

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 29 年 4 月 11 日現在

機関番号：37102

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2016

課題番号：24730323

研究課題名(和文) 雇用型テレワーク導入におけるダイバーシティ・マネジメントの浸透・定着に関する研究

研究課題名(英文) A Study of Working at Home toward Managing Diversity

研究代表者

脇 夕希子(WAKI, YUKIKO)

九州産業大学・商学部・准教授

研究者番号：90587453

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：日本の組織において、在宅勤務を導入している組織は多くない。したがって、日本で在宅勤務を行う課題となっているのは何か、その課題を解消・緩和するために雇用者に求められる要素は何か、その課題の解消・緩和に向けた教育訓練は行なわれているのかを検討した。に関しては6点を示した。に関しては従業員には仕事の自律性が求められる。に関しては、ほとんどされておらず、教育訓練を行っている組織は説明会や文書での通知で対応していたと結論付けた。

研究成果の概要(英文)： In Japanese organizations, telework has been little developed. However, telework could be one of good working ways for Japanese organizations, because they can retain and utilize employees who can't work at office on all working days. Therefore, this study discusses three points. What is tough problems in working at home. What are employees required to treat them. How education and training do Japanese organizations give for employees. Three points are concluded. There are six points Task for telework(There is no task in working at home), IT security, Management, Boundary permeability, Working long hours, Communication for bosses, colleagues and clients. Employees need to get task autonomy. In particular, it is needed to relieve Boundary permeability and Working long hours. Organizations give a few education and training for employees. When they conduct these, they give sessions and send documents about telework.

研究分野：人的資源管理

キーワード：雇用型テレワーク(在宅勤務) ダイバーシティ・マネジメント 仕事の自律性 教育訓練

## 1. 研究開始当初の背景

2000 年以降、日本で企業のダイバーシティ・マネジメントの取組、およびその研究が進展している。ダイバーシティ・マネジメントが日本の中で定着をするには、トップのコミットメントや従業員がダイバーシティは重要であるという意識変革、多様な人材を維持するために企業の働き方を柔軟なものにし、全従業員が働きやすい環境を整えること、企業は成果を得ること、が必要である(脇、2010)。

## 2. 研究の目的

(1) 本研究は、上記の研究開始当初の背景の多様な人材を維持するために企業の働き方を柔軟なものにし、全従業員が働きやすい環境を整える、ことに焦点をおいた研究である。企業の働き方の多様化には、二つの方向性がある。第1が労働時間の柔軟性(短時間労働や1時間からの有給取得が可能など)である。第2が労働場所の柔軟性(在宅勤務、サテライトオフィスなど)である。前者は、ダイバーシティ・マネジメントを導入する企業で取組まれている場合が多い。一方で、後者はほとんどみられない。しかし、育児や介護を担う従業員、障がいのある従業員は、オフィスに通勤することが困難になることがある。そのような従業員を活用するには、労働場所の柔軟性は有効な働き方であろう。

そこで、ダイバーシティ・マネジメントを浸透・定着させる一つの方策である働く場所の柔軟性、中でも雇用型テレワーク(在宅勤務)に焦点をあて、テレワーク導入によるダイバーシティ・マネジメントの浸透・定着の可能性を検討する。

(2) テレワーク導入によるダイバーシティ・マネジメントの浸透・定着の可能性を検討するために、本研究では以下6点を実施する。在宅勤務の現状を明確にする、在宅勤務が日本の組織の中で進んでいない課題

を分析する、在宅勤務を行なう上で従業員に求められる要素を考察する、在宅勤務をする上でどのような教育訓練が必要であるかを調査する、の教育訓練はで示した課題の解消・緩和に繋がるのかを検討する、で明確になった従業員に求められる要素は、在宅勤務を行う組織で獲得できるように教育訓練をされているのかを調査する。

