を続けられるかという相談がある。首都圏のある中小企業は、実家のある東北に戻る社員の要望に応える形でテレワークの導入を検討することになり、支援した。
- ・重要な人材を失う「退職」よりも、「テレワーク」で雇用と業務を継続するほうが会社にとっても社員にとっても有益である。その中小企業は、社員が実家でテレワークをするだけでなく、その地域での事業展開を検討している。

問2. 企業がテレワークを活用した「転職なき移住」を進めるに当たって、障壁となる課題にはどのようなものが考えられるか。また、障壁を乗り越えた事例をご存知であればご教示頂きたい。

- ・移住に伴って業務を切り離すケースがあるが、この対応だと限定された業務の中で従業員はモチベーションを失い、1年を持たずに転職や起業を選択することになる。実際にそのような事例も知っている。
- ・業務が限定される中で、やりがいを求めるような会社にとって必要な人材が辞めてしまい、逆に給料は支払われるためモチベーションが低い人材が残ることになる。これは企業にとっては避けたい事態だろう。
- ・移住しても同じ業務ができるような「フェアなテレワーク」を目指すべきであり、これによって従業員も企業も利益を得られる。その実現には、企業の規模などに応じた対応が必要になる。

**問3. テレワークを活用した「転職なき移住」が進んでいる企業にはどのような特徴があるか。また、運用を進めるためのポイントをご教示頂きたい。**

- ・「転職なき移住」を実現している企業では、企業が移住を奨励しているわけではなく、結果的にその状況になっている。いつでもどこでも働ける「フェアなテレワーク」の体制が整っていることで、「転職なき移住」が実現し、社員の確保が可能となっている。
- ・長期滞在から2拠点居住への移行を推奨しており、特にテレワークが可能な親が子どもを持つ場合、長期滞在が最終的に移住につながると考えている。移住先の選択にはその土地を知ることが重要であり、数日のワーケーションではなく、1週間程度その土地で仕事をし、地域の人とコミュニケーションを取るといったステップを踏むべきだ。
- ・「転職なき移住」には賛成しており、経済産業省による、いつでもどこでも働けるテレワークを企業に普及させるための取組が重要になる。

**問4. テレワークを活用した「転職なき移住」について、企業・労働者・地域それぞれの考えられるメリットについて。**

- ・社員が、親の介護で移住する場合も仕事を継続できたという事例がある。
- ・企業にとっては社員の離職防止というメリットがある。
- ・「転職なき移住」の実際の事例を知っているが、地域にもものすごくメリットがあると思う。
- ・企業にとっては、「人材確保」「拠点拡大」のメリットがあり、労働者にとっては、テレワークによる「就業継続」により、「希望する地域で安心して暮らせる」ことでウェルビーイングを高めることができる。
- ・地域は、都市部で経験を積んだ人材が戻ってくる。加えて、働き盛りの人材の流入はもちろん、「都市部からの給与での地域消費」「子どもの地域での就学」「地域での社会参加」など、多くのメリットを享受できる。

### Ⅲ. テレワークの効果的な普及・啓発方法について

#### 問1. テレワークの普及・啓発等の専門家の目線から、『テレワークに関心があるものの、導入に至らない企業』『テレワークに無関心な企業』への導入促進アプローチとして、行政がとるべき望ましい方法はあるか。

- ・国土交通省や経済産業省などが推進に関わっており、通常は縦割りの傾向があるが、省庁間で協力して取り組むことが望ましい。
- ・政策ごとに異なるアプローチを取るのではなく、共通の目標に向かって努力することが求められる。
- ・総務省はICTツールの導入、厚生労働省は労働制度の改善、国土交通省は移住や定住促進に取り組んでいるが、「単に建物を建てるだけでは不十分で、企業自体を変革しなければならない」と考えている。そのため、経済産業省には企業の変革を推進してほしい。

#### 問2. (本事業の啓発物を踏まえ) テレワークの普及・啓発等の専門家の目線から、テレワークを普及するに当たって望ましい訴求内容や啓発方法、啓発媒体等へのご意見

- ・率直に言うと、ポスターとチラシの配布だけでは、誰も注目しない。企業を本質的に変革していく必要がある。
- ・単にテレワークを売り込むのではなく、企業の課題解決手段としてテレワークが存在することを伝える必要がある。導入を検討している企業に対して、目指すべきテレワーク制度とその第一歩を示すことが重要だと考えている。

## ② テレワーク導入企業へのヒアリング

### ア) B社

#### I. 導入しているテレワークの概要について

##### 問1. 導入しているテレワークの概要について

- ・テレワーク制度の導入は2019年4月である。
- ・導入の背景には、従業員のニーズに応える多様な働き方の実現や、人的資本経営に則った経営戦略の考慮などがあった。
- ・新型コロナウイルスへの対応としては、すでに制度が存在していたため、迅速に全社的なテレワークに移行できた。
- ・テレワーク制度では、従業員をテレワーカーとフレキシブルワーカーに区別している。テレワーカーは基本的に週3日以上テレワークを行う人であり、フレキシブルワーカーは週2日以下である。
- ・テレワーカーとフレキシブルワーカーの主な区別は、通勤手当の支給とテレワーク手当の有無に関わる。フレキシブルワーカーには定期代が支給され、テレワーカーは出勤する際に勤怠報告を行い、その日数に応じた交通費が支給される。

##### 問2. テレワーク導入時/運用時の苦労した点や、障壁となっていた事柄と対応策

- ・IT企業であったため、自宅にコンピューターを持ち、Wi-Fiを引いている社員が大半であり、インフラ面での支障は少なかった。
- ・セキュリティリスクへの対応については、規定策定時に非常に注意を払った。情報漏洩や仕事を他人に見られるリスクなど、セキュリティ上の問題を防ぐため、テレワークが許可される場所と条件を厳格に定めている。例えば、喫茶店など公共の場所での勤務は、当社の規定により不可としている。
- ・新型コロナウイルスの流行によりテレワークが必須となった際は、インフラ整備に関して各部門がコストをかけて対応した。特に入社1～2年目の若手社員の中には、在宅勤務が可能な設備が整っていない者もあり、Wi-FiやモバイルWi-Fi、自宅用PCなどを会社が支給した。

##### 問3. 問2でご回答頂いた内容も踏まえ、テレワークを円滑に導入/運用するための工夫点やポイント

- ・出社が必要な業務に従事する社員については、現場でローテーションを組むなどして工夫して対応をしている。
- ・新型コロナウイルス流行時に、社内の出社人数を通常の約3割に制限するなどの対策が必要となった際は、特定の人だけではなく部門全体で平等に出社や在宅勤務を行えるような取組が見られた。業務の状況に応じて対応方法は異なるが、各部門で工夫を凝らしていた。

- ・ZoomやTeamsなどのオンラインでのコミュニケーションは、もともとテレビ会議を実施していたこともあり、スムーズに導入できた。また、Zoomの利用率が上がった際は全員分のアカウントを取得するなどの取組を行った。
- ・コミュニケーションが対面からオンラインになった際に、若手社員にとっては、すぐに問題点や不明点をOJT担当や上司、先輩に相談できないことが支障となることが考慮された。これに対して、各部門でZoomを常に立ち上げておき、何かあればすぐに声をかけられるようにするといった工夫が実施された。
- ・ツールは基本的にマイクロソフトのサービスに統一しているが、ZoomやSlackも併用しており、顧客のセキュリティ基準などに応じて柔軟に対応できるようにしている。
- ・会社の標準はZoomとTeamsであるが、その他のツールを使用したい場合には、セキュリティ例外決裁などを行い、そのチームや部門だけで使用できるようにするなど、セキュリティを意識しつつ、必要なツールが使用できるように工夫している。
- ・オフィスの縮小までは行わず、テレワーク制度導入とほぼ同時期にフリーアドレス制を導入した。部門によっては必ず出社する必要がある人のために、50人の部門であれば10人分の席を確保し、残りはフリーアドレス席を使用するという選択が可能な仕組みとなっている。
- ・固定席の利用に際しては部門が座席代を会社に支払う形を取り、フリーアドレス席は在籍人数に応じた単価設定をしている。社内LANを含むIT資源については、その他会社の資源利用と同等のコスト体系に改定した。
- ・フリーアドレス席の利用については時期によってばらつきがあり、最適な運用についてはまだ結論が出ていない。

#### 問4. テレワークを推進している上で感じているメリットについて。また、コロナ禍とアフターコロナ禍で享受しているメリットに違いの有無。

- ・コロナ禍前は会議室の予約が満杯で取りづらかったが、オンライン会議が中心になることで、いつでも多くの会議を行えるようになった。物理的な会議室の制約から解放されたことがメリットである。
- ・DXはテレワークとは関連付けずに推進している。

## Ⅱ. テレワークを活用した「転職なき移住」への対応状況について

### 問1. テレワークを活用した「転職なき移住」への対応に当たっての経緯や目的

- ・遠隔地テレワークという呼称で、2021年4月からは暫定運用を開始した。2021年から2023年にかけて続けられた暫定運用を通じて浮上した課題を整理し、近々本格的な施行を予定している。
- ・遠隔地テレワークを行う従業員はフルテレワーカーに区分され、さらに通勤可能圏内（約100キロ以内）に拠点があるかどうかの基準で区別される。
- ・現時点では、全社員の1%に当たる70名が利用している。
- ・コロナ禍で単身赴任者などの帰宅が困難になったことから、自宅のある場所からのテレワークの要望が増えた。このような従業員の要望に応え、人事部長の承認を得て遠隔地テレワークを個別に認めるようになった。
- ・配偶者の転勤等に伴う退職を回避するという目的もある。
- ・遠隔地テレワークは転勤とは異なり、基本的に自己都合であるため、転居費用は個人の負担としている。

### 問2. テレワークを活用した「転職なき移住」への対応に当たって、障壁の有無や障壁をどう乗り越えたか

- ・規定の策定で最も気を付けたのは、安全配慮義務を適切に満たすことである。これまでは出社が確認できない人に対して、自宅への電話や訪問等によって安全確認を実施することを部門に義務付けていたが、遠隔地テレワークかつ一人暮らしの場合はそれらの対応が難しくなった。
- ・そのため、遠隔地テレワークを行う従業員に対して、連絡が取れない時に確認に行ける友人や親戚を一人指名し、その連絡先を会社に報告するようにするというルールを設ける予定である。
- ・遠隔地テレワークが可能な業務と不可能な業務が存在する中で、遠隔地テレワークを実施する人とならない人の平等性には配慮している。具体的には、業務内容が変更になったり、その部門で遠隔地テレワークが不可能になったりした場合は、通勤可能な場所への移動が必要になることを規定している。
- ・厳密に運用して「絶対に帰ってこなければならない」という事例はまだ発生していないが、遠隔地テレワークが不可能になったからといって異動や配転を拒否できるわけではなく、その業務で遠隔地テレワークが可能であれば実施しても良いが、それを権利とは見なさないことを明確にしている。

### 問3. 自治体や地域との連携の有無と、連携のメリット

- ・会社では、自治体や地域との連携はしていない。
- ・社員の中には、引っ越し先の補助金制度を活用して、遠隔地テレワークを実施している者もいる。自治体によっては、移住促進のために高額な補助金を支給する場合もある。
- ・補助金に必要な書類は会社が準備して提供しているが、その際に業務の都合で短期間での転出となり、補助金を返却するリスクがあることも伝え、合意を得るようにしている。

### 問4. テレワークを活用した「転職なき移住」がもたらしたメリットとデメリット

- ・メリットとしては、人材の確保および維持が挙げられる。
- ・キャリア採用の際に、最初から遠隔地テレワークを前提として申し込む人もいる。
- ・また、現在会社で活躍しているメンバーの中には、親の介護が必要になり、故郷に戻りたいという事情を持つ人もいる。そういった際に、会社を辞めることなくそのまま活躍し続けることが可能になる。
- ・デメリットとしては、遠隔地テレワークをしている社員とそうでない社員で業務負担の差が生じる点が挙げられる。
- ・弊社はITシステムの保守・維持を担っているため、夜間に障害対応が必要になり、センターへの急行が求められることがある。しかし、遠隔地テレワークをしている社員は、実質的にそのような対応から免除されるため、その負担が周囲のメンバーに移ることになり、それを処遇にどう反映させるかについては結論が出ていない。

### 問5. テレワークを活用した「転職なき移住」を成功させる運用上のポイントや工夫点

- ・現在、運用方法を確立するために一旦暫定で運用している状況である。
- ・事前に課題点やリスク、メリットをきちんと洗い出し、暫定運用の中で課題を検証し、正式な制度設計を作り込んで本格導入するのが望ましい流れだと考えている。
- ・告知に関しても社内で大々的にはしていない状況であり、制度をつくってから適切に告知する予定である。

### 問6. テレワークを活用した「転職なき移住」を活用している従業員の声など

- ・アンケート等は実施しておらず、具体的な声のアウトプットは見つからなかった。
- ・多くの人は実家に戻る、あるいは地元に戻るという動機で遠隔地テレワークを利用しているようである。
- ・個人の趣味嗜好に基づいた利用も全くないわけではないが、稀なケースだと考えている。

#### 問7. テレワークを活用した「転職なき移住」を進めていく中で、新たな課題や課題に対する対応策

- ・遠隔地テレワークの利用率が高まった際に生じる課題については、まだ明確ではない。利用率や課題は部門によって異なると考えている。
- ・完全に出勤できない転職なき移住の場合、対応できる業務に制限が生じるため、残った人や他の人との不平等感の解消が課題であると考えている。
- ・全員がテレワーク可能な部門がある一方で、障害対応やセンターで機密性の高いデータを扱う部門などは必ず誰が出勤する必要がある。遠隔地テレワークにより出勤が免除される人については、特に処遇を考慮する必要がある。
- ・正式には決まっていないが、遠隔地テレワークを理由に処遇差を設けるのではなく、特定の仕事が免除されていることを評価に反映させることになると考えられる。

