

研究指導 平澤 賢一 教授

企業におけるテレワーク定着要因 —カルビー株式会社の事例から—

阿部夏実 板橋朋希 富山真里奈

1 はじめに

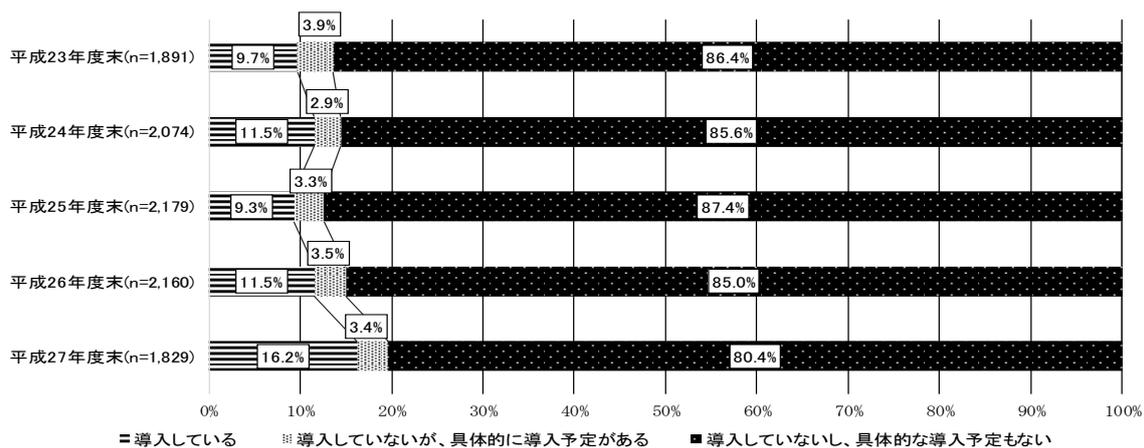
1-1 研究動機と目的

本研究のきっかけは、2016年7月に行われた第18回日本テレワーク学会研究発表大会において報告の機会を得たことにある。筆者らはゼミ活動の一環で第16回日経STOCKリーグ¹に参加したが、株式投資テーマを「テレワークを導入している企業」と設定してレポートを作成した。後日、日本テレワーク学会員のお一人にその旨をお話したところ、株式投資の観点からテレワークを考察した報告を聞いたことがないので、そのレポートをベースに学会報告することを勧められた背景がある。学会報告要旨をまとめる段階の2016年5月から6月にかけて、上場企業8社²に電話インタビューを行う機会を得た。対象は在宅勤務、サテライトオフィス、モバイルワーク³のいずれかの

制度を導入しており、かつ好業績の企業である。インタビューを行った理由は、テレワークの実態を調査するためである。インタビュー対象企業の中には「テレワーク」という言葉を認知せずに制度を導入している企業も見られた。

図表1⁴は平成27年度(2015年)から過去5年のテレワーク導入状況の推移である。図表1を見ると前年度までに比べ、平成27年度の導入率は増加している。企業のテレワーク導入率は近年、増加傾向にある。しかし、現時点では全体の2割を下回っており、企業にテレワークが浸透したとは言えないことが窺える。

【図表1 テレワーク導入状況の推移】



出典:総務省(2015)『通信利用動向調査』より筆者作成

¹ 中高大学生を対象にした株式学習型コンテスト(主催:日本経済新聞社、特別協賛:野村グループ)。平澤ゼミでは第1回から参加しており、入賞(審査委員特別賞)1回、入選3回を経験している。(http://manabow.com/sl/)閲覧日 2017/2/4

² 日経STOCKリーグにおいて作成した株式ポートフォリオを元に、分散投資の観点から20社を選定した。これら20社に電話インタビューを依頼したところ、8社より電話インタビューの許可を得た。

³ テレワーク協会では在宅勤務、サテライトオフィス、モバイルワークをテレワークと定義している

⁴ 公務を除く産業に属する常用雇用者規模100人以上の企業から回答のあった企業

このような背景からテレワークを定着させている企業がテレワークをどのようにして導入し、定着させているのか。また、その要因はどのようなものであるのかという疑問が生じた。

