

東京大学 公共政策大学院

ワーキング・ペーパーシリーズ

GraSPP Working Paper Series

The University of Tokyo

GraSPP-P-12-003

テレワーク導入の実証分析

中野 諭 成田佳月

2012年 3月

**GraSPP**  
THE UNIVERSITY OF TOKYO

GraSPP Policy Research Paper 12-003

GRADUATE SCHOOL OF PUBLIC POLICY  
THE UNIVERSITY OF TOKYO  
HONGO, BUNKYO-KU, JAPAN

**GraSPP**  
THE UNIVERSITY OF TOKYO

# テレワーク導入の実証分析

東京大学 公共政策大学院  
事例研究(ミクロ経済政策・解決策分析Ⅱ)2011年度

経済政策コース1年 中野 諭  
法政策コース1年 成田佳月

GraSPP ポリシーリサーチ・ペーパーシリーズの多くは  
以下のサイトから無料で入手可能です。  
<http://www.pp.u-tokyo.ac.jp/research/wp/index.htm>

このポリシーリサーチ・ペーパーシリーズは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある  
論文草稿である。著者の承諾なしに引用・配布することは差し控えられたい。

東京大学 公共政策大学院 代表 TEL 03-5841-1349

# テレワーク導入の実証分析

東京大学 公共政策大学院

事例研究「ミクロ経済政策」2011 年度

経済政策コース1年 中野 諭

法政策コース1年 成田 佳月

## 目次

Executive Summary	3
1 日本におけるテレワークの現状	5
1-1 テレワーク制度概要	5
1-2 テレワーク導入の実態	7
2 テレワークの推進体制と効果：3社の導入事例より	8
2-1 テレワークの導入事例：①日本 IBM 株式会社	8
②MSD 株式会社	
③株式会社ベネッセ・コーポレーション	
2-2 テレワークの導入と関わる企業の特徴	9
3 テレワーク導入の障壁と企業の特徴	11
3-1 推計方法、データ及び結果	11
3-2 分析結果：企業の特徴とテレワーク導入の障壁	16
4 結論	17
4-1 テレワーク普及への政策提言	17
4-2 分析上の課題	18
謝辞	18
参考文献	19

## 概要 (Executive Summary)

### テレワーク導入の実証分析

テレワークはこれまで多様な働き方の一種として、また障害者や子育て中の女性等の労働上の障壁を抱える者に働きやすい環境を提供するものとして認識されてきた。そして、2011年3月11日の東日本大震災を経て、企業の事業継続対策としてその重要性が再度認識されるに至った。

このように、社会的に同制度が普及することは多くの労働者及び企業にとってメリットがあるといつてよい。しかしながら他方で情報通信技術における技術革新に値するほどテレワークの導入企業は増えていない。今後の普及へ向け、テレワークの導入が進まない現状に関して要因の検討、またテレワークの実態に関する情報を得ることは有用であろう。

そこで本稿では、日本企業によるテレワーク導入の効果、障壁について分析を行い、その結果に基づいてテレワークの普及に向けた政策提言を行った。なお、テレワークの中でも在宅勤務の形態であるものを中心に分析した。

テレワークの導入の効果については、実際にテレワークを進めてきた企業へヒアリングを行った結果、生産性の向上、通勤時間の削減、家族との関係性が良くなるといった効果などが得られるということが明らかになった。しかし、そのような効果は印象として得られてはいるが明確に効果を測る指標はなく、加えてテレワークを導入している企業は育児休暇等も実施しており、上記のような従業員の働きやすさなどについて純粋な「テレワーク導入による効果」を定量的に得ることは難しいとのことであった。

テレワーク導入の障壁については、現在テレワークを導入している企業の事例から、企業の特徴とテレワーク導入との関係を明らかにすることで検証した。具体的には、電話調査や就職四季報女子版、テレワーク協会資料などにより得られた134社のテレワーク導入状況と企業の特徴のデータを用い、プロビット分析、サバイバル分析を行った。ヒアリングの情報をもとにいくつかの仮説を検討した結果、企業の特徴として、従業員数が多いこと、平均残業時間が長いこと、育児休暇制度が充実こと、IT関連会社であることが、テレワークの導入と関係していることが明らかになった。したがって、テレワーク導入への障