## 3. 研究の方法

(1) 本研究の目的 在宅勤務の現状を明確にする、在宅勤務が日本の企業の中で進んでいない課題を分析する、在宅勤務を行なう上で従業員に求められる要素を考察する、に関しては主として国土交通省『テレワーク人口実態調査』やその他の調査報告書、他研究者の先行研究より明確にする。

(2) 本研究の目的 在宅勤務をする上でどのような教育訓練が必要であるかを調査する、研究目的の教育訓練は研究目的で示した課題の解消・緩和に繋がるのかを検討するに関して、教育訓練の方法・内容を2010年米国で施行されたテレワーク増進法、アメリカ人事局の報告書、アメリカ人事局のテレワークトレーニングの資料、日本の研究論文や調査報告書より検討する。

(3) 本研究の目的 (研究目的で明確になった従業員に求められる要素)は、在宅勤務を行う組織で獲得できるように教育訓練をされているのかに関しては、県庁、市役所、特別区役所(以下、東京23区役所)に在宅勤務の教育訓練に関するアンケート調査を送付し、在宅勤務の有無や在宅勤務を実施している場合はその教育訓練方法や内容を調査する。

## 4. 研究成果

(1) 研究目的 在宅勤務の現状を明確にする、在宅勤務が日本の企業の中で進んでい

ない課題を分析する、は5.主な発表学術論文等[学術論文] に該当するものである(課題に関しては、一部[学術論文] も該当する)。

脇(2013)では、本研究での在宅勤務の焦点を就業形態・労働場所・実施頻度より分類した。表1の完全在宅勤務、部分在宅勤務が本研究の焦点である。

		労働場所・頻度			
		自宅		自宅外	
		完全	部分	完全	部分
雇用形態	雇用型	完全在宅勤務	部分在宅勤務	完全モバイルワーク	部分モバイルワーク
	非雇用型	在宅ワーク		自営モバイルワーク	

表1 就業形態・労働場所・実施頻度からのテレワークの分類をおこなった概念図

注1)実施頻度の時間については、業務の「全部」を自宅(自宅外)で行う際は完全在宅勤務(完全モバイルワーク)、業務の「一部」を自宅(自宅外)で行う際は部分在宅勤務(部分モバイルワーク)と考える。  
引用)脇(2013) 68ページより筆者引用。

では、在宅勤務の現状はどうであろうか。図1の雇用型在宅型テレワーカー率が本研究の在宅勤務の現状にあたる。それをみると、2012年で12.5%と2011年の東日本大震災を受けて急増している。しかし、『平成26年度テレワーク人口実態調査』では、2014年のそれは8.3%と低下しており、在宅勤務が2012年以降も上昇しているとはいえない。このように、在宅勤務の普及率は東日本大震災時に一時急増したがその後は低下し、現在は2011年のそれよりも微増という現状である。

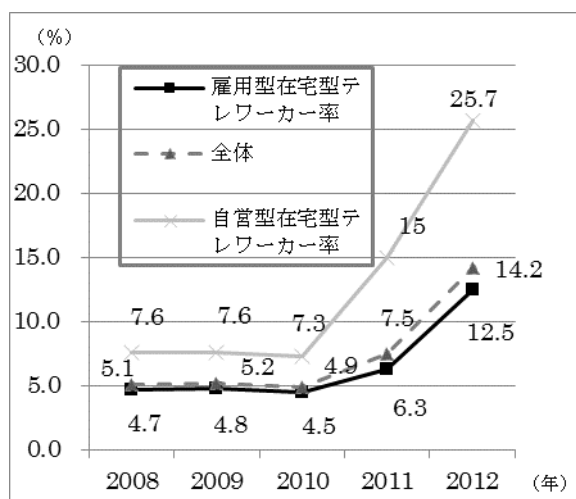


図1 就業形態別在宅型テレワーク率の推移  
注)在宅型テレワーカーはふだん収入を伴う仕事を行っている人の中で、仕事でICTを利用している人かつ、自分の所属する部署のある場所以外で、ICTを利用できる環境において仕事を行う時間が1週間当たり8時間以上ある人のうち、自宅(自宅兼事務所を除く)でICTを利用できる環境において仕事を少しでも行っている(週1分以上)人のことをいう。