1-2 先行研究の検討

1-2-1 テレワークに関する先行研究

古川(2003)は、日本におけるテレワークのメリット、デメリット、テレワークを導入しようとする際の抵抗について述べた上で、テレワークの成功要因を5つ明らかにしている。すなわち、①テレワークの用途をあらかじめはっきりさせておくこと、②テレワークを利用する人々の間で、あらかじめお互いの信頼関係が成立していること、③どのような職種の人にテレワークを許容するかを明らかにすること、④企業自らが利便性の良いインフラの整備を進めること、⑤テレワークの利用を希望している人に対してのみテレワークを許容し、従来の労務形態を望む人にはテレワークを強制しない方がよいこと、である。

大沢(2006)は、ワーク・ライフ・バランスが社会へ導入されることへの重要性について言及し、柔軟な働き方の具体策として「在宅勤務」を挙げている。小室(2007)はワーク・ライフ・バランスを経営戦略としてとらえ、「働き方を見直すワーク・ライフ・バランス施策」として「テレワーク(在宅勤務)」を挙げている。テレワークのメリットを挙げた上で、テレワーク運用上の注意点として①リスク管理、②コミュニケーションの確保、③勤務管理、を述べている。田澤(2014)では、在宅勤務は企業を支える「企業戦略」として、在宅勤務の効果、導入方法などを提案している。

1-2-2 テレワークの導入や定着の課題・阻害要因等に関する先行研究

品田(2002)は日本企業におけるテレワークの定着阻害要因に焦点を当てており、①手段要因⁵、②組織要因⁶、③主体要因⁷の3つであることを明らかに

している。小倉・藤本(2008)は、テレワークの普及を考える上で、企業の課題となっているのは①インフラ設備とそれにかかるコスト②労働時間が延びること③コミュニケーション不足からの進捗状況がわからなくなることが明らかにされている。若林・杉山(2009)は、テレワークの普及にとって最も大きな障壁はコミュニケーションロスであると示している。吉見・高田・松尾・箴島(2011)は、テレワーク促進の阻害要因について焦点を当てており、その要因は、情報セキュリティへの過剰な意識、労務管理への過剰な意識であると明らかにしている。

以上のように、テレワークがワーク・ライフ・バランスを企業に導入するうえで、有効な具体策であるということがわかった。また、テレワークを導入・定着させるにあたり、情報セキュリティ、労務管理、コミュニケーション面等に課題・阻害要因があることもわかった。

しかし、先行研究では導入・定着の課題・阻害要因は研究なされているが、テレワークが定着する要因は明らかにされていない。

1-3 先行調査の考察

1-3-1 テレワークに関する表彰

一般社団法人日本テレワーク協会や厚生労働省、総務省は企業が行っているテレワークを評価し、優秀な企業を表彰している。企業のテレワークをどのような点から評価しているか、またどのような企業が表彰されているかを明らかにするためにテレワークに関する表彰を参照した。各表彰の概要については図表3にまとめてみた。テレワークに関する主な表彰は4つある。

⁵ IT環境の未整備、オフィス環境の違い、電子化の遅れなどを示す

⁶ 業務プロセス、コミュニケーション、周囲への迷惑、人事評価などを示す

⁷ 心的ストレス、情報リテラシーなどを示す

【図表 2 テレワークに関する表彰】

表彰名(主催)	概要
テレワーク推進賞(一般社団法人日本テレワーク協会)	2000年より実施され、「テレワーク実践部門」、「テレワーク促進部門」の2つで審査される。対象企業に限定はなく企業が自ら応募し、そこから受賞企業が選定される。
テレワーク推進企業等厚生労働大臣賞～輝くテレワーク賞～(厚生労働省)	2015年から実施され、応募した企業から受賞企業が選定される。テレワークの活用によってワーク・ライフ・バランスの実現を図っている企業のうち、特にその取り組みが優秀と認められる企業を表彰する「優秀賞」と、テレワーク導入に当たって、様々な工夫を凝らす等、他の企業の規範となる取組を行う企業を表彰する「特別奨励賞」がある。
テレワーク先駆者百選(総務省)	2015年から実施され、テレワークの導入・活用を進めている企業や団体等を募集し「テレワーク先駆者」、「テレワーク先駆者百選」として公表している。またそのなかから、他社が規範とすべき先駆的な取組を行っている企業に対し、総務大臣賞を授与している。
HAPPY テレワーク賞(総務省)	2015年から実施され、応募したテレワーク経験者から受賞者が決まる。テレワークを実施したエピソードから斬新なテレワーク利用のアイデアを表彰する。