壁として、費用の問題や社内風土に加えて、IT リテラシーについても大きな関係をもつと考えられる。

以上より、今後テレワークの普及へ向け、まずは技術進歩によるコスト低下を周知するに加え、IT 利用にかかる心理的コストを削減するための情報提供などが実施される必要があると考えられる。また、テレワークの導入について企業が費用対効果を分析できるよう、具体的なテレワークの効果について企業に情報が必要である。個別企業の労務環境などについては情報収集が難しいため、国が率先してデータ収集を行い、分析などを行うべきであろう。

## 1 日本におけるテレワークの現状

### 1-1 テレワーク制度概要

少子高齢化による労働人口確保の要請、男女共同参画社会の実現、多様な働き方の提供、障害者の雇用創出、企業の生産性の向上。これらの要請に応える道具としてテレワークがしばしば用いられる。

総務省の定義を借りると、そもそもテレワークとは、広義には「情報通信技術を活用することによって、時間と場所にとらわれない柔軟で、多様な働き方を実現するもの」である。また、テレワークの内容は単一ではなく、いくつかの種類に分類されることに注意が必要である。大きくは雇用型、自営型に分けられ、前者は在宅勤務、モバイルワーク、施設利用型勤務（サテライトオフィスなど）に、後者はSOHO、内職副業型勤型などに分類される。

図 1-1 テレワークの分類

出所：総務省 HP「テレワークの推進」より

在宅勤務	モバイルワーク	施設利用型勤務
		
自宅を就業場所とするもの	施設に依存せず、いつでも、どこでも仕事が可能な状態なもの	サテライトオフィス、テレワークセンター、スポットオフィス等を就業場所とするもの

テレワークを通し、空間的拘束がなくなることにより期待される効果として、大きく次の4つが期待されている。ワークライフバランス、多様な働き方の実現、生産性の向上、BCP（Business Continuity Plan:事業継続計画）である。たとえば、ワークライフバランスの効果を享受している事例として、パナソニックでの事例が挙げられる。

#### 事例①

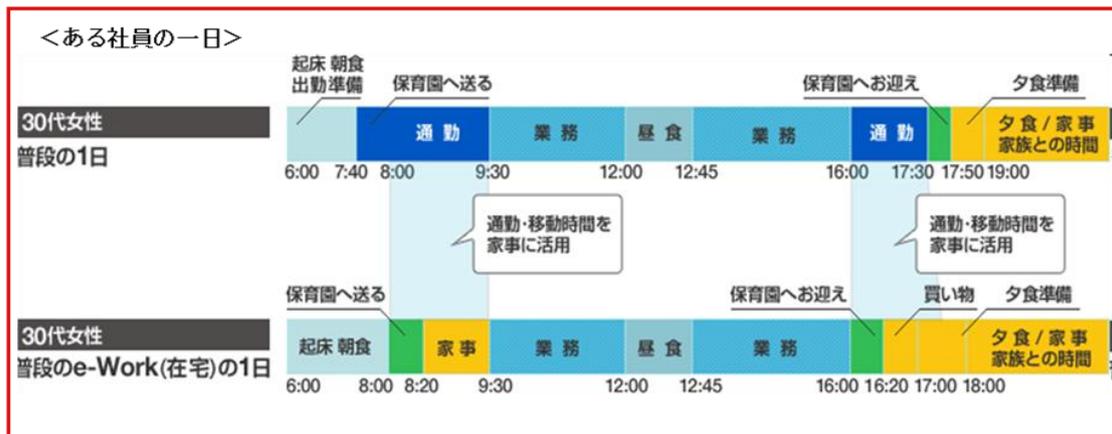
パナソニックでは現在、一人ひとりの生産性をあげ、多様な人材がイキイキと活躍できる職場を目指し、多くの社員が「月に一回ほど」「週に一度は」など、自分の働きやすさや