引用)脇(2013) 73ページより筆者引用。

上記までが、研究目的 在宅勤務の現状を明確にするにあたる部分である。次に、研究目的 在宅勤務が日本の企業の中で進んでいない課題を分析する。表2の通り、種々の参考文献より6点の課題を導出した。

名称	課題と思っている主体	課題内容
業務関連課題	企業	・テレワークに適した仕事がない
	従業員	・遂行中の仕事がテレワークに適していない
ITセキュリティ課題	企業	・情報漏洩が心配
管理課題	企業	・評価しづらい
	従業員	・適切に評価される

		か心配
境界浸透性課題	従業員	・仕事と仕事以外の切り分けが難しい
長時間労働課題	従業員	・労働時間が長くなる
コミュニケーション課題	企業・従業員の双方	・上司とのコミュニケーション
		・同僚とのコミュニケーション
		・顧客とのコミュニケーション

表2 在宅勤務を実施する際の課題  
引用) 脇(2016b)、55ページより筆者引用。

(2) 研究目的 在宅勤務を行なう上で従業員に求められる要素を考察する、は5.主な発表学術論文等[学術論文]、および[学会発表]、に該当するものである。

端的に示すと、在宅勤務者は自身の仕事を分析・理解し自律的に仕事を進めていく能力を身に着けなければうまく実施できない(国土交通省・総務省・厚生労働省・経済産業省、2009、17ページ)とあるように、自律性が求められる。そこで、在宅勤務を行う者に求められる自律性とは何か、で明確になった自律性にはどのような効果があるのかを論じた(脇、2015)。

に関しては、テレワークで必要とされている自律性とは、自分自身の判断で仕事を進めることができる、仕事のやり方や順番を自身で考えることができる、時間管理ができるといった仕事の自律性が求められている。

に関しては、仕事の自律性の向上は従業員のワーク・ライフ・バランスの推進、スケジュール管理や仕事遂行の手段を考え仕事を完成させる力、モチベーションの向上、転職意図の減少、リテンションと従業員に対してだけでなく、企業に対しても自律性の向上

はメリットがあると述べた。

(3) 研究目的 在宅勤務をする上でどのような教育訓練が必要であるか、を調査する、研究目的 (研究目的の教育訓練は研究目的で示した課題の解消・緩和に繋がるのか)を検討する、は5.主な発表学術論文等[学術論文] および、[研究ノート] に該当するものである。

研究目的については、研究目的より従業員の仕事の自律性を高める教育訓練が必要であることが示されている。では、他にどのような教育訓練が求められるだろうか。米国で2010年に施行されたテレワーク増進法の中で、在宅勤務の資格のある雇用者とマネージャーに対して相互作用のトレーニングをしなければならないと決められている。そこで、米国政府機関はどのようなテレワークトレーニングを行っているかを明確にした。ここでは、雇用者に対してもマネージャーに対しても、米国人事局のウェブ上でのトレーニング(以下、OPM トレーニング)を実施している団体が多い(United States Office of Personnel Management, 2013, p.32)。

そこで、OPM トレーニングの内容を考察する。在宅勤務者とマネージャー双方に求められていることは、在宅勤務で実施する仕事内容を明確にし、在宅勤務者とマネージャー双方とも理解していること、仕事の評価は成果で行うこと、コミュニケーションは、在宅勤務者は同僚、マネージャー、顧客に負担を感じさせない手段をあらかじめ考えておくこと、である。在宅勤務者に求められることは、自身の仕事在宅勤務を実施できるかを確認すること、自律的に働く仕事慣行を身に着けることである。このように、OPM トレーニングでも在宅勤務者の仕事の自律性が求められている。一方、マネージャーに求められることは、在宅勤務を行うことを認める同意書に仕事内容や責任を明記し、成果が上がる