### Ⅲ. テレワークの効果的な普及・啓発方法について

#### 問1. テレワークを導入している企業様の目線から、『テレワークに関心があるものの、導入に至らない企業』『テレワークに無関心な企業』への導入促進アプローチとして、行政がとるべき望ましい方法

- ・テレワークの実施に際して支障となっている業務に対して、ITや技術的なアプローチが解決策として効果的な場合が多いと考えており、その方向性でのサポートや補助金の提供が有効だと考えられる。
- ・実際に弊社でも、機密データを扱う業務では、出社してセキュリティルーム内からのみアクセスを許可すると規定しているが、IT技術を活用し、セキュアなネットワーク接続とアクセス履歴の記録などにより、セキュリティを担保する仕組みを整えたことでテレワークに対応可能となった例がある。

#### 問2. (本事業の啓発物を踏まえ) テレワークを導入している企業様の目線から、テレワークを普及するに当たって望ましい訴求内容や啓発方法、啓発媒体等へのご意見

- ・テレワークができないと思われる業務に対して、解決策を提供するようなアプローチの周知が重要だと考える。例えば、そのような内容を取り入れたイベントや相談会の開催や、QA集のような冊子の作成が啓蒙媒体として有効だろう。
- ・対象となる層を意識して情報を提供することが重要である。テレワークをしている人たちに啓発イベントを実施することは、周知や啓発という点ではあまり意味がないだろう。

## イ) C社

### I. 導入しているテレワークの概要について

#### 問1. 導入しているテレワークの概要について

- ・約10年前、最初の地方拠点を東日本大震災の後、仙台に設立した。その時期から、拠点をまたいだチーム編成を推進している。チーム内でのコミュニケーションは主にオンラインで行いながら、チームビルディングを進めてきた。
- ・2014年頃に、エンジニア領域に特化したグループ会社を設立した。日本でIT人材、特にエンジニアが不足している中で、このグループ会社では全国での採用を目指し、テレワークを前提とした採用を進めた。
- ・当時、首都圏において求職者が多かったものの、採用活動を行う他社も多かったため、全国で募集をかけるほうが、採用確率が高まると考えていた。特にエンジニアという業種がテレワークと相性が良いという背景もあった。
- ・オリンピック期間中は本社に出社ができないことが想定されたため、2019年にテレワークのトライアルを実施した。このトライアルを通じて、テレワークを全社的に行った場合の課題を整理した。
- ・その後のコロナ禍では、ほぼ100%在宅勤務となった。それまでにオンラインコミュニケーションでのチームビルディングや本社でのトライアルの経験があったため、スムーズにテレワークに移行できたと考えている。
- ・現在はテレワークと出社のハイブリッドの働き方にしている。

#### 問2. テレワーク導入時/運用時の苦労した点や、障壁となっていた事柄と対応策

- ・テレワークを実施する際の課題としては、オンラインでのコミュニケーション、上司が部下の行動を確認できないこと、評価時に部下の特性が把握しにくいことなどがある。これらの課題は現在でも継続しているが、震災後の地方拠点設立の頃から、様々な取組を実施してきている。
- ・2019年のトライアルを行った当時の課題としては、作業環境が自宅に構築されておらず、ネットワークが不安定であることやオンラインで周囲の人に直接声をかけるようなコミュニケーションが取りにくくなったことなどが挙げられる。
- ・コロナ禍によるテレワークの増加と長期化によって顕在化した課題は、物理的に一人で仕事をするようになったことで、体調不良者や休職者が増加したことである。
- ・特に新卒や中途入社の社員にとって、慣れない会社でのオンライン環境が人間関係の構築を難しくし、日常的なことや業務上のこと、体調のことなどについて相談しにくい状況が生まれてしまった。

- ・オンラインでのコミュニケーションの取りにくさ、キャッチアップが十分にできないという問題が生じ、結果的に個々の社員のコンディションに影響を与えてしまったことが最大の課題である。
- ・これらの課題を踏まえ、現在はテレワークと出勤のハイブリッド方式を採用している。
- ・また、顧客のデジタルマーケティングを受託したり、顧客側に常駐したりする当社のビジネスにおいては、オンラインの限界が存在すると考えている。顧客と対面で交流するほうが良い成果を生むことがあるため、顧客との関係においてもハイブリッドで実施している。

### 問3. 問2でご回答頂いた内容も踏まえ、テレワークを円滑に導入/運用するための工夫点やポイント

- ・チームでのワークショップやディスカッションなど、出勤することで生産性が高まる業務がある。一方で、一人で黙々とする作業は在宅勤務のほうが良い可能性がある。そこで、成果を逆算してチームで出勤頻度を決定することを推奨している。
- ・オンラインには限界があるものの、可能な限りテレワークを促進するため、バーチャルオフィスツールを導入しているチームもある。ツールを用いてリアルなオフィス環境をバーチャル上で再現し、雑談やコミュニケーションを促進するような工夫をしている。
- ・オンラインでの関係構築には、リアルでの関係性の「貯金」が必要だと考えており、この「貯金」が減るとオンラインでも距離感が生じてしまう。そのための、部門総会などのイベントはリアルでの実施を推奨し、その後のオンラインでのコミュニケーションがスムーズになることを目指している。
- ・質の高いコミュニケーションや不確実性が高い内容のコミュニケーションはリアルでの実施が適しているが、単純な報告やイエス・ノーで解決できる内容はテキストコミュニケーションで十分である。状況に応じた適切なコミュニケーション方法の使い分けも重視している。

### 問4. テレワークを推進している上で感じているメリットについて。また、コロナ禍とアフターコロナ禍で享受しているメリットに違いの有無。

- ・多様な働き方の選択肢が増えていると思う。例えば育児をしている場合、在宅勤務であれば送迎の対応がしやすいし、子どもが風邪を引いても休暇を取る必要がなくなる。プライベートの事情がある人が、フレキシブルに仕事をするのが容易になっていると感じる。
- ・テレワークの実施により、会社から情報を展開する際に動画を活用し、アーカイブ化して後でも視聴できるようにすることが増えた。

- ・また、「How to」の内容などを後から見直せるのも動画のメリットである。従来であればリアルの説明会后に資料を渡し、分からない点は質問するようにしていたが、動画であれば必要に応じて見直せる。これは何らかの生産性向上に寄与しているだろう。
- ・1時間単位で実施していたミーティングを30分単位で実施することが増えた。会議室を移動する必要がなくなったこともあり、効率的な時間の活用が進んでいる。

## Ⅱ. テレワークを活用した「転職なき移住」への対応状況について

### 問1. テレワークを活用した「転職なき移住」への対応に当たっての経緯や目的

- ・地方拠点を設立する目的は、現地での採用もあるが、中長期的な人材の確保もある。例えば、両親の介護で首都圏での仕事の継続が難しい場合に、少なくともひとつのハードルをクリアできると考え、地方拠点の拡充に努めている。
- ・いわゆる社命による人事異動はあまり行われず、主に本人の意向と部門のニーズがマッチするかどうかで異動が調整される。
- ・現在は社内公募やオープンポジションが主で、社内公募は約100件程度出されている。公募を通じて、募集内容や仕事の場所が決定され、それに応じて異動することになる。
- ・もともとの出身地のエリアの拠点に移動する社員が比較的多い。

### 問2. テレワークを活用した「転職なき移住」への対応に当たって、障壁の有無や障壁をどう乗り越えたか

・—

### 問3. 自治体や地域との連携の有無と、連携のメリット

- ・自治体や地域との連携はないが、複数の地域に拠点を設け、2時間以内に通勤できる場所に居住することを定めている。

### 問4. テレワークを活用した「転職なき移住」がもたらしたメリットとデメリット

- ・メリットとしては、全国一律の賃金設定のため、エリアによっては可処分所得が相当増える点が挙げられる。
- ・デメリットとしては、首都圏在住と地方在住の情報格差が挙げられる。クライアントや最新の情報は首都圏に集中しており、地方の社員はスキルや知識を最新の状態に保つために、能動的かつ意識的に努力する必要がある。気付いた時には大きさが開いてしまう可能性がある。

#### 問5. テレワークを活用した「転職なき移住」を成功させる運用上のポイントや工夫点

- ・首都圏と地方の社員を含めてチームを組むことで、情報のキャッチアップを可能な限り均一に行うよう意識的に努力しており、同じ情報を社内で共有している。
- ・現在、札幌、仙台、大阪、神戸、福岡にオフィスがあり、転居を希望する場合は最も近いオフィスへの転勤を可能としている。移動先の拠点に対応できる案件があることが条件だが、実際に異なるオフィスのメンバーとして転職せずに転居したケースもある。
- ・現在、さらなる地方拠点の設立を進めている。新たな拠点を設立する際は、社員が拠点の設立を提案し、リーダーとなって拠点の発展を牽引する仕組にしている。もちろん、その土地で仕事を獲得でき、働く人が集まることが条件となる。

#### 問6. テレワークを活用した「転職なき移住」を活用している従業員の声など

- ・首都圏から地方に移るケースもあるが、地方から東京に移って働きたいというケースもある。
- ・東京に高度な仕事や顧客が多いのは事実であり、東京で経験を積みたいという若手社員も少なくない。地方から東京に移り、何年か働いた後に地方に戻るといったパターンもある。

#### 問7. テレワークを活用した「転職なき移住」を進めていく中で、新たな課題や課題に対する対応策

- ・社内で情報共有等に取り組んでも、首都圏の社員と地方の社員で知識やスキルの差が生じるのは避けられない。周辺環境やサードプレイスなどの外部環境も影響し、情報量や刺激の受け方に違いが生じると推測している。
- ・20代の若手社員はプライベートの制約が少ないため、地方の社員も一度東京で働くことを勧めている。東京で得られる経験や気付きを持ち帰り、地方での仕事に活かすことが重要だと考えている。

### Ⅲ. テレワークの効果的な普及・啓発方法について

#### 問1. テレワークを導入している企業様の目線から、『テレワークに関心があるものの、導入に至らない企業』『テレワークに無関心な企業』への導入促進アプローチとして、行政がとるべき望ましい方法

- ・企業のDXや従業員のITリテラシーの基盤がなければ、次のステップであるテレワークに進むことは難しいと考えている。
- ・例えば、現在生成AIの使用が各企業で議論されており、日本企業では使用を禁止する傾向が強い。しかし、生成AIを使わないという選択肢が企業に存在すること自体が、DX推進が不十分であることを示していると考えている。
- ・また、上司がリモートやオンラインでのコミュニケーション経験が乏しく、従来のやり方を変えることに対する抵抗が強いため、出社と対面のミーティングが続いているケースもある。これはITリテラシーの問題が根本にあるだろう。
- ・テレワークのトライアル時に直面した最大の課題は、行政への提出物が紙で、押印のために出社する状況が生じたことだった。行政が紙をやめることが先決である。
- ・地方の社員の感度や意識が、首都圏の企業と仕事をしていても、それに見合うペースで成長しないことがある。その点に対する支援があると良いと考えている。
- ・国が目指すテレワークによる人口分散が企業の利益につながると良い。CSVでなければ進まないだろう。
- ・首都圏に人や企業が集中するのは、そこに仕事があり経済圏が強いからである。そのエリアの経済圏が強くなければ、企業がオフィスを設ける意味も人々が住むメリットも少ない。単にテレワークを推進するだけでは、東京一極集中の解消は難しいだろう。

#### 問2. (本事業の啓発物を踏まえ) テレワークを導入している企業様の目線から、テレワークを普及するに当たって望ましい訴求内容や啓発方法、啓発媒体等へのご意見

- ・テレワークは企業が力を入れないと進まないため、企業にどのようなメリットがあるかという点を打ち出すべきだと思う。単にテレワークを呼びかけるだけでは、「良いかもしれない」という感覚に留まってしまう可能性がある。

## ウ) D社

### I. 導入しているテレワークの概要について

#### 問1. 導入しているテレワークの概要について

- ・2014年9月の創業以来、フルリモートワーク組織を運営している。フルリモートワークとは、一日も出社せずに完全なリモート形態を意味する。
- ・最初の本社は東京にあったが、最初から出社する社員はほとんどおらず、単なる登記上の存在だった。
- ・現在は宮崎県西都市に本社を設置しており、主に郵送物の受け取り、新入社員へのPCの送付や返却など、物理的な対応が必要なため、数人が出社している。しかし、そのメンバーを除けば、ほとんどの社員が常にリモートで仕事をしている。
- ・宮崎市や山口県岩国市にもオフィスがあり、海外にも拠点が存在する。岩国市のサテライトオフィスは、経理専門リモートアシスタントのオフライン拠点として、領収書や請求書など紙書類対応などオフライン業務を対応するため2〜3名が出社している。
- ・この体制は、代表が満員電車に乗ることへの嫌悪感や、それに付随するオフィスへの出勤義務に疑問を持ったことから始まった。満員電車に乗る必要性や、それに伴う我慢を強いられることなど、これまで当たり前とされてきた労働環境を「労働バイアス」と呼び、自らの会社を創業することで、これらを解消しようという意図があった。
- ・また、代表は前職でクラウドワーカーの力を借りて事業を推進するプロジェクトを行っていた。そこには優秀な人材が多数在籍していたが、これらの人材が低い報酬で働いていることを問題視して創業したという背景がある。
- ・事業としては、人材派遣と並行して、アウトソーシング事業を主軸に置いている。企業のバックオフィス業務、採用、経理などをアウトソーシングしてもらい、全国から選ばれた優秀なメンバーによる業務代行を提供している。この業務委託サービスはテレワークで実施可能である。
- ・顧客層は主に中小企業のIT分野やネット系の企業で、リモートでのやり取りが一般的である。その結果、チャットを通じたコミュニケーションが可能な企業が主な顧客となっている。例外的に農家など予想外の業種からの問い合わせもあるが、特にリモートワークを推進している企業からの関心が高い。基本的にリモートワークを推進する企業が顧客である。
- ・リモートワーカーの就業環境を向上させるため、800名以上の従業員を直接雇用している。雇用契約を望まない働き手もいるため、業務委託という選択肢も用意しており、業務委託者を含めると総数約1,500名となる。創業当初から全国に社員を抱えており、いまだに会ったことがない社員もいる。