能率をふまえ、在宅勤務制度を活用している。

図 1-2 ある社員の一日（パナソニックの事例）

出所：パナソニック HP <<http://panasonic.co.jp/jobs/workstyle/e-work/index.html>>

（最終アクセス 2011 年 2 月 28 日）より



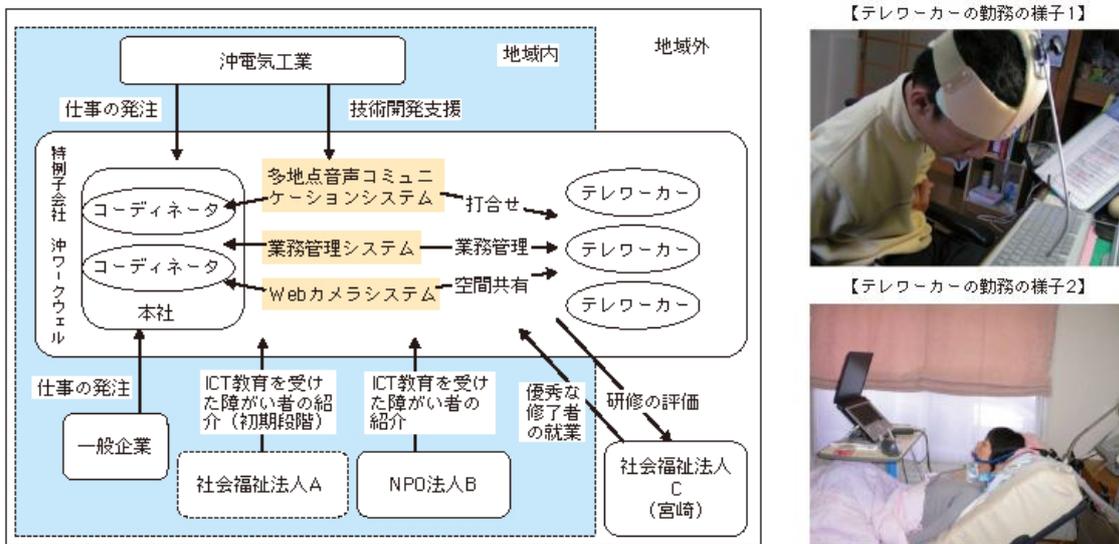
また、多様な働き方を実現している事例として、沖電気工業での事例が挙げられる。

事例②

沖電気工業（株式会社）では、情報通信システムを従業員の自宅に導入することにより、重度障害者 34 名の雇用を可能にしている。

図 1-3 沖電気工業の事例

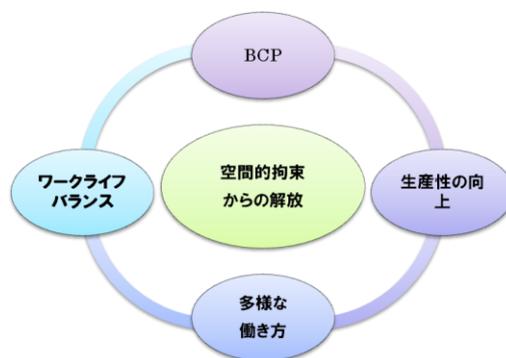
出所：総務省『平成 22 年情報通信白書』より



これまでテレワークは企業部門では、①育児・介護を実施する者を対象としたワークライフバランス(仕事と生活の調和)、臨機応変な営業活動やコスト削減など、経営の効率化の観点から、また自治体部門では、②通勤が困難な障害者、高齢者などを対象とした、就労機会の創出などを目的として導入されるケースが多かった。東日本大震災(以下「震災」という。)以降は、非常災害時や公共交通機関の運休時などに備えた、事業継続計画(BCP)対策や節電対策としての期待が高まっている。

図 1-4 テレワークに期待される効果

出所：総務省「テレワークの動向と生産性に関する調査研究」(平成 22 年) より



### 1-2 テレワーク導入の実態

以上のようにテレワークには様々な効果が期待されることから、政府全体でも推進政策がとられている。

図 1-5 政府の推進政策概要

出所：高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部『新たな情報通信戦略』  
(平成 23 年 8 月) より

政府目標	「2015年までに在宅型テレワーカーを700万人にする」
総務省	効果データの収集、情報通信技術および運用面での課題解決方法の取りまとめ。セキュリティレベルに応じた実施手法の確立。
国土交通省	在宅型テレワーカーの定量的実態把握や大都市圏機能の改善に資するテレワークの普及推進。
経済産業省	普及啓発活動及び企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブックを改訂。
厚生労働省	「在宅勤務ガイドライン」や「在宅ワークの適正な実施のためのガイドライン」の周知。