出典:各 Web サイトをもとに筆者作成

図表 2 から、前述の表彰ではテレワークによってワーク・ライフ・バランスを実現している企業やテレワークの導入・実践において工夫をしている企業が評価されていることが分かった。しかし、導入から定着までの段階について詳しい評価は行われていないことが明らかになった。

1-3-2 テレワークに関連する実態調査

総務省や厚生労働省は、テレワークや情報通信に関する実態調査を行っている。主な調査の概要を図表 3 にまとめてみた。

【図表 3 テレワーク実態調査】

調査名(主催)	概要
テレワーク人口実態調査(国土交通省)	2002年から調査を行っており、Web アンケート調査及び企業等のインタビュー調査を実施している。Web 調査では就業者及び在宅勤務を行ったことがある雇用者を対象にテレワークの実施状況、意識・環境・効果等の実態を把握する調査が行われている。インタビュー調査では企業等を対象にした在宅勤務に係る取組・工夫等の調査や在宅勤務をしているワーカーを対象に、1日のスケジュール、意識・効果等の調査を行っている。
通信利用動向調査(総務省)	世帯及び企業 ⁸ を対象として1990年から(企業調査は、1993年に追

⁸ 公務を除く産業に属する常用雇用者規模100人以上の企業から回答のあった企業

	加) 毎年実施している。郵送とメールによって調査表を配布し、通信サービスの利用状況、情報通信関連機器の保有状況等を調査している。企業のテレワークの導入状況やセキュリティ対応についても調査している。
--	--

出典:各 Web サイトをもとに筆者作成

1-4 研究方法

本研究では以上で示した問題意識に基づき、カルビーが導入するテレワークの事例を対象として、定性的な調査を行う。データは、厚生労働省が公表している二次データとインタビュー調査に基づく一次データの双方を用いる。事例としてカルビーを選択した理由は①ダイバーシティ推進に積極的⁹な企業であること、②テレワーク推進に積極的¹⁰な企業であること、③カルビーが本研究の調査に協力的であったこと、の3点である。

本事例に関しては図表4に示す流れで進めた。まず、文献、インターネット検索などの二次資料により先行研究調査を行った。特にテレワークの「定着」に関連する先行研究に着目した。また、テレワークに関連する表彰についても先行調査として検索した。

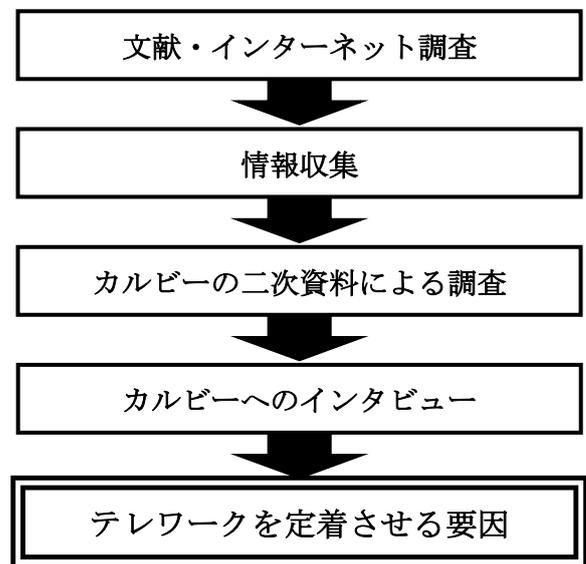
また、筆者らは第16回日経STOCKリーグと第18回日本テレワーク学会発表に参加した際にテレワークに関する情報収集を行った。第16回日経STOCKリーグにおいては、一般社団法人日本テレワーク協会に電話インタビューを行った。第18回日本テレワーク学会発表においてはテレワーク実践企業8社に電話インタビューを行った。2つのインタビューの目的は、企業におけるテレワークの実態を調査するためである。