## 問2. テレワーク導入時/運用時の苦勞した点や、障壁となっていた事柄と対応策

- ・苦勞した点はもともとなく、創業者はネットセキュリティのスペシャリストで官公庁での講演経験もあり、セキュリティに関する問題では困らないという背景がある。
- ・通常、企業のテレワーク推進は最初のアクションの不明確さやクラウド化、ツール選定の難しさなどの環境面の課題や、コミュニケーション、稼働確認、マネジメントなどの人的課題に直面する。だが、当社の場合はこれらの課題に苦勞せずにテレワークを推進できた。

## 問3. 問2でご回答頂いた内容も踏まえ、テレワークを円滑に導入/運用するための工夫点やポイント

- ・創業時からテレワークの導入・運用がうまくいった要因は、優秀なメンバーが集まってくれたことが大きいと感じている。テレワークが普及していない2014年の時点で新しいシリーズA段階の会社へ転職してくる人は、非常に希少で稀な人材だった。そのような人材を確保できたことが最も大きかったと考える。
- ・また、テキストコミュニケーションを活用して全員が情報にアクセスできる環境を整えたことも重要だった。オフィスとテレワークのハイブリッド環境では、リアルなコミュニケーションが優先され、情報格差が生じがちだが、当社は完全オンラインのチャットを通じて情報をオープンにし、高い透明性を実現した。クライアント情報はセキュリティを考慮し限定的に共有し、それ以外の社内情報は広くアクセス可能にした。上場後は機能別のグループチャットを設けたが、創業時は社内情報へのアクセスがより自由だった。

## 問4. テレワークを推進している上で感じているメリットについて。また、コロナ禍とアフターコロナ禍で享受しているメリットに違いの有無。

- ・リモートワークを当たり前にすることをミッションとして、創業以来採用に困ったことはなく、年間2万件の応募があるため、特に採用面では大きなメリットを感じている。クライアント数が伸びない限り、希望するだけの採用は難しく、採用できない人が多いのは課題だが、リモートワークへの高いニーズが働き手側からあることは明白である。
- ・コロナ禍以降、リモートワークを導入しない勤務先から転職してきた人がいたこともメリットだった。一般的な傾向として、働き手はリモートワークを続けたいが、会社側は出社を望むことが多い。リモートワーク経験後、「これで問題なく働ける」と実感した社員は、再び出社を求められると転職を考える。テレワーク導入後、再び出社比率を高める企業は選ばれにくくなる。

- ・コロナ禍の前後で特別なメリットを享受したわけではない。むしろコロナ禍で多くの企業が採用を停止したことにより、人材ビジネスを営む我々の売上は若干減少した。コロナ禍の影響により発注や問い合わせは一時的に減少したが、コロナ禍後は問い合わせが通常水準に戻り、人手不足が継続的な課題として残っていることを感じている。
- ・テレワークが浸透していることのメリットはDXを推進できることであり、近年は業務改善に注力している。特にChatGPTのような技術を積極的に活用しており、社内でChatGPTを導入した業務改善を模索している。例えば、AIを使った広告バナーの作成やボットなどは特に活用されているように感じる。ただ、単なる導入では利用が進まず、責任者を設けて推進するアプローチを採用している。

## Ⅱ. テレワークを活用した「転職なき移住」への対応状況について

### 問1. テレワークを活用した「転職なき移住」への対応に当たっての経緯や目的

- ・創業当時から「どこで働いても大丈夫」という状況であるため、「転職なき移住」を切り取ってその経緯や目的を回答するのは難しい。多くは「気づけば起きている」という状況で、「気がつけば、岩手県にいた人が東京に引っ越している」や「気がつけば海外に行っている」という事例がある。もちろん、労務や人事はこれらを把握しているが、PR担当者としては、言われなければ分からない。
- ・宮崎県については、当社のCOOが長く住んでおり、ネットワークや行政とのつながりがあったため、宮崎県にオフィスを設けることになった。特に西都市では、採用される人々が西都市で働くこと、つまり当社が地元の雇用を生み出すことで、助成金のような支援を受けられるため包括連携協定を締結したという経緯がある。

### 問2. テレワークを活用した「転職なき移住」への対応に当たって、障壁の有無や障壁をどう乗り越えたか

- ・多くの企業にとって、働き手が移住先で働く場所の問題が生じる可能性がある。そこで、自治体の空き家等をサテライトオフィスなどとして借りられると助かるのではないかと。弊社は宮崎県西都市で、元カフェの場所をオフィスとして使用しているため、コストを削減できている。また、ワーケーションで和歌山などを視察したが、行政から安く借りられる場所や景観の良い場所は企業に人気があった。

### 問3. 自治体や地域との連携の有無と、連携のメリット

- ・西都市とは、市民が当社で働く場合に助成金が支給されるような仕組みになっている。これは当社だけでなく、他の多くの会社でも利用されている助成制度である。地方自治体にとっても、地域での雇用が拡大し、税収の増加にもつながるため、有益な制度である。
- ・山口県岩国市も、進出協定を結んでおり、行政とのやり取りを行っている。

- ・企業との連携を重視する地域とそうでない地域の間には明確な温度差があり、首長の積極的な姿勢が重要になる。この取組は慈善事業ではないため、単なる思いだけでなく、西都市のようにビジネスとしての報酬やキックバックを提供し、企業にメリットがある関係をつくることが重要である。ビジネスパートナーとして共に成長できるかが鍵となる。

#### 問4. テレワークを活用した「転職なき移住」がもたらしたメリットとデメリット

- ・働き手にとっては、通常ならばキャリアを諦めたり我慢を強いられたりしていた状況から解放されるというメリットがある。例えば、介護のために移住する必要がある、通勤も困難な場合でも家で仕事ができる当社ならキャリアを継続できる。
- ・当社は東京の給与水準で全国のメンバーを雇用し、移住による可処分所得の増加を実現している点も働き手にとってはメリットだろう。これにより、多くのメンバーが「東京じゃなくても良い」と感じ、移住を選択できるようになる。
- ・企業にとってはコスト削減のメリットが大いにある。当社は坪単価の差から、必要な在庫スペースを考慮して都内ではなく宮崎に本社を置くことがコスト削減につながる判断している。
- ・「どこでも働ける」という状況は、企業にとっては採用に困らないというメリットにもなる。応募者の母集団がオフィスに通える範囲から全国や海外に拡大するため、対象者が増えるのは当然である。人手不足の課題が加速する中で、場所を問わずに人材を確保できることは大きなアドバンテージになる。

#### 問5. テレワークを活用した「転職なき移住」を成功させる運用上のポイントや工夫点

- ・働き手にオフィスに行けないことを不利だと感じさせないことが重要である。働き手がオフィスに行けないことをデメリットとして捉えられてしまうと、長期的にテレワークを続けていけなくなる可能性がある。そのためには評価を含む制度づくり、文化の醸成などの工夫が必要だろう。

#### 問6. テレワークを活用した「転職なき移住」を活用している従業員の声など

- ・「リモートワークしてみたい」というよりも「リモートワークじゃないと無理」という人が多い印象がある。これには、育児と介護のダブルパンチを受けている世代や子育て世代も多く含まれており、介護や子育てが自分のキャリアに影響しないようにするための選択が社内では多い。趣味嗜好のためにテレワークや移住を選ぶ人はあまり社内では見かけず、むしろ切迫した状況にあるイメージが強い。
- ・どこに移住しているかは不明であるが、パターンとしてはUターンとパートナーの転職や転勤が多い。例えば、配偶者のUターンで秘書のキャリアを続けるために当社に転職してきた女性などの事例もある。
- ・都会から離れて自然の中で暮らしたいと考え、自分の好きな場所で自由に働くという選択をしている人は、主に独身者が多い印象がある。

**問7. テレワークを活用した「転職なき移住」を進めていく中で、新たな課題や課題に対する対応策**

- ・当社において課題は特にない。
- ・一般的に重要なのはリモートワークの継続であり、これは転職なき移住推進の基盤となる。リモートワーク導入後にその方針を撤回すると、従業員の安心感を損なう。Uターンや移住後も安心して働き続けられる環境の維持が重要である。
- ・出社重視の文化の企業では、仮にリモートワークが認められても出社しないとならないという圧力が存在する。企業文化とリモートワーク制度が一致しなければ、従業員にとって魅力的な労働環境とはならない。
- ・当社はフルリモートを前提としており、テレワークが不可欠な従業員にとっては、この制度の変更は大きな問題となるため、前提は守らなければならない。

**Ⅲ. テレワークの効果的な普及・啓発方法について**

**問1. テレワークを導入している企業様の目線から、『テレワークに関心があるものの、導入に至らない企業』『テレワークに無関心な企業』への導入促進アプローチとして、行政がとるべき望ましい方法**

- ・関心がない企業は現状で危機感を持っていない可能性が高く、その場合テレワークを推進することは簡単ではないだろう。ただ、現状が良好でも将来的な課題に対処することは重要であり、長期的な視点で見た危機感が動機になるため、それを踏まえたアプローチはありうるのではないかな。
- ・「適した仕事がない」「業務遂行が難しい」とは主に管理者の見解であり、実際はクラウド化やテクノロジー導入の方策を十分に検討していない可能性がある。テレワーク成功には、適切なクラウド化戦略と必要ツールの指導、技術支援などが不可欠。あるいはペナルティーやインセンティブも方法としてありうるだろう。

**問2. (本事業の啓発物を踏まえ) テレワークを導入している企業様の目線から、テレワークを普及するに当たって望ましい訴求内容や啓発方法、啓発媒体等へのご意見**

- ・瞬間的な関心ではなく持続的なPR効果を期待できるため、テレワーク月間を設けることには賛成である。特にテレビやニュースの力を利用し、SDGsのように繰り返し扱われるようにすることは、IT業界やテレワーク推進者以外に訴求するために重要だと感じる。
- ・また、テレワーク月間と宣言すれば、多くの企業が主体的に自社の取組をPRし、その期間は「テレワークを多くの企業が行っている」という雰囲気生まれるのではないかな。

## エ) E社

### I. 導入しているテレワークの概要について

#### 問1. 導入しているテレワークの概要について

- ・当社は創業当初よりフルリモートで業務を行っている。これは代表自身が子の育児に直面した際に、育児と両立をしながら自宅で働ける環境を整備したいというところからはじまっている。
- ・事業拡大により社員を採用する際も、フルリモートの働き方が好まれたため、一貫してフルリモートの運営が続いている。
- ・基本的に電子契約を利用しているが、紙を希望するクライアントもあり、郵便物のやり取りも行われる。この場合は、登記上のオフィスに一度送られた郵便物が、捺印権限を持つ者に送られ、捺印後クライアントに返送されることになる。
- ・端末はPCのみを貸し出し、携帯電話は貸し出していない。クライアントなどとのやり取りも、電話ではなくPCで行えるテキストコミュニケーションに限定している。

#### 問2. テレワーク導入時/運用時の苦労した点や、障壁となっていた事柄と対応策

- ・最初からフルリモートだったため、障壁らしい障壁はなかったと聞いている。
- ・ITリテラシーの低い新入社員は、すぐ隣に教えてくれる社員がいないので、業務や組織に馴染むのに障壁を感じる可能性がある。ただ、設定しているITリテラシーの基準は比較的低いものだと考えている。
- ・また、フルリモートのネガティブな側面として、新入社員への「意図しない自然なフォロー」が発生しない点が挙げられる。オフィス勤務であれば、新入社員が上司との相性が悪いと感じている場合に、それを察知して相談に乗ることができるが、フルリモートではこのようなフォローが期待できない。

#### 問3. 問2でご回答頂いた内容も踏まえ、テレワークを円滑に導入/運用するための工夫点やポイント

- ・出社が必要な業務については、基本的にアウトソースを活用している。例えば、パソコンを貸与する際のセットアップやキッティングを外部の業者に委託しており、在庫が多くなる場合も同様に外部の業者に依頼している。
- ・働き方とサービスのバランスを重視し、クライアントに出社や常駐を要求された場合は断っている。
- ・社内コミュニケーションのほとんどがチャットによるもので、テキストコミュニケーションのスキルが必須となっている。レスポンスの速さを強調したり、気遣いやホスピタリティを社内の文化として重要視している。

- ・新入社員研修では良いチャットと悪いチャットの比較を通じて、どのように改善するかを詳しく伝えている。「結論ファースト」の方針などを社員全員が徹底しているため、慣れていない社員でも周囲を見て学んでいる。
- ・また、文化の一環として個人のキャラクターを活かすことも重視しており、これもチャットを通じたコミュニケーションをスムーズにしていると考えている。コミュニケーションについて厳密な規則は設けておらず、各自が相手の属性や雰囲気に合わせてコミュニケーションをとるようにしている。

#### 問4. テレワークを推進している上で感じているメリットについて。また、コロナ禍とアフターコロナ禍で享受しているメリットに違いの有無。

- ・テキストコミュニケーションを主とすることで、社内の情報格差が生じにくくなっていると考えている。オフィスで偶発的に起きるコミュニケーションによって出社している人のみに情報が偏る心配がない。
- ・また、フルリモートワークでは、伝えたいことを全社で統一しやすい。例えばオフィスワークの場合、新人研修で伝えた内容が各部署で訂正される可能性もあるが、フルリモートワークでは、重要な内容を固定化して伝えやすいと感じている。
- ・さらに、フルリモートで働けることは従業員に非常に高いロイヤリティと愛着を感じさせる要素の一つであると考えている。例えば、パートナーの転勤が多い場合でも転職する必要はないし、近いうちに引っ越しの可能性があってもそれを気にせずに入社できる。
- ・コロナ禍の前後で特別な変化は感じていない。フルリモート導入企業が増えることで人材の確保が難しくなるかと思ったが、大きな変化はなかった。
- ・むしろコロナ禍でテレワークが一般化し、テレワークに対する働き手の意識が高まったことで、テレワークを導入しない企業からの転職者が増え、採用面ではメリットが大きかったと感じている。
- ・当社は、DXを基本として業務が成り立っている。例えば契約時にクライアントが紙の契約書を希望した場合でも、フルリモートで運営を行うために基本的には電子契約を採用している。
- ・また、携帯電話を貸与していないため、口頭で確認したい事項がある場合には、チャットツールの通話機能を利用している。これにより携帯電話が不要になっているという点で、DXに関連しているかもしれない。