しかしながら、様々な効果が期待され、さらに政府による推進があるにもかかわらず、在宅テレワーカー率、在宅テレワーカー数、ともにここ数年間横ばいの数値を示しており、増えていない。

	2008	2009	2010
在宅型テレワーカー率	5.1%	5.2%	4.9%
在宅型テレワーカー数	約 330 万	約 340 万	約 320 万

**表 2-1 テレワーカーの実態**

出所：国土交通省平成 22 年度『テレワーク人口実態調査』より

在宅型のテレワークが進まない理由として、"何らかの障壁がある"、"効果がわからない"といった理由が考えられる。これまでの統計や調査としては、総務省による『通信利用動向調査』、国土交通省による『テレワーク人口実態調査』、また社団法人テレワーク協会による『テレワーク推進賞』などがある。

しかしながらこのようなこれまでの統計・調査からは何が効果か、障壁かが定量的に示されていない。加えて、そもそもどういう企業が導入しているのか、その現状についても詳しい分析はなされていないと思われる。

効果や障壁が明らかでなく費用対効果が不明確であれば、テレワークの導入に関して的確な意思決定はできない。また、導入要因に関する情報が不足していることは、政府が様々な目的でテレワークの導入を推進するにしても、手段の妥当性にも影響を与えるだろう。

このような現状を踏まえ、今回、私たちは多角的なデータの検証によりテレワークの導入要因を分析し、テレワークの障壁、効果や導入企業の実態について明らかにできないか検討することにした。

## 2 テレワークの推進体制と効果：3社の導入事例より

### 2-1 個別企業の事例研究

導入されたテレワークの現状や今後の動向を捉えるため、震災前よりテレワークを積極的に進めてきた3社を訪問し、推進体制および波及効果等についてヒアリングをした。

下の図は全体での概要をまとめたものである。

企業 訪問	①日本IBM ②MSD(旧万有製薬) ③ベネッセ	研究 協力	④社団法人テレワーク協会 ⑤NTTデータ経営研究所
----------	--------------------------------	----------	------------------------------

効果に対する意識	メリット(目的)	デメリット(障害)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・通勤ストレスの軽減。</li> <li>・働く母の負担軽減。</li> <li>・日中の家族の行動がわかる新鮮さ。</li> <li>・仕事にメリハリがつく。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オフィスコストの削減。</li> <li>・営業職の移動時間短縮。</li> <li>・震災時の事業継続。</li> <li>・人材の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「雑談の効用」</li> <li>・労務管理のむずかしさ。</li> <li>・インフラ構築費。</li> <li>・トップの意識改革が必要。</li> <li>・セキュリティ</li> </ul>

表 2-1 個別企業ヒアリング結果

## 2-2 テレワークの導入と関わる企業の特徴

次に続く定量分析では、ヒアリングおよび前段階での調査活動から得た情報を元に仮説をたて、検証を行う。

ヒアリングを行った3社の事例から、目的としては基本的に生産性の向上のため、あるいは研修などの投資をして育てた社員が辞めていく損失を防ぎたいということであった。

在宅勤務を行った結果、印象としては生産性の向上、通勤時間の削減、家族との関係性が良くなるといった効果が得られているということであった。

しかし、これらの効果については、社員のアンケートからも印象としては向上しているが、数値としてその効果を得ることは難しい。また、離職率などの変化の測定を試みたケースもあったが、様々な要因により変動が大きく在宅勤務等の制度との相関は明確でないとのことであった。

そこで、効果を測定するデータの入手が困難であるため、上記情報からテレワークを導入する企業の特性について仮説を立てる。仮説の検証から、テレワークを取り巻く企業の特性について分析を進めていくこととする。

参考として、テレワーク推進賞の受賞経験がある3社（日本IBM、株式会社MSD、株式会社ベネッセコーポレーション）に対するヒアリングからは、テレワークがワーク・ライフ・バランス（ワーク・ライフ・インテグレーション、ワークライフ・マネジメント）を目的として単独で実施されているわけではなく、企業風土として福利厚生面の制度の拡充に対する意識が高い結果として、テレワーク（在宅勤務制度）が併用されていることが見受けられた。