次に、東洋経済新報社の「CSR企業総覧2016」からテレワークの制度を導入している企業を238社選定した。そこからテレワーク関連賞、テレワーク関連事例集から本事例を設定した。本事例の概要については、インターネット検索、事例集など

の二次資料により把握した。

二次資料による情報を収集しながら、電話とEメールによるインタビューの結果より、テレワークが定着する要因を明らかにし、考察を行った。

【図表4 研究の流れ】



ここで、本稿では「導入」「実践」「定着」の3つの用語を用いるが、その概念の違いについて説明したい、なお、この3つの定義については一般社団法人日本テレワーク協会の定義に基づいている。

・「導入」:

労務管理、情報系システム(セキュリティ)など制度を整えた上でテレワークを開始した状況

・「実践」:

テレワークを導入して、社内などで一定の方々にご利用いただける状況、テレワークが浸透していった状況

⁹ カルビーのダイバーシティの取り組みは後ほど3-3で説明する

¹⁰ カルビーのテレワークの取り組みは後ほど3-3で説明する

- ・「定着」：
テレワーク活用が幅広く行われている状況。
男女の区別なく一般社員、管理職の方なども一般的にかなりの頻度で気軽に活用している状況

在宅勤務…自宅にいて、会社とは ICT で連絡をとりながら仕事をする働き方

- ① サテライトオフィス…勤務先以外のオフィススペースで ICT を利用して仕事をする働き方
- ② モバイルワーク…施設に依存せず、ICT を利用していつでも、どこでも仕事ができる働き方

2 テレワークの現状

2-1 テレワークとは¹¹

一般社団法人 日本テレワーク協会によるテレワークの定義は「テレワークとは、情報通信技術(ICT)を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方」である。

テレワークの形態は大きく雇用型と自営型に分けられる。

雇用型テレワークとは企業・官公庁・団体などの社員・職員といった、組織に雇用される従業員によるテレワークである。これは主に働く場所によって以下の3つに分類される。

自営型テレワークとは個人事業者・小規模事業者等が行うテレワークである。こちらは以下の 2 つに分類されている。

- ① SOHO(Small Office Home Office)…主に専門性が高い仕事を行い、独立自営の度合いが高いもの
- ② 内職副業型勤務…主に他のものが代わって行うことが容易な仕事を行い、独立自営の度合いが薄いもの

2-2 テレワークの効果

テレワークを導入することにより期待される効果は多岐にわたるが大きく分けると図表 5 のように示される。

【図表 5 テレワークの効果】

効果	概要
ワーク・ライフ・バランスの実現	家族過ごす時間、自己啓発などの時間の増加
生産性の向上	顧客への迅速・的確な対応、計画的、集中的な業務実施による業務効率の向上
環境負担の軽減	通勤減少、オフィスの省力化による、電力消費、CO2 排出量の削減
事業継続の確保	非常災害時や感染症流行における事業継続
雇用創出と労働力創造	退職した高齢者、通勤が困難な障がい者、遠方居住者などの新規雇用の創出
オフィスコスト削減	オフィススペース、ペーパーコスト、通勤・交通コストの削減
優秀な社員の確保	育児期・介護期等の社員への働きやすい環境への実現による離職の防止

出典：日本テレワーク協会 Web ページをもとに筆者作成

¹¹ 一般社団法人 日本テレワーク協会 Web ページを参考に記述

2-3 日本におけるテレワークの歴史

テレワークは1970年代にエネルギー危機対応とマイカー通勤による大気汚染緩和を目的にアメリカのロサンゼルスにおいて世界で初めて開始された。

日本におけるテレワークに類する最初の取り組みは1980年代末に行われたサテライト実験である。当時、バブル景気によって、都心のオフィススペースの不足や通勤ラッシュの深刻化が問題となっていた。その解決策としてサテライトオフィスを設置し、勤労者の通勤負担軽減と生産性向上を目的としてこの実験が試みられた。