## Ⅱ. テレワークを活用した「転職なき移住」への対応状況について

### 問1. テレワークを活用した「転職なき移住」への対応に当たっての経緯や目的

- ・創業時からどこでも働ける形にしている。
- ・社員の居住地は全国に分散している。関東に居住している社員が約40%で最も多く、残りは北海道から沖縄まで様々である。
- ・現在、セキュリティ関連のリスクを想定しきれないため、海外勤務は認めておらず、国内に限定している。

### 問2. テレワークを活用した「転職なき移住」への対応に当たって、障壁の有無や障壁をどう乗り越えたか

- ・業務遂行の観点では、居住地での差や障壁は全く存在しない。
- ・課題を挙げるなら、法律で定められた5年から10年の保管義務がある書類を特定の場所に送り、受け取って保管する必要がある点くらいである。
- ・社員の視点で考えると、居住地によって得られる情報の差があると感じている。例えば、年に数回東京に行くと、採用媒体などについて新たな気付きを得られる。都会に住んでいるほうが情報に敏感になるのは確かである。

### 問3. 自治体や地域との連携の有無と、連携のメリット

- ・自治体や地域との連携は特にない。
- ・地方で仕事をしていて、転職して当社に入社した人が、前職をクライアントとして紹介するような社員と地方企業の連携のケースはある。これにより、その地方の企業の支援が始まり、つながりが生まれる。

### 問4. テレワークを活用した「転職なき移住」がもたらしたメリットとデメリット

- ・地方に住みながら東京の企業の採用業務に携われるというように、仕事の選択肢が広がるのは大きなメリットである。例えば、長野県は製造業が多く、人事業務や採用業務は製造業の企業に選択肢が限られることが多い。
- ・また、コスト削減も非常に大きなメリットである。オフィスを借りる場合、組織拡大に伴い引っ越しが必要になるが、フルリモートであれば、組織を拡大しても引っ越し代や家賃などのコストを削減し、必要なところにコストをかけられるようになる。
- ・他方で、コミュニケーションやマネジメントの面でデメリットはあると感じている。出社の場合は無意識に解決できていた問題を、フルリモートの環境ではすべて意図的に行動しなければならない難しさがある。
- ・例えばマネジメントの人材が成長途中の場合、部下が疲弊しやすく、周囲からのフォローも受けられにくい状況になってしまう。上司との人間関係などの困りごとに対して、自分で対処するしかなくなってしまう。

#### 問5. テレワークを活用した「転職なき移住」を成功させる運用上のポイントや工夫点

- ・コミュニケーションやマネジメントの問題に対して、これまで様々な取組を行ってきた。具体的には、新入社員へのメンターの設置や週次で他部署の人に相談できる機会の提供などが挙げられる。
- ・また、レイヤー問わず、いつでも誰でも経営管理部のマネージャーに相談できるホットラインを設けている。
- ・「メタライフ」というバーチャルオフィスも活用している。各チームや部門のスペースを作り、誰もがいつでも話しかけられる状態にしている。そのため、部下が上司に相談したい時には、実際に隣にいるかのような感覚で話しかけられるようになっている。
- ・バーチャルオフィスの利用状況は、各チームのマネージャーの姿勢に大きく影響を受けると感じている。うまく活用しているチームは、雑談を含むコミュニケーションが増え、その結果チャットの雰囲気も明るくなり、心理的安全性が高い状態をつくられている。
- ・心理的安全性は非常に重要だと考えている。出社する環境では心理的安全性が自然と形成されるケースが多いが、フルリモートの状況では上司と部下双方が意識しなければ信頼関係や人間関係を構築できない。結果的に相談できず、心理的安全性が低下することがある。

#### 問6. テレワークを活用した「転職なき移住」を活用している従業員の声など

- ・実際にどこでも仕事が可能であり、「住みたい土地がある」あるいは「住まなければならない土地がある」というのが正しい理解であろう。例えば、親の介護やパートナーの転勤のために特定の地域に居住しなければならないケースなどがある。
- ・親が急に体調を崩し、介護のために帰省しなければならない時に「仕事を変える必要がないのは非常に助かる」という声や、妊娠した方が「実家でのサポートを受けながら出産する際に、仕事を辞めずに済んだ」という声があった。
- ・パートナーとともにキャンピングカーで全国を回りながら仕事をし、最終的に最も住みたいと思った福岡に居住した従業員もいた。フルリモートによって、このような働き方も可能になる。
- ・フルリモートは非常にありがたいという声が多く、フルリモートでない会社ではもう働けないという人も多くいる印象である。

## 問7. テレワークを活用した「転職なき移住」を進めていく中で、新たな課題や課題に対する対応策

- ・課題について言えば、マネジメントの問題に今も直面しており、今後も解決を迫られる状況にある。
- ・外的な環境の変化により、自分たちの力では対処できない状況が生じることは懸念される。
- ・例えば、法改正によってセキュリティ面で出社が必須になるなど、フルリモートでの会社運営が困難になる可能性は完全には否定できないだろう。ただ、政府がテレワークに前向きであるため、それに悪影響を及ぼすような法改正が行われることはないと考えている。

## Ⅲ. テレワークの効果的な普及・啓発方法について

### 問1. テレワークを導入している企業様の目線から、『テレワークに関心があるものの、導入に至らない企業』『テレワークに無関心な企業』への導入促進アプローチとして、行政がとるべき望ましい方法

- ・テレワークを導入しない理由は様々だが、単に考えていないだけではないかと感じてしまう。
- ・例えば、「テレワークに適した仕事がない」とあるが、よく考えればテレワークが可能な業務があるはずである。当社の採用代行という事業もリモートではできないと思われるが、業務設計をして、できる業務とやらない業務を明確にすることでフルリモートでの運営が可能になっている。
- ・従業員にとってのメリットは経営者が思っている以上に大きいので、その点を企業に伝えるべきと考える。

### 問2. (本事業の啓発物を踏まえ) テレワークを導入している企業様の目線から、テレワークを普及するに当たって望ましい訴求内容や啓発方法、啓発媒体等へのご意見

- ・全く導入に前向きでない企業の場合、チラシを見ても自分たちのこととして真剣に考えられず、他人事になっているように感じる。他人事ではなく自分事として捉えられるような啓発方法が必要だと思う。
- ・アンケートで「社員の評価が難しい」という点が挙がっているが、リモートワークやテレワークにおいては逆に社員の評価がしやすいと考えている。そのため、「意外とこうだよ」という観点を訴求していくことが良いと思う。

## （２）文献調査の実施

文献調査の実施に当たっては、仕様書に定められている「テレワーク導入の阻害要因を解消する効果的な対応方法、テレワークの効果的な導入方法等」、「テレワークを活用した「転職なき移住」可能性や方法等」について、既存の文献資料を調査・収集、編纂を行い、以下に整理した。

### ① テレワーク導入の阻害要因を解消する効果的な対応方法、テレワークの効果的な導入方法等について

#### ア) テレワーク導入の阻害要因の整理

テレワークの導入における阻害要因については、品田(2002)<sup>1</sup>やスピックス(2003)<sup>2</sup>をはじめとした多くの文献で指摘されている。これらの先行研究において、テレワーク導入に関わる様々な阻害要因が明らかにされており、今回は品田(2002)の分類に基づいて、これらの要因を整理する。

品田はテレワークの阻害要因を大きく三つに分類している。それは、手段要因、組織要因、主体要因であり、これらの要因はテレワークの普及と定着において障害となり得る要素を含んでいる。

#### 【阻害要因①：手段要因】

まず、手段要因とは、テレワークを実施するための具体的な手段に関する要因である。この中には「IT環境が未整備」「セキュリティ対策が不十分」「自宅等でITを活用できない」「自宅等の環境を整えるための費用負担」といった問題が含まれる。

三菱UFJリサーチ&コンサルティングが2020年に実施した調査<sup>3</sup>によると、テレワークを導入しない理由として「情報セキュリティの確保が難しいから」が20.5%、「紙の書類・資料が電子化されていないから」が16.6%となっており、一定数の企業が手段要因によってテレワークを導入していないことがわかる。また、同調査におけるテレワークで感じた課題という設問に対しても「紙の書類・資料が電子化されていない」が38.5%となっており、テレワークを導入した企業も課題意識を抱いていることが明らかになっている。企業にとって、手段要因はテレワーク導入前、導入後ともに課題となっていると言えるだろう。

#### 【阻害要因②：組織要因】

次に、組織要因について、これはテレワークを導入する会社組織に関する要因を指す。具体的には「テレワークでできる仕事がない」「用意した仕事しかできない（アクセス権限等の問題）」「気楽にコミュニケーションが取れずコミュニケーション不足になる」「メンタルヘルスに関するリスク」「人事評価が困難」「マネジメントが難しい」といったものがある。

<sup>1</sup> 『日本企業におけるテレワーク定着阻害要因の考察』（2002，品田房子）

<sup>2</sup> 『テレワークをめぐる阻害要因パーセプション』（2003，W. A. スピックス）

<sup>3</sup> 『テレワークの労務管理等に関する実態調査』（2021，三菱UFJリサーチ&コンサルティング）

先述の三菱UFJリサーチ&コンサルティングによる調査では、テレワークを導入しない理由、テレワークで感じた課題という設問において、「テレワークのできる業務が限られている」という回答が最も多く挙げられており、業務内容の課題が非常に大きいことがうかがえる。また、「勤怠管理が難しい」「評価が難しい」という回答も主要なものとして挙げられており、組織要因はテレワークの阻害要因として主要なものが多く、これらは組織としての対応策や体制の見直しを求めるものであり、テレワークの導入・運用には不可欠だと言える。

【阻害要因③：主体要因】

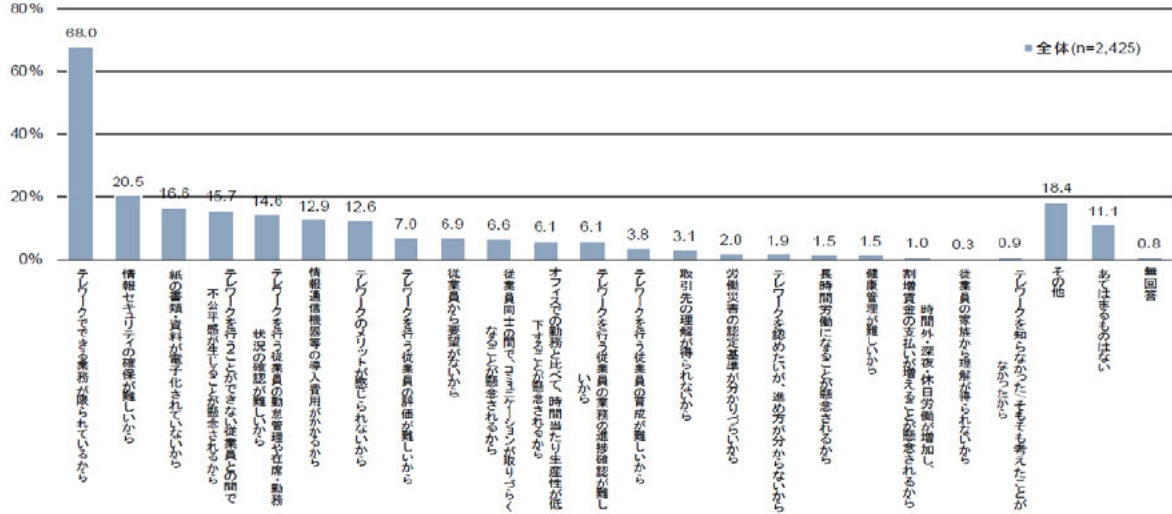
最後に、主体要因である。これはテレワークを導入する企業の社員に関する要因を指す。ここには「出社している人とそうでない人で不公平感がある」「システムトラブルに対応できない」「ITツールを使いたがらない」「従業員の福祉策である、オフィスがなくなるなどの誤解」といった問題が含まれる。

先述の調査では、テレワークを導入しない理由として「テレワークを行う従業員との間で不公平感が生じることが懸念される」が15.7%、テレワークで感じた課題では「テレワークできない従業員との間で不公平感がある」が38.1%となっており、特に不公平感を懸念する企業が多いことがわかる。社員のテレワークに関する理解やITリテラシーなどもテレワークの阻害要因のひとつになっている。

図表 2-2-2 テレワーク導入に関する 3 つの阻害要因の整理

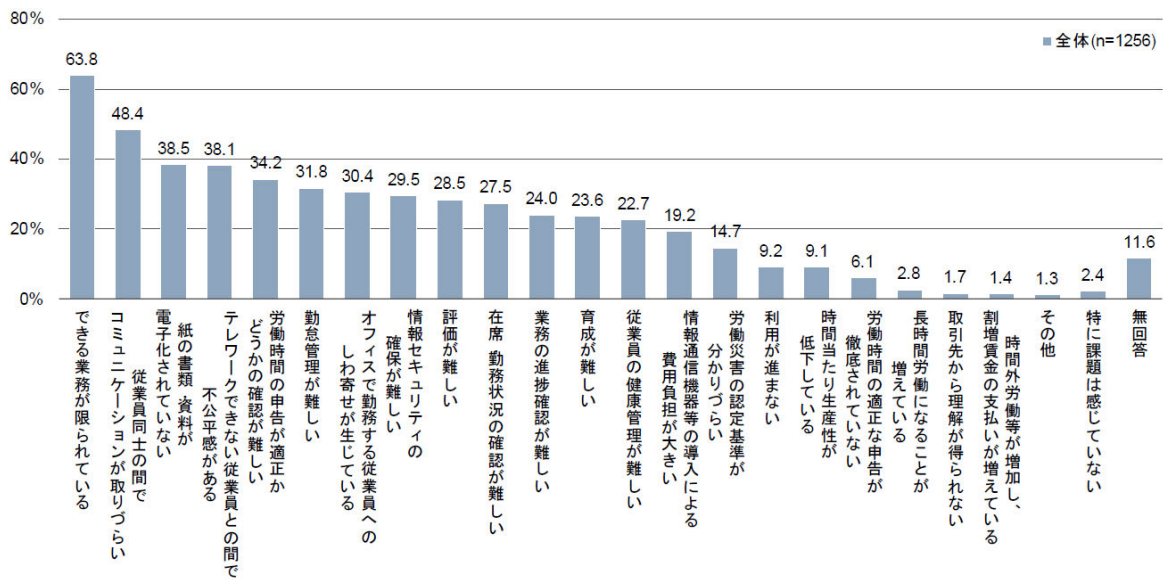
| 手段要因                                                                                                                  | 組織要因                                                                                                                | 主体要因                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ オフィスや自宅の IT 環境の不整備</li><li>・ 業務のデジタル化が不十分</li><li>・ セキュリティ対策が不十分</li></ul> など | <ul style="list-style-type: none"><li>・ テレワークのできる仕事がない</li><li>・ コミュニケーションの問題</li><li>・ 人事評価、マネジメントの問題</li></ul> など | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 不公平感を感じる</li><li>・ IT リテラシーの不足</li><li>・ テレワークに対する誤解</li></ul> など |