らなかった場合在宅勤務を中止させること、同意書は定期的に見直すことを同意書の中に記載すること、在宅勤務者とオフィス勤務者との評価の差はなく、評価をフィードバックすることである(脇、2016a;脇、2016b)。

次に研究目的 (研究目的 の教育訓練は研究目的 で示した課題の解消・緩和に繋がるの)を検討する。その結果、日本で在宅勤務を実施する際の課題の解消に適用可能な部分と適用が困難な部分があることを示した。具体的には管理問題、コミュニケーション課題、業務関連課題は、OPM トレーニングに記載されている部分があるため、部分的には解消に繋がる可能性がある。一方、IT セキュリティ、境界浸透性課題、長時間労働課題は、OPM トレーニングで記載されている部分見られなかった。そのため、米国での在宅勤務を実施する際の教育訓練内容からでは解消が困難であることを示した(脇、2016b)。

(4) 研究目的 (研究目的 で明確になった従業員に求められる要素は、在宅勤務を行う組織で獲得できるように教育訓練をされているのか)を調査する、は5.主な発表学術論文等[学術論文] に該当するものである。

脇(2017)では、日本の県庁、市役所、東京23区役所に焦点を当て、在宅勤務の有無や在宅勤務を実施している場合は、その教育訓練方法や内容をアンケート調査した。そこで明らかになったことは、在宅勤務を行う団体でも教育訓練を行なう団体は多くない、

教育訓練を行なう団体では、説明会や文書による通知の手法がとられていることである。さらに、表2の在宅勤務の課題に対する教育訓練に関しては、在宅勤務者、管理者に対して公式のルールとして明記してある項目、在宅勤務者の裁量に任せている項目がある。在宅勤務を行う上での課題となっていることから、後者の場合は教育訓練手法を考え

る必要がある結論で結んだ。

#### <参考文献>

国土交通省、平成26年度 テレワーク人口実態調査、2015。

国土交通省・総務省・厚生労働省・経済産業省、THE Telework GUIDEBOOK 企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック、2009。

脇夕希子、ダイバーシティ・マネジメントと組織変革、経営研究、第61巻、第1号、2010、61-80ページ。

United States Office of Personnel Management、*Status of Telework in the Federal Government Report to Congress*、2013。

その他の研究成果で記載されている参考文献は5.主な発表論文等に記載しているものである。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計4件)

脇夕希子、在宅勤務の教育訓練に関するアンケート調査の考察、商経論叢、査読無、第57巻、第3号、2017、71-93。

脇夕希子、在宅勤務で求められる教育訓練、商経論叢、査読無、第57巻、第2号、2016b、47-63ページ。

脇夕希子、在宅勤務の自律性に関する研究、商経論叢、査読無、第56巻、第1号、2015、1-10ページ。

脇夕希子、在宅勤務の現状と課題、商経論叢、査読無、第54巻、第1号、2013、65-85ページ。

[学会発表](計3件)

脇夕希子、在宅勤務の可能性 自律性の観点から、日本テレワーク学会第17回大会、2015年7月5日、三郷町立図書館(奈良県三郷町)

脇夕希子、テレワークの自律性に関する研究、日本労務学会九州部会第 26 回例会、2014 年 12 月 13 日、九州産業大学（福岡県福岡市）

脇夕希子、ダイバーシティ・マネジメントと企業戦略、日本労務理論学会第 22 回全国大会、2012 年 7 月 16 日、阪南大学（大阪府松原市）

〔その他〕(計 1 件)

研究ノート

脇夕希子、米国における 2010 年テレワーク増進法の適用範囲とトレーニング、商経論叢、査読無、第 56 巻、第 3 号、2016a、107-113 ページ。

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

脇 夕希子 (WAKI, Yukiko)

九州産業大学・商学部・准教授

研究者番号：90587453

### (2) 研究分担者

なし

### (3) 連携研究者

なし

### (4) 研究協力者

なし