1990年代末に入ると、企業における情報通信インフラやノートパソコンなど携帯端末も普及し始めた。このことから「モバイルワーク」が登場した。

2000年代に入り、家庭への高速回線普及、在宅勤務ガイドラインの施行などにより、「在宅勤務」が急速に普及した。この背景には少子高齢化対策やワークライフバランスといった課題を意識した働き方が注目され始めたことがある。

2-4 テレワーク導入のポイント

テレワーク導入にあたって以下の3つの側面から必要事項を検討することが大切¹²である。

- ① 労務管理方法の検討…時間管理や労働災害時の対応、評価制度の工夫など
- ② 情報通信システム・機器の検討…情報インフラやセキュリティ環境の整備
- ③ テレワーカーの執務環境の検討…作業環境に関するルール作り、机・椅子、照明等の検討

3 カルビーの概要

3-1 カルビーの業績推移

カルビーの2010年3月期から2016年3月期における業績の推移について紹介したい。ここで用いる指標の意味については以下の通りである。

- 営業利益…本業によって稼いだ利益
- 親会社株主に帰属する当期純利益…当期純利益に非支配株主に帰属する当期純利益を加減したもの
- 自己資本利益率(ROE)…自己資本(株主が企業に預けている資本)に対しどれだけの当期純利益を上げられるのかを示し、企業の収益性を計ることができる
- 総資本経常利益率(ROA)…企業に投下された総資本が、利益獲得のためにどれほど効率的に利用されているかを表す¹³

次のページの図表6はカルビーの営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益、ROE、ROAの7年間の推移を表している

3-2 カルビーのダイバーシティの概要

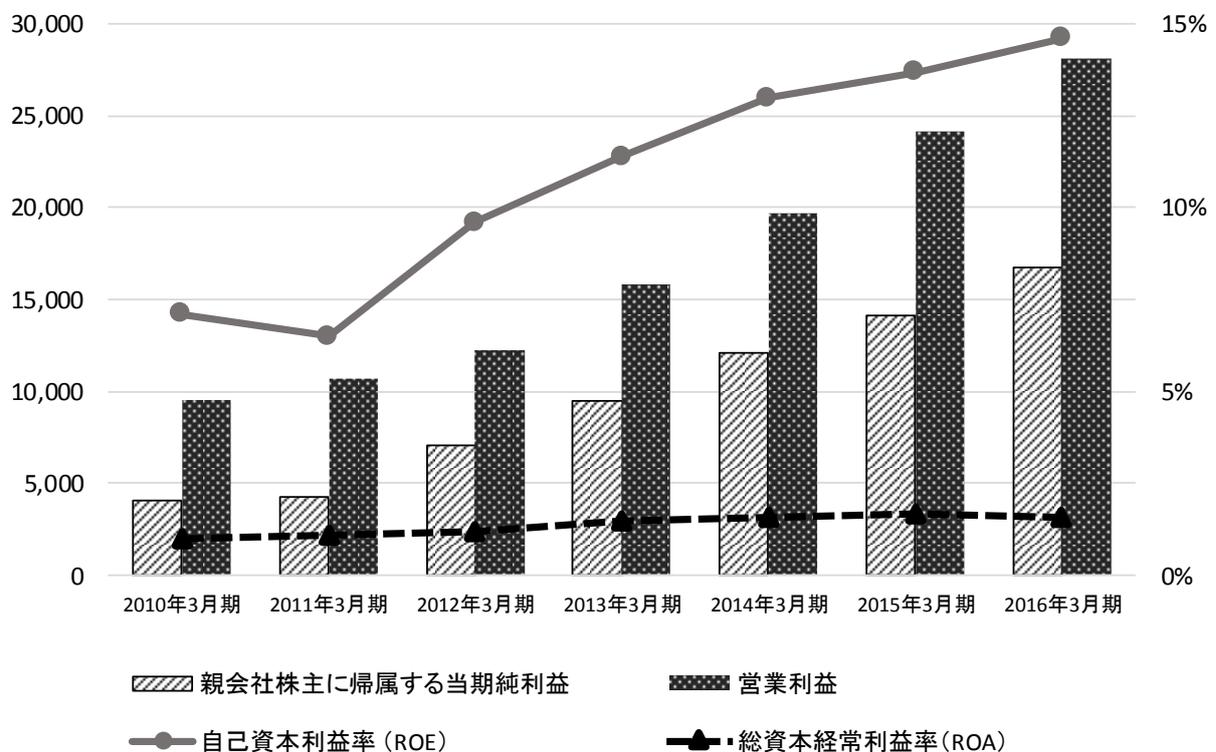
カルビーは2010年に設置した「ダイバーシティ委員会」を中心に様々な制度を整え、多様性を活かした組織・風土作りを行っている。カルビーのダイバーシティにおける主な取り組みを次のページの図表7にまとめてみた。