そこで、現段階で調査可能な仮説は次の5点として設定し、検証する。

第一に、規模が大きい企業のほうが1人当たりの固定費が低く、導入しやすいと考える。

またヒアリングの結果より、テレワークが育児休暇制度および産児休暇制度等のワークライフバランスに貢献する制度と同列のものとして認識されている傾向があった。

そこで第二に、企業風土としてワークライフバランスに手厚い企業ほど導入している。

また上記の事情は女性の社員の労働環境を規定するものであるため、テレワーク等の制度は女性労働力の確保を目的として導入されていることが想定される。第三に、女性労働力の確保のために女性社員比率が高いほど導入している。

その他テレワーク大賞の受賞企業の傾向として、IT企業の導入が多い。そこで第四に、IT関連の企業ほど設備費用が低い、情報通信技術の活用への心理的コストも低いことから導入しやすいと考えられる。

また、そもそもテレワークが労働環境の改善に資する制度であることを証明することが主旨であるため、企業の労働環境とテレワークの導入との関連について検証する。ここでは、残業時間を指標として用いる。第五に残業時間が長いほど導入するという仮説をたてる。

以上の仮説をまとめると、次のとおりである。

- ① 1人当たりの固定費が低い、規模が大きい企業ほど導入している。
- ② ワークライフバランスに手厚い企業ほど導入している。
- ③ 女性社員比率が高いほど導入する。

※これは、女性労働力の確保のために導入すると考えたため。

④ 業種によって導入率に差がある。

※今回は IT 関連の企業ほど設備費用が低い、また情報通信技術の活用の際に心理的コストも低いことから導入しやすいという仮説をもとに検証した。

⑤ 残業時間が長い企業ほど導入する。

※これはコストの削減、あるいは労働環境の改善、など目的で導入しやすいと考えたため。

①	規模が大きい企業	$\ln$ (従業員数) ※
②	ワークライフバランスにかかわる制度が手厚い企業	育児休暇の長さ
③	女性社員比率が高い企業	女性従業員比率
④	業種によって導入の障害が違い、導入率に差が出る	IT 企業か否か
⑤	残業時間が長い企業	残業時間

※従業員数が 100 人の企業から 5 万人以上の企業が含まれるため対数をとった。

表 2-2 テレワーク導入要因の仮説と検証に用いる指標

### 3 テレワーク導入の障壁と企業特性

#### 3-1 推計方法、データ及び結果

テレワークの導入要因の仮説に従い、従業員数、育児休暇の長さ、女性従業員比率、IT 企業、残業時間、といった属性がどれだけテレワークの導入に影響しているかを推定する。

推計のため、個別企業別に、従業員数、育児休暇の長さ、女性従業員比率、IT 企業、残業時間、といった属性に加えテレワークの導入に関するデータが必要となる。

それぞれのデータについて、企業の属性に関するものは『就職四季報女子版』東洋経済新報社（2003 年度版）より、2001 年度のものを集計した。2001 年度にデータを一部公表していない企業については、『就職四季報女子版』東洋経済新報社（2004 年度版、2005 年度版）より 2002 年度、あるいは 2003 年度の数値を使用した。

個別企業別のテレワークの導入の有無や導入年度等に関するデータは、約 300 社に対して電話アンケート調査を行うことで収集した。その他、総務省提供資料、テレワーク協会提供資料等からもデータを収集し、結果 134 社分のデータを得た。

得られたデータについての概要は以下の通りである。

変数名	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
在宅勤務制度の導入(ダミー)	134	0.261194	0.4409338	0	1
在宅勤務制度の導入(年)	31	2005.903	4.261102	1990	2012
従業員数	134	4275.94	9354.559	112	55609
ln(従業員数)	134	7.357486	1.242133	4.7185	10.9261
育児休暇ダミー	134	0.141791	0.3501447	0	1
女性従業員比率	132	20.94645	10.11253	1.23119	58.9571
ITダミー	134	0.1567164	0.3648973	0	1
残業時間	134	20.35958	9.690443	1	53