図表 2-2-3 テレワークを導入・実施していない理由（企業調査）



出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「テレワークの労務管理等に関する実態調査」（令和3年3月）

図表 2-2-4 テレワーク（在宅勤務）で感じた課題（企業調査）



出典：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「テレワークの労務管理等に関する実態調査」（令和3年3月）

## イ）テレワーク導入の阻害要因への対応方法

テレワークの導入におけるこれらの阻害要因は多岐にわたるが、これまでの研究や事例から明らかになっている対応方法も多い。ここからは、阻害要因を解消するための対応方法を詳細に見ていく。

### 【手段要因への対応方法】

#### ・IT環境の問題

テレワークを推進するに当たってオフィスや自宅等の仕事場におけるIT環境の整備は重要になる。経団連（2022）<sup>4</sup>では、情報システム部門や総務部門が連携して情報通信機器や通信回線を整備することや、特に中小企業に対しては政府や地方自治体の支援策を積極的に活用することが推奨されている。企業がIT環境を整備するに当たっては社内外のリソースを活用する積極的な姿勢が求められるだろう。また、経団連（2022）およびスピックス（2003）では、社員が自宅のIT環境を整備するに当たって企業が手当や一時金を支給することも提案している。企業はオフィスにおけるIT環境だけでなく、社員の自宅におけるIT環境にも目を向ける必要がある。

#### ・デジタル化、セキュリティ対策

デジタル化については、経団連（2022）において、「ペーパーレス化・ハンコレス化」「各種管理（労務管理、生産管理、営業管理等）の電子化」「RPAの活用による定型業務の自動化」などが推奨されている。これらの取組は、テレワークの推進には

<sup>4</sup> 『エンゲージメントと労働生産性の向上に資するテレワークの活用』（2022、日本経済団体連合会）

欠かせないものであるだけでなく、業務の効率化も促進する重要なものと言える。また、セキュリティ対策については、田澤（2012）<sup>5</sup>がリモートアクセスや仮想デスクトップなどの技術を紹介している。デジタル化やセキュリティ対策については、有用なテクノロジーやサービスが数多く存在する。企業は自社の環境や状況にあったものを選択し、活用していくことが重要になる。

### 【組織要因への対応方法】

#### ・業務内容に関する問題

業務内容の問題については、スピックス（2003）が業務の整理や棚卸を提案し、経団連（2022）はオンラインで可能な業務の切り離しや交代制テレワークの事例を紹介している。紹介されている事例では、テレワークを交代制で実施し、新人教育においてもOJTが実施できるような工夫をしている。このような取組は、組織の柔軟性を高め、テレワークの効率化に寄与する。また、田澤（2012）はデジタル共有ツールの導入により、突発的な仕事にも対応可能であることを示している。このようなツールの活用は、テレワーク環境における業務のスムーズな進行を助けるだろう。

#### ・コミュニケーションに関する問題

コミュニケーションの問題については、田澤（2012）が社内コミュニケーションシステムの導入を紹介している。また経団連（2022）でも、コミュニケーション活性化の工夫として、社員同士がオンライン上で感謝のコメントとともにポイントを贈りあえる仕組みを導入している事例を紹介している。コミュニケーションはテレワーク成功の鍵であり、出社を前提としない中で、組織内の連携を保つために適切なシステムの導入は不可欠だろう。また、メンタルヘルスに関しては、経団連（2022）がICTツールを用いたストレスチェックやオンライン相談、また「つながらない時間」のルール化を提案している。労働環境やそれに伴うコミュニケーションのあり方の変化はメンタルヘルスにも影響を与える可能性が考えられるため、このような取組も重要になってくる。

#### ・人事評価、マネジメントの問題

人事評価については、スピックス（2003）や城倉（2018）<sup>6</sup>が成果志向の徹底や上司と部下の面談の機会確保を挙げている。テレワーク環境では、従来の評価方法を見直し、成果を公正に評価する体制を検討する必要があるだろう。また、時間や業務内容等のマネジメントに関しては、スピックス（2003）が電子申請システムによる管理やマネジメントの役割設定、城倉（2018）が管理職研修の実施、経団連（2022）が1on1の実施などを紹介している。加えて、テレワーク特有の問題に対処するための実践的な解決策として、スピックス（2003）は労災認定に関する自社ルールの設定を、田澤（2012）はWebシステムによるワークフローの見直しを提案している。このように、

---

<sup>5</sup> 『「いつもの仕事」をテレワークで実現するための ICT ツールとその運用方法』（2012、田澤由利）

<sup>6</sup> 『テレワークの浸透を促進する人事施策の検討』（2018、城倉亮）

対面していない、あるいは部下の業務状況をいつでも確認できるわけではないテレワークにおいて、企業は新たなマネジメントの仕組みや就業規則等のルールを検討する必要がある、管理職は新しいマネジメントのあり方を学ばねばならない。

### 【主体要因への対応方法】

#### ・不公平感の問題

業種や職種によって、テレワークが困難なケースがあるのは事実であり、それにより不公平感が生じることもある。これに対して経団連（2022）では、「すべての現場業務をリモート化することは困難ではあるが、現場の状況を踏まえて自動化・効率化、データ活用を検討することは有益である。」として、VRやリモート監視、AI等の活用を取り上げている。また、先述の交代制でのテレワークの実施も不公平感の緩和には有効だろう。すべての社員がテレワークを実施するのは容易ではないため、企業は出社する社員の不満を少しでも緩和するための施策やコミュニケーションに取り組むことが重要と言える。

#### ・ITリテラシーの向上、誤解の解消

テレワークの推進に当たって、社員のITリテラシーの向上や誤解に伴うテレワークへの拒絶反応も解消すべき課題となる。これに対して城倉（2018）は、企業内でのテレワークに関する情報共有や研修の重要性を指摘している。また、経団連（2022）は経営トップが社員に対して目指すべき働き方のビジョン示すことの重要性を指摘し、スピックス（2003）は経営課題の手段としてテレワークを捉える必要性を指摘している。

これらを統合して言えることは、社員のテレワークへの理解を促進するために、まずは経営トップが経営課題および目指すべきビジョンとともに、テレワークの必要を示すことが重要になる。その上で、社内外でのテレワークの成功事例の共有や研修を通じて、テレワークの活用のための知見を深めることが必要になるだろう。

図表 2-2-5 テレワーク導入に関する 3 つの阻害要因への対応方法

| 手段要因への対応                                                                                                                                                                | 組織要因への対応                                                                                                                                                           | 主体要因への対応                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・部門間連携による環境整備</li> <li>・支援策の積極的な活用</li> <li>・社員への手当や一時金</li> <li>・ペーパーレス化・ハンコレス化</li> <li>・仮想デスクトップなどの技術の活用</li> </ul> <p>など</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の整理や棚卸</li> <li>・情報共有ツールの活用</li> <li>・社内コミュニケーションシステムの導入</li> <li>・オンライン相談窓口の設置</li> <li>・陣評価制度の見直し</li> </ul> <p>など</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・出社業務の効率化</li> <li>・経営陣によるコミュニケーション</li> <li>・情報共有や研修</li> </ul> <p>など</p> |

### 【根本的な阻害要因】

このように、テレワーク導入の阻害要因は多岐にわたるものの、ツールや制度の導入をはじめとしたそれに対する効果的な対応方法についても明らかになっている。つまり、対応方法が分からないために阻害要因を解消できないのではなく、対応方法を実践できない「根本的な理由」がある可能性が考えられる。この「根本的な理由」については、スピックス（1999）<sup>7</sup>や古川（2003）<sup>8</sup>、比嘉・李ら（2002）<sup>9</sup>などが示唆的である。

#### ・企業の慣行

スピックス（1999）は、日本企業におけるテレワーク導入の障害となる「慣行」を指摘した。この「慣行」は、「曖昧な職務概念」「現場に即した技能形成」「多義的な人材評価」という3つの要素から構成され、テレワークの普及において重要な障壁となっていると主張した。

まず「曖昧な職務概念」とは、日本企業において個人の職務範囲が明確に定められず、チームで職務を遂行することを指し、個人の自立性や裁量性が阻まれることでテレワークが困難になるとしている。

次に「現場に即した技能形成」とは、日本企業における技能形成のほとんどがOJT方式に頼っていることを指し、共通の現場が前提とされるOJTにテレワークが馴染まないことを指摘している。

最後に「多義的な人材評価」とは、日本企業の評価は業績だけでなく、意欲や協調性も含まれる多義的なものであること指し、職場から離れるテレワークでは社員が評価に不安を覚えるとしている。つまり、日本企業において浸透している個人の職務範囲や技能形成、人材評価の仕組が、テレワークの導入を阻害していると分析する。

これに対して品田（2002）は、3つの要素とテレワークの関係について慎重に検討しつつ、これらの「慣行」がテレワーク導入を阻害する手段要因、組織要因、主体要因と密接に関連し、悪循環を促していると指摘した。

これらの研究から、テレワークを阻害する「根本的な理由」のひとつとして、日本企業の「慣行」が浮かび上がってくる。日本企業の職務範囲や技能形成、人材評価はテレワークと前提と共有をしていないため、テレワークの導入にあってはこれらの「慣行」が大きな障害になるのである。

#### ・人々の意識

比嘉・李ら（2002）はテレワーク導入企業の事例研究を通じて、企業のテレワーク推進者の意識改革が進んでいる企業ほどテレワークの普及・拡大が進行していることを明らかにし、導入を阻害する最大の要因として「企業の意識改革の遅れ」を挙げた。テレワークの推進者、中間管理職、そして経営者の意識改革が、テレワークの普

<sup>7</sup> 『従来の日本型雇用と遠隔勤務：日本型テレワークの可能性と課題』（1999, W. A. スピックス）

<sup>8</sup> 『日本におけるテレワークの成功要因』（2003, 古川靖洋）

<sup>9</sup> 『日本型テレワーク導入法に向けて -事例データによる考察-』（2002, 比嘉邦彦・李弘杰・白川浩）

及に大きな役割を担うのである。

また、古川(2003)はテレワーク導入を阻害する利用者側の問題を「人々の抵抗感」と「文化的差異」という観点から整理している。「人々の抵抗感」とは、新しいシステムへの抵抗感や対面労務管理の重視に伴う抵抗感、家庭のニーズ対応への抵抗感を指す。また、「文化的差異」に関しては、アメリカと比較して日本において集団主義や人本主義が根付いている傾向を指摘し、この傾向は一朝一夕で変化するものではないため、テレワークの普及には地道な努力と長い時間が必要だとしている。

これらの研究から、テレワークを阻害する「根本的な理由」の2つ目として社員や経営陣などの「人々の意識」を指摘できる。この「人々の意識」は、少なからず企業の「慣行」に影響を受けて形成されたものだと考えられる。

### 【阻害要因と対応方法のまとめ】

以上より、企業のテレワーク導入を阻害する「根本的な理由」は、企業の「慣行」とそれに伴う経営者や社員などの「人々の意識」にあると言えるだろう。テレワーク前提を共有しない日本企業の「慣行」と、それを当然として形成される「人々の意識」によって、阻害要因の対応方法が明らかになってもなお、テレワークが普及しないのだと考察できる。したがって、阻害要因の効果的な解消には、ツールや制度の導入だけではなく、この企業の「慣行」と「人々の意識」にアプローチするような導入方法を実践することが重要になる。

### ウ) テレワークの効果的な導入方法等の整理

テレワークの導入方法は、特にそのプロセスについて複数の文献で具体的に紹介されている。文献に記載されている内容を検討し、統合することで効果的な導入方法を導出できるだろう。

小豆川・スピックス(1999)<sup>10</sup>で紹介されている方法は、導入のためのプロジェクトチームの立ち上げから始まり、社内の関連部署・担当者(人事部門や情報システム部門等)や社外の協力者(アドバイザーなど)との協力体制を構築する。その後、トライアル実施、効果の測定、課題の検討を行い、社員への周知と研修を実施し、組織的な体制整備を行うというものである。社員への周知については、テレワークへの理解やテレワークでの働き方の留意点、テレワークで働く社員のマネジメントなど、社内でテレワークを推進するための土壌づくりが重要だとされている。

また、経団連(2022)に記載されているアプローチでは、経営トップがビジョンを示し、社員との対話を重視しながらテレワーク推進の目的と柔軟な就労環境の整備を打ち出すことから始まる。そして人事部門がテレワーク規定やガイドラインを整備し、情報システム部門や総務部門と連携して支援制度やマネジメント施策を進める。各部門はテレワークの経験を活かし、業務遂行やコミュニケーションの効率化を図る。テレワークと出社のバランスを見極め、個々の状況に応じて適切な働き方を選

---

<sup>10</sup> 『企業テレワーク入門』(1999, 小豆川裕子・W.A. スピックス)

択し、業務の付加価値を最大化するという方法である。

この2つの文献に記載されたプロセスは、多くの点で共通点を持っていると同時に、先述のテレワークの阻害要因にも対応していると考えられ、これらを統合することで、より効果的な導入方法を提出できるだろう。具体的には、以下のようなプロセスである。

まず、経営トップがビジョンを示し、関連部署や担当者、社外協力者との協力体制を構築する。次に、人事部門を中心にして、就労環境や制度の整備、施策の策定を行い、部門ごとの業務遂行方法を検討する。その後、トライアルを実施し、効果を測定し、課題を検討する。さらに、社員への周知と研修を行い、組織的な体制整備を進めるというものである。