図表7からカルビーはダイバーシティの積極的な推進を進め、様々な取り組みをおこなっていることがわかる。

¹² 一般社団法人 日本テレワーク協会「テレワーク導入のポイント」
(<http://www.japan-telework.or.jp/intro/point.html>) 閲覧日 2017/1/23

¹³ 野村証券「証券用語解説集」より(<https://www.nomura.co.jp/terms/english/r/roa.html>)

【図表 6 カルビーの営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益、ROE、ROA 7年間の推移】



出典：カルビーWeb サイトをもとに筆者作成

【図表 7 カルビーのダイバーシティの主な取り組み】

ダイバーシティの取り組み	概要
ダイバーシティの体制	工場、支店、関連会社といった事業所ごとに、ダイバーシティに関する委員会を設置。キャリア支援や制度づくりなど女性が活躍できる環境整備を中心に支援している。また各事業所でもセミナーや交流会などを開催。
両立支援制度の導入	ワークライフバランスの実現のため支援制度の充実に取り組んでいる。主な制度は、在宅勤務制度、フレックスタイム制度、育児・介護休業制度等
「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」に参画	「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会 ¹⁴ 」に社長が参画。
「なでしこ銘柄」に3年連続選定	女性が働き続けるための環境整備や女性の活用を積極的に進める企業として、2015年度まで3年連続で「なでしこ銘柄」に選定。
テレワーク推進で特別奨励賞を受賞	2015年度「テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰(輝くテレワーク賞)」で厚生労働大臣賞「特別奨励賞」を受賞。また「テレワーク推進

¹⁴ 2014年6月に内閣府男女共同参画局が開催

	賞 ¹⁵ 」においては2014年、2015年に「奨励賞」を受賞。
--	---

出典:カルビーWebサイトをもとに筆者作成

4 カルビーにおけるテレワーク

ここではカルビーにおけるテレワークの導入から定着にいたるまでの過程について二次資料から分かることを整理し、さらにメールおよび電話によるインタビュー調査によって実態を明らかにしていく。

4-1 「テレワーク活用の好事例集」より

ここで用いる二次データは『平成26年度テレワーク実証事業 テレワーク活用の好事例集 仕事と育児・介護の両立のために』である。この資料からカルビーにおけるテレワークの導入のきっかけ、形態、特徴、システム環境、人事評価制度の項目について取り上げる。なお以下の記述はこの資料を参照している。

- テレワーク導入のきっかけ
 - ・2010年「ダイバーシティ委員会」が発足し育児・介護などの制約がある人も活躍できる制度風土づくりを進める。
 - ・営業職の残業の多さ等の改善策として、モバイルワークを開始
 - ・2013年6月～9月サマータイムの実施に合わせて在宅勤務のトライアルを開始
 - ・2014年4月から全国の事務間接部門¹⁶の従業員対象(上司が認めた者は誰でも)に在宅勤務制度が本格導入
- 導入形態
 - ・全国の事務間接部門の従業員を対象¹⁷に週2日を上限とする在宅勤務制度を導入
 - ・営業職の従業員に対しては、従来から直行直帰のモバイルワークを認めている