表 3-1 サンプルの概要

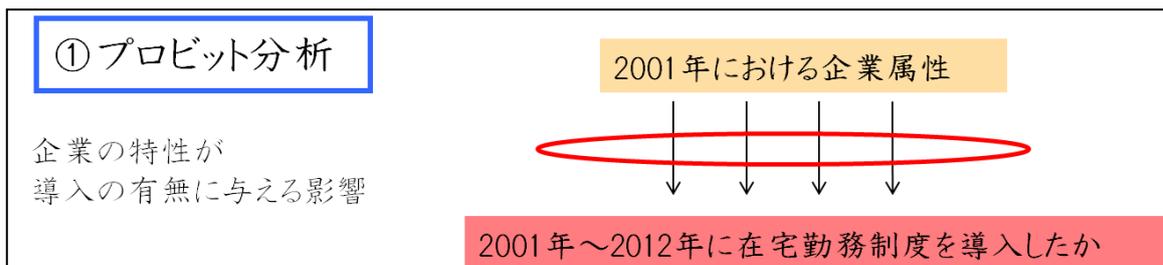
なお、基本的に企業の属性は 2001 年度のものを用い、対象となった企業のテレワークの導入は 2001 年以降であることから、今回用いたデータ内でのテレワークの導入による企業の属性への影響はなく、企業の属性からテレワークの導入への因果関係しか想定しない。

具体的な推計モデルとして、プロビット分析、サバイバル分析、を用いて推計を行った。

### ①プロビット分析

被説明変数を"テレワークの導入"とし、企業の属性を説明変数とし、企業の属性それぞれがテレワークの導入確率に与える影響の推計を行った。

図 3-1 プロビット分析について



## ② サバイバル分析

被説明変数を"各年度でのテレワークの導入"とし、企業の属性を説明変数としている。企業の属性それぞれがテレワークの導入のタイミングに与える影響の推計を行った。テレワークの導入の有無だけでなく、そのタイミングまでの影響も推計することがプロビット分析との違いである。

図 3-2 サバイバル分析について



変数は、被説明変数として①在宅勤務制度の導入、説明変数として②従業員数、③育児休暇ダミー、④女性従業員比率、⑤残業時間、⑥ITダミー、である。

変数①は、プロビット分析の場合企業  $i$  が 2012 年度までに在宅勤務制度を導入していた場合は「1」、そうでない場合は「0」をとるダミー変数である。サバイバル分析では 2001 年以降、各年で在宅勤務制度を導入していれば「1」、そうでなければ「0」をとるダミー変数である。②は、企業  $i$  の従業員数(人) である。③は、企業  $i$  が育児・介護休業法で定められた期間より長期の育児休暇制度を定めている場合は「1」、そうでなければ「0」をとるダミー変数である。④は、企業  $i$  における女性従業員の割合である (%)。⑤は、企業  $i$  における月平均残業時間である (時間)。⑥は、企業  $i$  が情報・通信という業種に分類される場合は「1」、そうでなければ「0」をとるダミー変数である。

推計の結果は以下のとおりである。

Probit regression		Number of obs	=	129
		LR chi2(5)	=	33.99
		Prob > chi2	=	0.0000
Log likelihood = -54.138683		Pseudo R2	=	0.2389

	Coef.	Standard.Error	P-Value
ln(従業員数)	0.4436128	0.1229153	0.000 **
育児休暇ダミー	0.6795212	0.3764292	0.071 *
女性従業員比率	0.0176448	0.0146943	0.23
ITダミー	0.8811333	0.3873408	0.023 **
残業時間	0.0319052	0.0157561	0.043 **
_cons	-5.358314	1.166072	0.000

	dy/dx	Standard.Error	P-Value
ln(従業員数)	0.1215316	0.0333	0.000 **
育児休暇ダミー	0.2207883	0.13757	0.109
女性従業員比率	0.0048339	0.00401	0.228
ITダミー	0.292416	0.14284	0.041 **
残業時間	0.0087407	0.00431	0.043 **

表 3-2 プロビット分析の結果

表のとおり、従業員数、育児休暇ダミー、ITダミー、残業時間の結果が有意に出ており、いずれも変数の数値の増加が在宅勤務制度の導入確率を上げるといった結果になっている。一方、女性従業員数の比率の違いは導入確率に有意に影響を与えていない。この結果の解釈については次節にて行う。

変数を与えている影響は各変数の平均値において、表の通りである。従業員数が平均 4,275 人から約 2,500 人多い場合、導入確率が 14% 増加する。また、育児休暇の充実、IT 関連企業であることはそれぞれ 21%、29% 増加させる。さらに月平均残業時間が 1 時間多い場合、導入確率を 29% 増加させる。女性従業員比率は導入に影響を及ぼしているとはいえない。