阻害要因、特に「根本的な理由」を踏まえた際に特に重要なのは、経営トップが率先してテレワークを推進していくことだろう。「経営者の強いコミットメント」は、内閣府の地方創生テレワーク推進に向けた検討会議でもその重要性を指摘されており、企業の経営戦略としてテレワークを位置づけ、社員の抵抗感などの意識に目を向けながら慣行を変化させていくことが、テレワークの導入において効果的だと考えられる。

## エ) 文献調査のまとめ

テレワークの阻害要因として指摘されている内容について、手段要因、組織要因、主体要因の3つに分けた上で、それぞれの対応方法についても整理した。その上で、阻害要因の対応方法が明らかになっているにもかかわらず、必ずしもテレワークが導入されない「根本的な理由」として、企業の「慣行」と「人々の意識」を挙げた。そして、2つの文献を統合して効果的な導入方法を提示し、特に「慣行」と「人々の意識」を踏まえると「経営者の強いコミットメント」が重要であることを指摘した。

テレワークの効果的な導入方法は必ずしも一つではなく、企業規模や業種、業態によって異なることは言うまでもないが、重要なのは単なるツールの導入等のみに目を向けるのではなく、「根本的な理由」に目を向けて導入を推進していくことだろう。

## ② テレワークを活用した「転職なき移住」可能性や方法等について

「転職なき移住」の実現には、企業がテレワークを導入するだけでなく、それを活用して実際に人々が移住することが必要になる。テレワークの導入だけでなく、人々の移住行動や移住への関心のデータも踏まえて、「転職なき移住」可能性を検討する。

### ア) 統計データ等からの現状の整理

#### 【東京圏における人口移動】

まず、人々の移動について確認すると、大都市圏とくに首都圏への流入が流出を上回っている状況である。総務省の「住民基本台帳人口移動報告 2023年結果」<sup>11</sup>における東京圏の人口移動に関するデータは、都市と地方の人口流動の現状を明らかにしている。それによると、2020年まで東京圏では転入超過数が増加傾向にあったが、2021年には一時的に落ち込んだ。しかし、その後、転入超過数は再び増加している状況にある。

特に、東京都特別区部での人口動向に注目すると、コロナ禍の2020年と2021年には転入者が大幅に減少し、一時的に転出超過の状態となったが、近年には再び転出超過の状況が見られるようになった。また、東京都特別区部からの流出者数や、コロナ禍前後の増加率を見ると、横浜市やさいたま市、茅ヶ崎市、藤沢市など首都圏の市町村が上位にランクインしている。このデータは、地方への移住が進んでいるというよりは、むしろ首都圏内での移動が主流であることを示している。つまり、地方への大規模な人口流出は確認できず、人々は依然として首都圏内の居住地を選好していると言える。

#### 【人々の移住への関心の高まり】

他方で、移住に対する関心は近年高まっている。コロナ禍以前も移住支援金制度や起業支援金制度など、政策的な移住促進は実施されていたが、新型コロナウイルスの感染拡大やその後のテレワークの普及を契機に移住に対する関心は顕著に高まっている。この傾向は多くの調査データからも明らかである。

特に内閣府が2020年から実施している「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」の2023年度の調査<sup>12</sup>で、東京圏の全年齢層において地方移住への「強い関心がある」「関心がある」「やや関心がある」と回答した人の割合が35.1%に達している。特に東京圏の20歳代では、その割合が44.8%に上っている。さらに、これらの数値は2020年の初回調査時と比較して増加している。

また、国土交通省が2023年に発表した「第三次国土形成計画」の資料<sup>13</sup>によれば、東京都での移住相談件数も2010年代から一貫して増加していることが明らかになっている。2020年にはコロナ禍の影響で一時的に減少したものの、その後、再び増加傾向にある。これらのデータは、コロナ禍がもたらしたライフスタイルの変化が、移住

<sup>11</sup> 『住民基本台帳人口移動報告 2023年（令和5年）結果』（2024，総務省）

<sup>12</sup> 『第6回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査』（2023，内閣府）

<sup>13</sup> 『国土形成計画（全国計画）関連データ集』（2023，国土交通省）

に対する意識の変化と密接に関連していることを示している。ここからコロナ禍を経た現代において、特に若年層を中心に地方移住への関心が高まっていることが推察できる。

#### 【企業のテレワーク導入率と実施率の上昇】

また、テレワークが普及していることも調査で明らかになっている。総務省の「令和5年版 情報通信白書」<sup>14</sup>によると、テレワークの導入率は2020年のコロナ禍で前年の20.2%から47.9%へと顕著に上昇し、2022年には51.7%に達している。また、NIRA総合研究所が2022年に実施した「第9回テレワークに関する就業者実態調査」<sup>15</sup>では、東京圏の企業が他企業に比べてテレワーク実施率が高いことが示されている。これらのデータから、テレワークは特に東京圏の企業を中心に浸透していると考えられる。この変化は、働き方の多様化を促し、地方への移住を考える人々に新たな選択肢を提供していると言えるだろう。

#### 【統計データ等から整理される「転職なき移住」に関する素地】

上記を踏まえると、移住行動自体には、東京圏の継続的な人口流出のような大きな変化は見られないが、人々の移住への関心の増加、企業におけるテレワークの浸透など、「転職なき移住」の土台となる要素ができつつあり、普及の可能性が十分にあると言えるだろう。実際に、パーソル総合研究所が2021年に地方移住者を対象に実施した調査<sup>16</sup>では、移住者の53.4%が移住後も転職をしていないことが明らかになっている。ここから、移住者の間では「転職なき移住」が浸透していることも推察できる。

今後「転職なき移住」によって地方への人の流れの強化を目指すことを踏まえると、大都市圏から地方へ移住をはじめとして、移住する人の絶対数を増やすことが重要になるだろう。

#### イ) テレワークを活用した「転職なき移住」の方法に関する取組の整理

「転職なき移住」を促進し、移住者の絶対数を増やすには実際の事例を参考にすることが重要になる。以下では、文献や各種事例集に取り上げられている事例から、テレワークを活用した「転職なき移住」の方法について整理する。具体的には、企業および自治体の取組を概観した上で、先行調査の結果から従業員にとって望ましい「転職なき移住」のあり方を考察する。

#### 【「転職なき移住」に取り組んでいる企業事例の整理】

まず、「転職なき移住」および「地方創生テレワーク」の事例集<sup>17</sup>から、企業のテレワークの取組を概観する。事例集に掲載されている企業には、「転職なき移住」を

<sup>14</sup> 『令和5年版 情報通信白書』（2024、総務省）

<sup>15</sup> 『第9回テレワークに関する就業者実態調査』（2023、NIRA 総合研究所）

<sup>16</sup> 『地方移住に関する実態調査』（2022、パーソル総合研究所）

<sup>17</sup> 『地方創生テレワーク 2022年度事例集』（2023、内閣府）

推進する前段階として、コロナ禍以前からテレワークを少なからず導入しており、コロナ禍によって完全にテレワークでできる働き方を可能にした事例がある。また、事例の中には、テレワークを推進するために経営陣主導で制度を変更しているという事例も多くある。

例えば、社員が勤務する事業所に関わらず、居住地を全国から自由に選べるようにし、出社時の交通費は居住地に関わらず全額支給される制度を導入した事例などがある。また、人材確保やBCP対策という経営課題からテレワークを活用した地方での雇用に注力する事例も見られる。「転職なき移住」の前提となる企業のテレワークの取組について、経営陣主導の推進や経営課題解決の手段としての導入が見られ、これは効果的な導入方法の検討の際に指摘した経営トップが率先することの重要性を支持するものと言える。

### 【企業と自治体の連携】

次に、具体的な取組について概観すると、多くの企業が地方自治体と連携して「転職なき移住」を推進している。複数の自治体とパートナーシップを結んでいる大企業の事例もあれば、一つの県や市区町村と連携する中小企業の事例もある。また、自治体は企業に対して人材紹介や資金面のサポートなどの施策を実施して連携を推進している。具体的な自治体の取組としては、地域で知名度のない企業の求人に際してPRに協力するなどの取組が挙げられる。企業と自治体が連携することで、企業はその自治体で雇用や事業を拡大でき、自治体も人口流出の抑制や新たな企業の誘致が可能となっていることが示されている。

### 【企業と自治体の取組の整理】

上述の企業事例から、人材確保等の経営課題から企業のトップがテレワークを推進し、自治体との連携によって、企業と自治体のそれぞれがメリットを享受できる体制を築くことが「転職なき移住」の主要な方法の一つとして挙げられるだろう。他方で、久繁（2022）<sup>18</sup>は「転職なき移住」において企業、従業員、自治体の3つの関係主体の存在を指摘し、その関係の重要性を考察している。上述の事例においても、地域でのCSR活動への参加や地域との縁からの仕事獲得などの従業員のメリットも挙げられているが、上記では十分に取り扱えていない。そこで以下では、先行調査の結果から、社員の視点を重視した「転職なき移住」のあり方を検討する。

### 【従業員視点のデータ】

#### ・移住パターンの分析

まず、パーソル総合研究所が2021年に発表した調査では、約8,000人を対象にアンケートを実施し、移住経験者および移住意向者の意見を整理している。この調査で、移住経験者の移住のタイプとして最も多かったのは、Iターン型（38.6%）で、次い

<sup>18</sup> 『ウィズコロナで「労働と消費の在宅化」が進む時代のまちづくり（1）～在宅勤務が基本の働き方改革で「転職しない地方移住」が加速～』（2022、久繁哲之介）

でUターン型（20.2%）となっている。この調査におけるIターン型の移住とは、「生まれ育った故郷から、故郷にはない要素を求めて、故郷とは別の地域に移住すること」、Uターン型の移住とは「生まれ育った故郷から、進学者や就職を機に移住した後、再び生まれ育った故郷に移住すること」と定義されている。

Iターン型の移住については、移住意向者の希望も多い（56.7%）ものの、Iターン型意向者の現在の暮らし評価は総じて低い傾向にあり、新天地への期待を抱く人も少なくないと推察されている。そして、人生設計の明確さ・経済的余力・地域人脈に乏しいことを考慮し、移住後のリアリティショックへの耐性が懸念されている。他方でUターン型の移住者は地域生活での幸福感が最も高く、特に地域愛着の面で他の移住タイプよりも特に幸福感が高くなっていた。

ここから、Uターン型や配偶者地縁型などの移住タイプは、地域への事前知識と一定の人脈を有しており、かつ、地域への愛着を抱けていることが移住後の暮らしの質を担保していると推察されている。ちなみに、ここでの配偶者地縁型の移住とは、「配偶者やパートナーの故郷など縁のある地域に移住すること」と定義されている。

#### ・移住先への希望や課題

移住先を決定する上で重視する項目についても複数の調査がある。先述のパーソル総合研究所の調査では、移住する際に重視する項目として、「地域での日常的な買い物などで不便がない」、「都市部へのアクセスがいい」、「地域の医療体制が整っている」などが挙げられている。また、NTTデータ経営研究所が2021年に発表した調査<sup>19</sup>では、地方移住に関心がある人が移住先での生活に当たって重視する要素として、「生活インフラの利便性」「住宅費の安さ」に加え、「都心からのアクセス」などが上位に挙がっていた。これらの調査から、移住希望者は移住先に生活の利便性を求めていることが第一に指摘できる。特に東京特別区などから移住する人は、特別区での生活とは異なるものを求めて移住すると考えられるが、他方で、特別区で享受していた利便性が大きく損なわれることには抵抗感を覚えるものだと推測できる。

また第二に、都心へのアクセスを重視している点も重要だろう。出社の必要性が全くなければ必ずしも都心へのアクセスを重視する必要はないかもしれないが、定期的に都心にある本社等に出社が必要であれば、都心から大きく離れた場所に住むことは難しくなる。企業のテレワーク運用状況が、移住先に影響を与えることが考察できる。

また、ウォンテッドリーが2021年に発表した調査<sup>20</sup>では、移住経験者が移住して課題に感じる点については、「知り合いがいないのが寂しい」、「都心と比較して仕事が少ないので、今後のキャリアが不安」、「車がないと何もできないのが面倒」などが挙げられている。人脈が移住後の幸福感に影響を与えるのは先述の移住パターンの分析の際に指摘したとおりである。どのような移住パターンでも、移住先で人脈を築けるかは移住者にとって大きな課題だろう。他方で、仕事やキャリアの不安が挙がっ

<sup>19</sup> 『地方移住とワーケーションに関する意識調査』（2021、NTT データ経営研究所）

<sup>20</sup> 『移住と働き方に関する調査』（2021、ウォンテッドリー）

ていることは、「転職なき移住」の重要性の裏返しだと言える。「転職なき移住」の実現によって、移住者の仕事やキャリアの不安は大幅に軽減されるはずである。

### 【従業員視点での考察】

これらの調査結果を踏まえると、従業員の視点を重視した「転職なき移住」のあり方としてはどのようなものが考えられるか。上記のパーソル総合研究所とウォンテッドリーの調査を参照した久繫（2022）は、仲間の存在と移住後のケアの重要性を挙げている。

まず仲間の存在の重要性は、ウォンテッドリーの調査において移住後の課題として「知り合いがいないのが寂しい」という回答が最も多くなっていること、パーソル総合研究所の調査においては、移住先の人とのつながりがもともとある「Uターン型」や「配偶者地縁型」などの移住タイプの幸福感が高いことから推察できる。ただ、移住先の仲間とは、古くからの関係に限ったものではない。移住先での社員同士のつながりや仕事を通じた取引先等とのつながりも重要になるだろう。

そして、仲間の存在の重要性は移住後のケアの重要性とも深く関わる。パーソル総合研究所の調査においてIターン型の移住者は希望する人、実際に移住した人はともに最も多くなっているが、その幸福感は必ずしも高くない。調査においてIターン型の移住者が抱える課題は明確にはされていないが、移住先に馴染めないケースは少なくないだろう。同調査ではIターン型の移住者が理想と現実のギャップに耐えられない可能性を指摘しており、その際に移住仲間の有無は重要だと推察できる。この点を踏まえると、Iターン型の「転職なき移住」の場合、移住者が地域に仲間をつくれるように企業や自治体がサポートすることも必要になるだろう。あるいは、Uターン型で移住した社員がハブとなりIターン型で移住した社員も巻き込んで地域と移住者の関係性を形成するような「転職なき移住」の方法も考えられるかもしれない。