- 特徴
 - ・2010年に「ダイバーシティ委員会」を設置→女性の活躍推進を優先課題に社内の意識改革を実施
 - ・経営トップが主導する働き方に対する意識改革(効率的な働き方とプライベートの充実を追求)の一環としてトライアルを経て、2014年の4月より在宅勤務制度の本格導入を実施した。
 - ・一般社員対象のフレックスタイム制に加えて、本社を中心とした時短勤務者対象のフレックスタイム制も導入するなど子どもの送り迎えのしやすさ、「ライフ・ワーク・バランス」の向上など育児中の女性に優しいテレワークを実現している。
- システム環境
 - ・USBのデータ転送には専用のセキュリティソフトを利用し、ログイン時のパスワードは二段階にする。
 - ・会社支給のノートPCを利用している。一部タブレットを支給している。
- 人事評価制度
 - ・経営方針と連動した人事評価制度
 - ・経営刷新とともに、人事評価制度はプロセス評価から成果主義に変更した
 - ・在宅勤務の従業員も成果に基づいた評価であり、相違点はない

<『テレワーク活用の好事例集』のまとめ>

「テレワーク導入のきっかけ」や「特徴」の項目からカルビーにおいてはダイバーシティや働き方に関して社内ですさまざまな取り組みがされており、テレワークもその一つとして位置づけられていることが分かる。対象は事務間接部門の従業員であるということや、週2日を上限とするなど導入形態がきちんと定められて

¹⁵ 一般社団法人日本テレワーク協会主催

¹⁶ 工場働く従業員以外(インタビューにて確認)

¹⁷ 上司が認めた者は誰でも

いるということが確認できた。

人事評価制度の項目からは2009年の経営刷新時に変更した「成果主義」の人事評価制度がテレワークに適したものになっていることが確認できた。

4-2 カルビーへのインタビュー

『テレワーク活用の好事例集』には記載されていないことを明らかにするために電話によるインタビュー調査とメールでの質問を行った。インタビューで以下4つのことが分かった。

1. トップマネジメントが成果主義やダイバーシティ経営を重要視していること

テレワークが導入されている2つの背景は、トップマネジメントを中心として、①成果主義が導入されていること、②ダイバーシティ経営に力を入れていることである。

カルビーでは、成果主義を導入している。労働時間で給与が決まるのではなく、個人の出した成果で給与が決まるというシステムが導入されている。つまり、会社では長時間労働している従業員が評価されるのではなく、成果を出した従業員が評価されるのである。そのため、従業員は「長く働くこと(長時間労働)が悪とされている(マーケティング本部 F 氏・2017年2月9日)」という。

また、カルビーではダイバーシティ経営に力を入れている。そのため従業員は「育児中の女性等が快適に仕事を行い、成果を出しやすい環境にしなければならない(前出 F 氏・2017年2月9日)」という認識であった。

この2つの背景から、多くの従業員にテレワークが利用されている状況にあった。

2. トップマネジメントの考えが多くの従業員に浸透していること

トップのマネジメントの考え方が社員に浸透してい

るために、テレワークやダイバーシティ経営が利用しやすい環境につながっているということが、カルビーの前出 F 氏への電話インタビューでわかった。カルビーにおいてテレワークの導入は社内のプロジェクトが判断した。社内で働き方改革を進めるプロジェクトがあり、そのプロジェクト内でテレワークが提案され、導入されたということが人事総務本部 E 氏の回答から確認できた。導入を決めた際にはテレワークの有効な点をしっかり認識しており、「有効だと考えているのは次の2点です。①通勤時間を有効活用することによる生産性の向上 ②自宅で集中して行うこと、効率が上がる業務に適用することにより、業務そのものの生産性を向上(前出 E 氏・2017年2月1日)」と回答いただいた。

3. テレワークを多くの社員が活用し、効果を実感していること

カルビーでは多くの社員にテレワークが利用されている。そのため従業員は「自分の周りでは、多くの社員が利用している。マーケティングの人間はほとんどテレワークを利用している(前出 F 氏・2017年2月9日)」という。

また、「時間を効率的に使いたいとき、集中して物事を作り上げたいときは在宅勤務を利用している(前出 F 氏・2017年2月9日)」という回答が得られた。すなわち、テレワークを利用する場面を使い分け、テレワークを使う場面で効果を得ているのである。