次に、サバイバル分析の結果は以下の通りである。

No. of subjects	=	129	Number of obs	=	129
No. of failures	=	31			
Time at risk	=	1412			
			LR chi2(5)	=	37.62
Log likelihood	=	-64.137	Prob > chi2	=	0
		Haz. Ratio	Standard.Error	P-Value	
ln (従業員数)		1.858906	0.294391	0.000 **	
育児休暇ダミー		2.53373	1.093438	0.031 **	
女性従業員比率		1.029528	0.020225	0.139	
ITダミー		3.050838	1.47438	0.021 **	
残業時間		1.056876	0.023109	0.011 **	
/ln_p		0.857652	0.164314	0.000	
p		2.357619	0.387389		
1/p		0.424157	0.069695		

表 3-3 サバイバル分析の結果

表のとおり、プロビット分析の結果と同様に、従業員数、育児休暇ダミー、IT ダミー、残業時間の結果が有意に出ており、いずれも変数の数値の増加が在宅勤務制度の導入タイミングを早めるといった結果になっている。一方、女性従業員数の比率の違いは導入タイミングに有意に影響を与えていない。この結果の解釈については次節にて行う。

導入タイミングへの影響は平均的な状態において、表の通りである。従業員数が平均 4,275 から約 2,500 人多い場合、導入ハザードが 85%増加する。育児休暇の充実、IT 関連企業であることはそれぞれ 153%、205%増加させる。月平均残業時間が 1 時間多い場合、5%増加させる。女性従業員比率は導入に影響を及ぼしているとはいえない。

なお、平均的な状態における変化についてプロビット分析と数値は異なっているが、定性的に変数がテレワークの導入に与える影響は同じ結果になっている。

サバイバル分析はテレワークの導入の有無に加え、そのタイミングまでの影響も含めて

各企業の属性との関係を分析していることから、プロビット分析より多くの情報を含んだ分析である。したがって、基本的にはサバイバル分析の結果の数値の方に注目する。

### 3-2 分析結果：企業の特性とテレワーク導入の障壁

定量分析の結果の概要としては、「規模が大きい」「残業時間が長い」「育児休暇が充実している」「IT系」の企業について在宅勤務制度の導入に影響を与えていることがわかった。

次にこれらに対する個別の解釈を行う。

#### ①「規模」の影響

テレワークの導入には一定の固定費がかかるためスケールメリットが導入の有無に強く影響していると考えられる。

#### ②「IT系」の影響

テレワークはそもそも情報通信技術によるツールである。IT企業は技術、ノウハウの面で強みがありかつ既存の設備も活用できる。IT系企業は比較的低コストで実施することが可能であるため優位であると考えられる。

#### ③「残業時間」の影響

残業時間が長い企業は、在宅勤務を可能にすることにより、第一に残業時間を減少させ生産性を向上する、第二に労働環境を改善するというインセンティブがあるという点から導入に積極的であると考えられる。

#### ④「育児休暇制度が手厚いこと」の影響

育児休暇制度等の福利厚生が手厚く労働環境改善に対する意識の高い企業の場合、テレワーク導入についても障壁が小さいことから導入に肯定的であることが想定される。

#### ⑤「女性従業員比率」の影響

今回の分析では⑤の指標のみテレワークの導入との因果関係が認められなかった。

テレワークは必ずしも女性に限定した人材確保の手段として考えられているとは必ずしも言えないと考えられる。

## 4 結論

### 4-1 テレワーク普及への政策提言

本稿の冒頭でテレワークが普及しない原因には、効果が不明瞭なこと、またはテレワーク導入に対して企業が何らかの障壁を持つ場合の二つ想定されることを示した。

障壁については第一に定量分析の結果から、テレワークのためのインフラ導入のコストが高い、または IT リテラシーが不足する場合は示唆された。またヒアリングの結果からは、社内の風土が IT による作業効率化を進めることに抵抗がある場合や労務管理上導入が困難である場合、それらが障壁として捉えられているとの認識を得た。

効果について定量分析から具体的に分析していない。しかし残業時間が長い企業がテレワークを多く導入していたことから、導入の理由のひとつとして労働環境の改善を目的とすることが想定される。またヒアリングからは、テレワーク導入が労働環境を改善させ労働者の福利の向上にも相当程度貢献するものであると考えられた。