### ウ) 文献調査のまとめ

地方創生テレワーク推進に向けた検討会議の資料には、「転職なき移住」について「自治体・企業・働き手のいずれにとってもメリットの大きい「三方良し」の取組」と記載されているが、それは必ずしも自明のものではなく、それぞれの取組や意識が必要になる。

特に「転職なき移住」によって地方への人の流れを強化することを目指すのであれば、自治体にとっての移住者、企業にとっての社員が移住先で幸福度高く生活を送ることが重要であり、そのために自治体や企業は仲間の存在や移住後のケアを重視した努力や工夫が必要になる。その努力や工夫によって、「転職なき移住」が、自治体にとって地域の雇用拡大や新たな企業誘致による人口流出の抑制などの課題を解決でき、企業にとって人材確保やBCP対策といった経営課題を解決でき、社員にとってより良い暮らしを追求できるという「三方良し」の取組となる可能性が開かれると言える。

## 2-2 令和5年度におけるテレワークに関する普及啓発ポスター等 印刷・保管・発送業務

### (1) 事業内容

テレワークの普及啓発のため、掲示用ポスター、周知用リーフレットを印刷、保管し、参加企業・団体や関係府省などにポスター、リーフレットを発送した。

### (2) 実施方法

発注者より支給されたポスター、リーフレットのデザインデータ（次頁参照）に基づき、次の仕様で印刷を行った。ポスターは、次の2種類の印刷を実施した。

図表 2-2-1 ポスター、リーフレットの印刷部数

| 印刷物    | 仕様                                                       | 部数                            |
|--------|----------------------------------------------------------|-------------------------------|
| ポスター   | ・ B1 サイズ 2 種類（片面カラー印刷）<br>・ マットコート紙＜135＞<br>・ グリーン購入法適合紙 | 1,000 部<br>(800 部および 200 部上限) |
|        | ・ B2 サイズ 1 種類（片面カラー印刷）<br>・ マットコート紙＜135＞<br>・ グリーン購入法適合紙 | 14,000 部<br>(14,000 部上限)      |
| リーフレット | ・ A4 サイズ 1 種類（両面カラー印刷）<br>・ マットコート紙＜90＞<br>・ グリーン購入法適合紙  | 45,000 部                      |

印刷後、ポスターを保管し、経済産業省が作成する送付先リストに基づき随時発送を行った。最終的に発送したポスター、リーフレットの枚数は次のとおりであった。

図表 2-2-2 ポスター、リーフレットの発送部数、発送箇所数

| 印刷物    | 発送部数     | 発送箇所     |
|--------|----------|----------|
| ポスター   | 10,655 部 | 1,776 箇所 |
| リーフレット | 37,825 部 |          |

なお、最終的な発送先リストはエクセルにて別途納品する。

11月は  
テレワーク月間

2023

時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方!

働き方の新しいスタイル

「くらし」と「しごと」をつなぐ

TELEWORK

働く、を変える  
テレワーク月間

テレワークの導入に役立つ情報はこちら  
teleworkgekkkan.go.jp  
テレワーク月間 検索Q

テレワーク月間 WEB サイトでは、  
テレワークの先行事例、テレワークに関する  
イベント・お役立ち情報を発信しています。

図表 2-2-4 2023 年度リーフレットデザイン（表面）



11月は  
テレワーク月間

2023

時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方！

働き方の  
新しいスタイル

「くらし」と「しごと」をつなぐ

TELEWORK

テレワーク

働く、を変える  
テレワーク月間

テレワークの導入に役立つ情報はこちら  
teleworkgekkkan.go.jp  
テレワーク月間 検索Q

テレワーク月間 WEB サイトでは、  
テレワークの先行事例、テレワークに関する  
イベント・お役立ち情報を発信しています。

主催：テレワーク月間実行委員会（内閣官房内閣人事局、内閣府地方創生推進室、デジタル庁、総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、観光庁、産業界、学識者で構成）

図表 2-2-5 2023 年度リーフレットデザイン（裏面）

## 令和5年度 「働く、を変える」テレワークイベント

令和5年度テレワーク月間の締めくくりとして、  
表彰式（総務大臣賞・厚生労働大臣賞、地方創生担当大臣賞）と講評、  
受賞企業による取組事例発表等、テレワークのさらなる普及拡大に向けたシンポジウムを行います。

日 時 | 2023 年 11 月 27 日 (月)

13:30 - 16:30 (予定)

参加費 | 無料

申込締切 | 定員になり次第

会 場 | 御茶ノ水ソラシティ 2F ホール  
東京都千代田区神田駿河台 4-6

※オンライン配信も実施します。

主 催 | 内閣府、総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省

お申し込み  
方法



原則 WEB サイトからのお申し込みとさせていただきます。  
WEB サイトからは、お一人ずつのお申し込みをお願いいたします。

イベント申し込み先

[teleworkgekkkan.go.jp/events/debrief2023.html](https://teleworkgekkkan.go.jp/events/debrief2023.html)



テレワーク月間実施団体  
エントリー受付中

[teleworkgekkkan.go.jp](https://teleworkgekkkan.go.jp)

実施団体の登録の他、関係府省庁や地方支分部局等で  
テレワーク普及啓発イベントを開催してまいりますので、  
奮ってのご参加をお願いいたします。

時間や場所を効果的に活用し、一人一人のライフステージや生活スタイルに合った柔軟な働き方が実現できる  
「テレワーク」について、引き続き、積極的な導入・活用をお願いいたします。  
テレワーク導入検討等に関する参考情報はこちらです。

テレワーク相談センター  
テレワーク・ワンストップ・サポート事業

[telework.mhlw.go.jp/info/map/](https://telework.mhlw.go.jp/info/map/)

厚生労働省、総務省

テレワークに関する労務管理とICT（情報通信技術）の双方について、ワン  
ストップで相談できる窓口を設置し、テレワークを導入しようとする企業  
等に総合的な支援を行います。



テレワーク総合ポータルサイト

[telework.mhlw.go.jp](https://telework.mhlw.go.jp)

厚生労働省、総務省

テレワーク導入企業の取組事例、セミナーやイベント情報、テレワーク導  
入に関する相談窓口のご紹介など、役立つ情報や無料でダウンロードで  
きる資料を掲載しています。



地方創生テレワークポータルサイト

[www.chisou.go.jp/chitele/index.html](https://www.chisou.go.jp/chitele/index.html)

内閣府

自治体や企業等を対象に、先進的な取組事例や各省庁・自治体による関連施  
策、地域のサテライトオフィス情報等の、地方創生テレワークの推進に役立つ情  
報を提供するとともに、関心を持つ自治体・企業からの相談を受け付けています。



日本テレワーク協会ホームページ

[japan-telework.or.jp](https://japan-telework.or.jp)

政府のテレワーク推進施策のご紹介や、テレワークの導入・活用に役立つ  
情報を多数掲載しています。



### 3. 参考資料

#### 「我が国におけるデジタル社会の形成に向けた基盤整備のための調査事業 (テレワーク推進に資する先駆的な事例等調査研究)」

#### テレワークの普及・啓発の専門家等 ヒアリング ご質問項目

この度は、経済産業省委託『我が国におけるデジタル社会の形成に向けた基盤整備のための調査事業』に関するヒアリング調査にご協力頂き、誠にありがとうございます。

本調査は、テレワークの導入支援等に関する状況や、テレワークを活用した「転職なき移住」、テレワークの効果的な普及・啓発方法等についてお伺いすることを目的として実施するものでございます。ご回答頂きました情報は、今後のテレワーク導入・運用に関する支援策の検討に役立てることを目的として、活用させて頂くこととしております。また、団体名を非公開とし、ヒアリング内容から団体名等が特定されることのないように編集処理を行った上で、調査結果の一部概要を事例として公表する場合がございます。

お手数ですが、ご協力の程何卒よろしくお願い申し上げます。

※ヒアリング当日に下記の内容をお聞きますので、事前記入の必要はございません。

※以下、設問内に指定のない限り、ヒアリング現在の状況でご回答ください。

#### I. テレワークの導入支援等についてお伺いします

- ①. 企業からのテレワークの導入・運用に関する相談として、どのような内容が多いですか。また、コロナ禍とアフターコロナ禍で相談内容に違いがあれば教えてください。

.

- ②. ①でご回答頂いた内容も含めて、テレワークの導入を検討している企業の困りごと（制度導入時の阻害要因）にはどのような内容が多くなっていますか。

.

- ③. 企業が抱えるテレワーク導入時の困りごと（阻害要因）に対して、どのような支援策（助成金やコンサルティング等）のニーズが高くなっていますか。実際の対応ケースがあれば、併せて教えてください。

.

- ④. 企業がテレワークを導入・運用するメリットについて、コロナ禍とアフターコロナ禍で変化は見られますか。実際の企業の声などをご存知であれば教えてください。

.

## Ⅱ. テレワークを活用した「転職なき移住※」についてお伺いします

※…従業員がテレワークを活用して、現在の仕事を続けながら地方などへ居住地を移動することを指します

- ①. 各種調査結果によると、労働者の地方都市での就労や、地方移住への関心が高まりつつありますが、テレワークを活用した「転職なき移住」に関する企業からの相談は増加していますか。また、どのような相談内容が多くなっていますか。

・

- ②. 企業がテレワークを活用した「転職なき移住」を進めるに当たって、障壁となる課題にはどのようなものが考えられますか。また、障壁を乗り越えた事例をご存知であれば教えてください。

・

- ③. テレワークを活用した「転職なき移住」が進んでいる企業にはどのような特徴がありますか。また、運用を進めるためのポイントを教えてください。

・

- ④. テレワークを活用した「転職なき移住」について、企業・労働者・地域それぞれの考えられるメリットを教えてください。

・

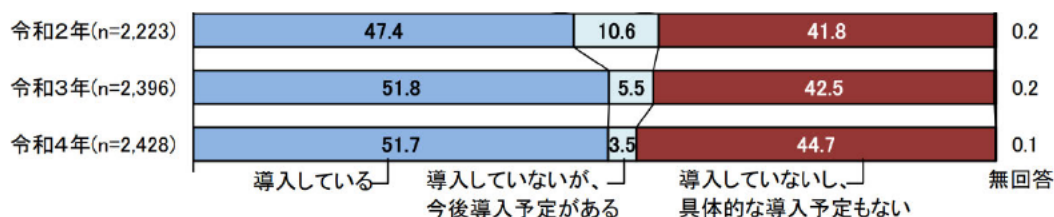
## Ⅲ. テレワークの効果的な普及・啓発方法についてお伺いします

- ①. 総務省の調査によると、企業のテレワーク導入率は約5割となっており、導入率は近年横ばいとなっています。また、企業がテレワークを導入しない理由として「テレワークに適した仕事がないから」「業務の進行が難しいから」といった意見が依然として多く挙がっています。

テレワークの普及・啓発等の専門家の目線から、『テレワークに関心があるものの、導入に至らない企業』『テレワークに無関心な企業』への導入促進アプローチとして、行政がとるべき望ましい方法があれば教えてください。

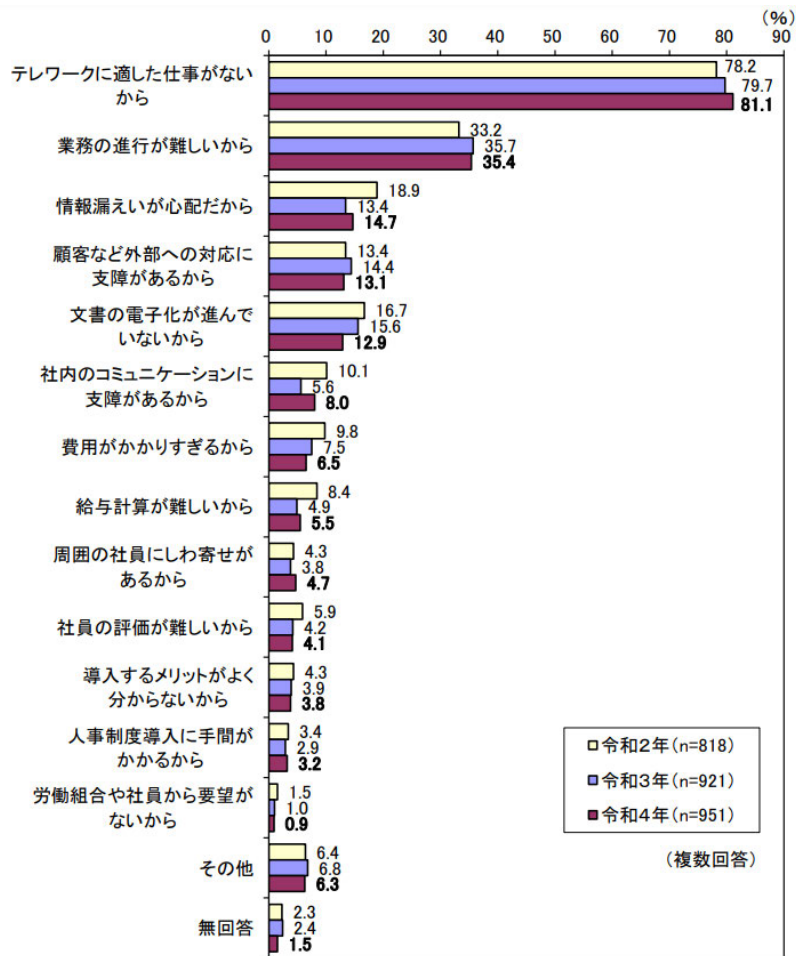
・

図表 企業のテレワークの導入状況（時系列）



出典：『令和4年通信利用動向調査（企業編）』（総務省）

図表 企業がテレワークを導入しない理由（時系列）



出典：『令和4年通信利用動向調査（企業編）』（総務省）

- ②. 本事業では、全国的なテレワークを普及するに当たり、下図のようなリーフレットやポスターを官公庁や業界団体等に配布し、掲示しております。
- テレワークの普及・啓発等の専門家の目線から、テレワークを普及するに当たって望ましい訴求内容や啓発方法、啓発媒体等へのご意見がありましたら、教えてください。

図表 テレワークに関する普及啓発媒体（上図）と配布先（下図）

**令和5年度「働く、を変える」テレワークイベント**

令和5年度テレワーク月間の締めくくりとして、表彰式（総務大臣賞・厚生労働大臣賞、地方創生担当大臣賞）と陳謝、受賞企業による取組事例発表等、テレワークのさらなる普及拡大に向けたシンポジウムを行います。

**2023年11月27日（月）**  
13:30～16:30（予定）

参加費 無料  
申込締切 定員になり次第  
会場 御茶ノ水ソラシティ 2F ホール  
東京都千代田区神田駿河台 4-6  
※オンライン配信も実施します。

主催 内閣府、経済産業省、厚生労働省、国土交通省

お申し込み方法 QRコード 原野 WEB サイトからのお申し込みとさせていただきます。  
WEB サイトからは、お一人ずつのお申し込みをお願いいたします。  
teleworkgekkkan.go.jp/events/debrief2023.html

テレワーク月間実施団体 エントリー受付中 teleworkgekkkan.go.jp

時間や場所を効果的に活用し、一人一人のライフステージや生活スタイルに合った柔軟な働き方が実現できる「テレワーク」について、引き継ぎ、積極的な導入・活用をお願いいたします。  
テレワーク導入検討等に関する参考情報はこちらです。

**テレワーク相談センター**  
テレワーク・ワンストップ・サポート事業  
telework.mhlw.go.jp/info/map/  
厚生労働省、経済産業省

テレワークに関する労働基準とICT（情報通信技術）の両方について、ワンストップで相談できる窓口を設置し、テレワークを導入しようとする企業等に適切な支援を行います。

**地方創生テレワークポータルサイト**  
www.chisou.go.jp/chite/index.html  
内閣府  
自治体や企業等に対して、先進的な取組事例や各種行政・自治体による取組支援、地域のサテライトオフィス情報等、地方創生テレワークの推進に役立つ情報を提供するとともに、親心を持つ自治体・企業からの相談を受け付けています。

**テレワーク総合ポータルサイト**  
telework.mhlw.go.jp  
厚生労働省、経済産業省

テレワーク導入企業の取組事例、セミナーやイベント情報、テレワーク導入に関する相談窓口のご紹介など、役立つ情報や資料でダウンロードできる資料を掲載しています。

**日本テレワーク協会ホームページ**  
japan-telework.or.jp  
政府のテレワーク推進政策のご紹介、テレワークの導入・活用に関する情報をもっと発信しています。

| 印刷物          | 発送部数   | 配布先                                     |
|--------------|--------|-----------------------------------------|
| ポスター（B1, B2） | 約 1 万部 | 約 2,000 箇所<br>（官公庁や業界団体、テレワーク・デイズ協力企業等） |
| リーフレット（A4）   | 約 4 万部 |                                         |

※その他取組の概要が分かる資料があれば、ご提供頂けると幸いです。

ヒアリング調査にご協力頂きありがとうございました。

**「我が国におけるデジタル社会の形成に向けた基盤整備のための調査事業  
(テレワーク推進に資する先駆的な事例等調査研究)」**

**企業ヒアリング ご質問項目**

この度は、経済産業省委託『我が国におけるデジタル社会の形成に向けた基盤整備のための調査事業』に関するヒアリング調査にご協力頂き、誠にありがとうございます。

本調査は、貴社のテレワークの導入・運用状況や、テレワークを活用した「転職なき移住」に関する取組等についてお伺いすることを目的として実施するものでございます。ご回答頂きました情報は、今後のテレワーク導入・運用に関する支援策の検討に役立てることを目的として、活用させて頂くこととしております。また、企業名を非公開とし、ヒアリング内容から個別企業が特定されることのないように編集処理を行った上で、調査結果の一部概要を事例として公表する場合がございます。

お手数ですが、ご協力の程何卒よろしくお願い申し上げます。

※ヒアリング当日に下記の内容をお聞きしますので、事前記入の必要はございません。

※以下、設問内に指定のない限り、ヒアリング現在の状況でご回答ください。

**I. 貴社が導入しているテレワークの概要についてお伺いします**

**①. 導入しているテレワークの概要について教えてください。**

(例：制度導入時期、導入の背景や目的、運用しているテレワークの種類（在宅勤務、モバイルワーク、施設利用型勤務）等）

・

**②. テレワーク導入時/運用時の苦労した点や障壁となっていた事柄と対応策を教えてください。**

(導入時の障壁例：テレワークに馴染まない職種や業務への対応、テレワークに必要なインフラ整備やセキュリティリスクへの対応、コストの上昇、労務管理上の対応 等)

運用時の障壁例：コミュニケーション方法の問題、業務効率や生産性の問題、人事評価の問題 等)

・

**③. ②でご回答頂いた内容も踏まえ、テレワークを円滑に導入/運用するための工夫点やポイントを教えてください。**

・

**④. テレワークを推進している上で感じているメリットを教えてください。また、コロナ禍とアフターコロナ禍で享受しているメリットに違いがあれば、併せて教えてください。**

(例：企業パフォーマンスの向上 (DX の推進)、コスト削減、従業員満足度の向上 等)

・

## Ⅱ. テレワークを活用した「転職なき移住※」への対応状況についてお伺いします

※…従業員がテレワークを活用して、現在の仕事を続けながら地方などへ居住地を移動することを指します

- ①. テレワークを活用した「転職なき移住」への対応に当たっての経緯や目的を教えてください。

(例：BCP（事業継続計画）対策、人材の確保や維持、企業価値の向上、従業員からのニーズ等)

・

- ②. テレワークを活用した「転職なき移住」への対応に当たって、障壁の有無や障壁をどう乗り越えたかについて、教えてください。

(例：本社機能の維持や移転・閉鎖、地域のリモートワーク拠点の整備、移住が難しい職種への対応、セキュリティの問題、コミュニケーション方法 等)

・

- ③. 自治体や地域との連携の有無と、連携のメリットを教えてください。

(例：地方自治体との移住協定に伴う、サテライトオフィス整備費の助成 等)

・

- ④. テレワークを活用した「転職なき移住」がもたらしたメリットとデメリットを教えてください。

(メリットの例：事業継続性の強化、人材の確保・維持、コスト削減、従業員の可処分所得・時間の向上  
デメリットの例：エンゲージメントの低下、労務管理の煩雑さ、セキュリティリスク 等)

・

- ⑤. テレワークを活用した「転職なき移住」を成功させる運用上のポイントや工夫点を教えてください。

・

- ⑥. テレワークを活用した「転職なき移住」を活用している従業員の声などを教えてください。

(例：全従業員数に占める活用者の比率、活用状況（都心から地方への移住等）、従業員の評価の声 等)

・

- ⑦. テレワークを活用した「転職なき移住」を進めていく中で、新たな課題や課題に対する対応策があれば教えてください。

・

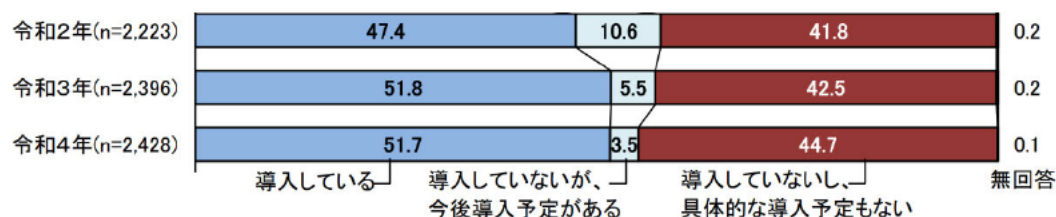
### Ⅲ. テレワークの効果的な普及・啓発方法についてお伺いします。

- ①. 総務省の調査によると、企業のテレワーク導入率は約5割となっており、導入率は近年横ばいとなっています。また、企業がテレワークを導入しない理由として「テレワークに適した仕事がないから」「業務の進行が難しいから」といった意見が依然として多く挙がっています。

テレワークを導入している企業様の目線から、『テレワークに関心があるものの、導入に至らない企業』『テレワークに無関心な企業』への導入促進アプローチとして、行政がとるべき望ましい方法があれば教えてください。

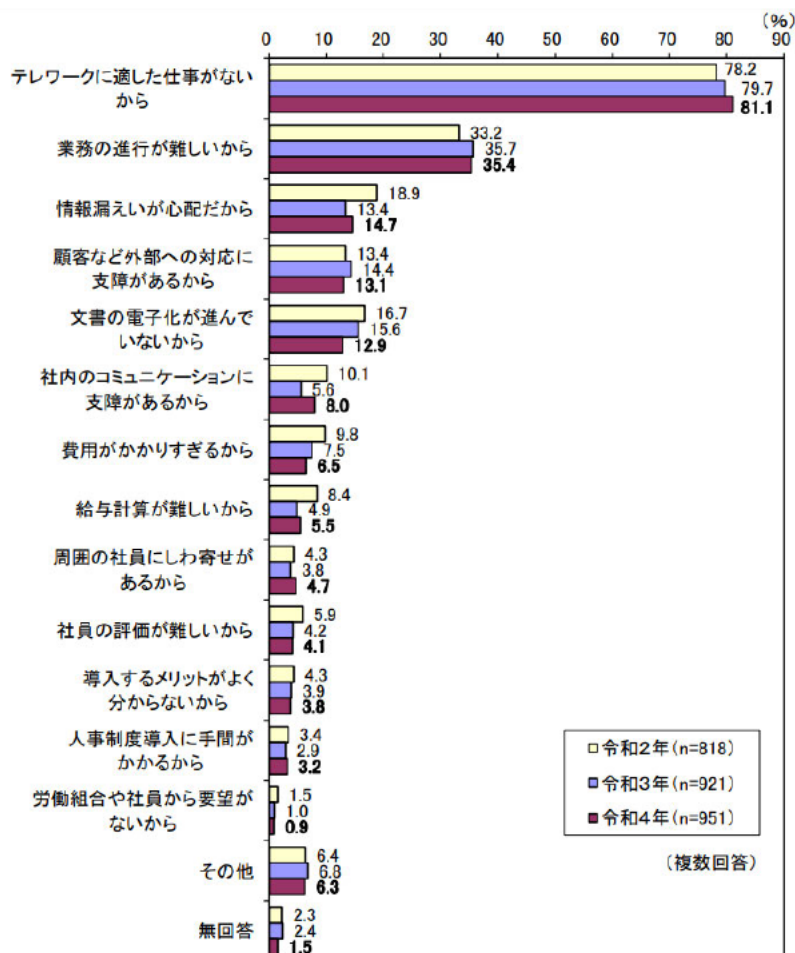
・

図表 企業のテレワークの導入状況（時系列）



出典：『令和4年通信利用動向調査（企業編）』（総務省）

図表 企業がテレワークを導入しない理由（時系列）



出典：『令和4年通信利用動向調査（企業編）』（総務省）

- ②. 本事業では、全国的なテレワークを普及するに当たり、下図のようなリーフレットやポスターを官公庁や業界団体等に配布し、掲示しております。
- テレワークを導入している企業様の目線から、テレワークを普及するに当たって望ましい訴求内容や啓発方法、啓発媒体等へのご意見がありましたら、教えてください。

図表 テレワークに関する普及啓発媒体（上図）と配布先（下図）

**令和5年度「働く、を変える」テレワークイベント**

令和5年度テレワーク月間の締めくくりとして、表彰式（総務大臣賞・厚生労働大臣賞、地方創生担当大臣賞）と隣接、受賞企業による取組事例発表等、テレワークのさらなる普及拡大に向けたシンポジウムを行います。

**日 時** 2023年11月27日（月）  
13:30～16:30（予定）

**参加費** 無料

**申込締切** 定員になり次第

**会 場** 御茶ノ水ソラシティ 2F ホール  
東京都千代田区神田駿河台 4-6  
※オンライン配信も実施します。

**主 催** 内閣府、総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省

**お申し込み方法** 原則 WEB サイトからのお申し込みとさせていただきます。  
WEB サイトからは、お一人ずつのお申し込みをお願いいたします。  
イベント申し込みは [teleworkgekkkan.go.jp/events/debrief2023.html](https://teleworkgekkkan.go.jp/events/debrief2023.html)

テレワーク月間実施団体 エントリー受付中 [teleworkgekkkan.go.jp](https://teleworkgekkkan.go.jp)

時間や場所を効果的に活用し、一人一人のライフステージや生活スタイルに合った柔軟な働き方が実現できる「テレワーク」について、引き続き、積極的な導入・活用をお願いいたします。  
テレワーク導入検討等に関する参考情報はこちらです。

**テレワーク相談センター**  
テレワーク・ワンストップ・サポート事業  
[telework.mhlw.go.jp/info/map/](https://telework.mhlw.go.jp/info/map/)  
厚生労働省、総務省

**テレワーク総合ポータルサイト**  
[telework.mhlw.go.jp](https://telework.mhlw.go.jp)  
厚生労働省、総務省

**地方創生テレワークポータルサイト**  
[www.chisou.go.jp/chitele/index.html](https://www.chisou.go.jp/chitele/index.html)  
内閣府

**日本テレワーク協会ホームページ**  
[japan-telework.or.jp](https://japan-telework.or.jp)

自治体や企業等も対象に、先進的な取組事例や各自治体・企業体による推進策、各地のテレワーク推進協議会、地方創生テレワーク推進協議会、テレワーク推進協議会等と連携し、テレワークの導入・活用を支援しています。

| 印刷物          | 発送部数   | 配布先                                     |
|--------------|--------|-----------------------------------------|
| ポスター（B1, B2） | 約 1 万部 | 約 2,000 箇所<br>（官公庁や業界団体、テレワーク・デイズ協力企業等） |
| リーフレット（A4）   | 約 4 万部 |                                         |

※その他取組の概要が分かる資料があれば、ご提供頂けますと幸いです。

ヒアリング調査にご協力頂きありがとうございました。