そこで導入企業が増えることで、社会の労働環境の改善などにつながることを踏まえて、次にテレワークの推進に向けた政策について提言をしたい。

1. 今後も、規模が小さく、また非 IT 系の企業はテレワーク導入の障壁が大きいと予想される。そこで①テレワークに関する技術進歩によるコスト低下を周知すること②情報通信技術、労務管理に関する情報提供をすることによりその障壁を取り除き、導入に対する企業側の心理的コストを軽減することができる。
2. また、効果に関する側面からは国が率先して効果分析とそのための統計データ作成を進めるべきである。男女別従業員数、平均勤続年数、離職率、残業時間、管理職比率などの内部情報は公的機関でなければ収集が難しいという性格をもつためである。もしそのような企業個票データがあれば、本稿の主旨であるテレワーク導入の効果にまで言及することができた。

今後、テレワークがワーク・ライフ・バランスの向上に資する制度であることが定量的に示され多くの省庁でテレワーク導入の推進政策を進めることにもつながるであろう。テレワークが今後、規模や IT リテラシーの障壁を越えて多くの企業に導入されることにより、ますます障害者や子育て女性をはじめとする様々な事情をもった労働者に働きやすい環境を実現することを期待したい。

#### 4-2 分析上の課題

今回の分析における限界として主にデータ作成時のサンプルの限定性と震災後の企業動向についての調査まで作業を進められなかったことの二点がある。

まず第一のサンプルの限定性について、データ作成は説明変数について就職四季報のみを用いたため企業選定における基準が不明瞭であり、地方の中小企業がほとんど含まれないことから妥当性を欠くかもしれない。また業種やサンプル数（今回は134社）と限定されている点からも批判がありうるだろう。

今後の課題としてテレワーク調査を目的とした全国的に地域、業種等を幅広く調査したデータ収集への取り組みが必要である。

また本事例研究でテレワーク制度を取り上げたきっかけとしては震災後に企業の事業継続対策（BCP）としてテレワーク制度が注目されていたことが大きい。しかしながら、実質半年という限られた期間の中で震災後の企業動向について十分に調査を行う術を見出すことができなかった。現在はマスメディアによる報道や各企業のHPでプレスリリースとして公表されている情報から一定程度BCPを目的としてテレワークを導入する企業が増えていることは認識できる。今後ある程度の期間を経て大震災後の企業の対応策等についてもまとまった情報を得られるようになった段階で、テレワークについてBCPとしての効果分析や企業の導入動向の変化、個別の事例について検証していくことが望ましい。

#### 謝辞

今回の研究に当たっては、多くの方々の協力を得た。

とりわけ、前期から通年にわたり各種の御支援をいただいた総務省情報流通高度化推進室担当者様、ヒアリングで訪問させていただいた日本IBM、MSD、ベネッセの各社の人事担当者様また、社団法人テレワーク協会及びNTTデータ経営研究所の担当者様には、お時間を割きご指導いただいたことにこの場であらためてお礼を申し上げます。

末筆ではあるが、事例研究で指導をいただいた飯塚先生と岡崎先生は講義の時間またその範囲を超えて私たちの研究調査活動をサポートして下さり、お二人の手厚いご指導がな

ければこの研究は現在の段階まで至ることは到底難しかったであろうことを深く感じている。

#### 参考文献

株式会社 NTT データ経営研究所(2011)「企業に広がる柔軟な働き方：東日本大震災後のワークスタイル変革」『情報未来』 NO.37

佐藤彰男(2008)『テレワーク「未来型労働」の現実』 岩波新書

社団法人日本テレワーク協会 (2010)『第 11 回テレワーク推進賞』

社団法人日本テレワーク協会 (2009)『第 10 回テレワーク推進賞』

社団法人日本テレワーク協会 (2008)『第 9 回テレワーク推進賞』

社団法人日本テレワーク協会 (2009)『平成 20 年度働き方の柔軟度と企業経営に関する調査研究報告書』

総務省 (2010)『情報通信に関する現状報告』

東洋経済新報社 (各年)『就職四季報女子版』 東洋経済新報社

労務行政研究所 (2005)『労政時報』 3668 号、 労務行政研究所