4. テレワークに関わるインフラが整っていること

総務省の調査によれば「テレワークを導入しない理由」を「テレワークに適した仕事がないから」(78.4%【N=1854】)と答える企業が多い。この結果から企業がテレワークを導入するにはテレワークに適するように仕事を変える必要があるのではないかと予想していた。しかしカルビーは仕事を変えずに導入できた。「テレワークはオフィスワークに適用している。

オフィスはフリーアドレス¹⁸であり、元々オフィス内でモバイルワークをしているようなものである(前出 E 氏・2017年2月1日)」という。前述 E 氏の回答からカルビーにおいてはテレワークがスムーズに導入できる環境が整っていたことが確認できる。

また、カルビーにおいては在宅勤務のスタートにあたって特段のコストは発生していない。企業がテレワークを導入・実践するには設備を整えることによる費用など負担となる面もある。この点をカルビーは「当社のオフィスは元々フリーアドレスですので、在宅勤務のスタートにあたって、特段のコストは発生しておりません(前出 E 氏・2017年2月1日)」という。

5 他社事例研究

カルビーの事例だけでは一般化が難しいためカルビー以外の3社の事例について紹介したい。カルビーと同じ業界である「製造業」3社を取り上げる。なお、この3社の事例は2014年度及び2015年度のテレワーク実証事業「テレワーク活用の好事例集 仕事と育児・介護の両立のために」に掲載されている情報をもとにした。

▶ 日産自動車(製造業)

ダイバーシティディプロップメントオフィス¹⁹が中心となり、在宅勤務制度の企画や運用を行っている。経営層がワークライフマネジメントの向上や生産性を意識した働き方の必要性、いつでもどこでも協力して仕事ができる組織作り等を問題意識しており、テレワークはそれに応えるものとしている。導入形態も明確である。テレワークの際は特別な機器は使わず会社支給のPCを用いている。

▶ ニチレイフーズ(製造業)

女性の活躍推進のための1つのツールとしてテレワークの施行を行い、2009年に制度化。時間資源の有効活用及び業務と家庭生活の両立を円滑に行うことにより生産性の高い業務を行うことを目的として導入されている。テレワーク実施には申請書を提出し許可をもらい、メールや電話で連絡をとる等ルールが明確にされている。

▶ タカラトミー(製造業)

経営トップも女性活躍や管理職登用に大きな関心を持っており、ワークライフバランスの向上や生産性の向上等を目的とし導入されている。育児・介護を行う従業員を対象とし、進捗状況をメールにて報告するなど導入形態も明確である。ウイルス対策ソフトのインストールや通信環境の確認などシステム環境も整っている。

<他社事例研究のまとめ>

日産自動車、ニチレイフーズ、タカラトミーの3社ともダイバーシティや女性活躍が積極的に推進されているということが分かった。また導入形態が明確であり、確立した制度となっていることが確認できた。システム環境やセキュリティ対策なども整っている。在宅勤務を企画・運用する専門の組織があることや経営トップの関心が高いなどカルビーと共通する点も多い。

6 おわりに

6-1 本研究の結論

本研究で明らかになったことを、改めて整理したい。カルビーにおいてテレワークが定着する要因は以下の3点である。

¹⁸ 「職場で社員一人ひとりに固定した席を割り当てず、在社している社員が仕事の状況に応じて空いている席やオープンスペースを自由に使うオフィス形態、あるいはそうした制度」日本の人事部(<https://jinjibu.jp/keyword/detl/440/>)

¹⁹ ダイバーシティを協力を推進していくための、リーダー的な役割を担っている専門組織(同社の一部)

① トップマネジメントを中心に成果主義が導入され、ダイバーシティ経営が推進されていること

カルビーにおいてはトップマネジメントを中心にダイバーシティ経営に関して様々な取り組みが行われている。電話インタビューでは「成果主義を取り入れており、長く働くこと(長時間労働)が悪とされている」や「ダイバーシティ経営に力を入れている」というコメントを確認できた。またテレワーク導入を提案した働き方改革を進める社内PJなどもある。成果主義やダイバーシティ経営を推進する一つの制度としてテレワークも位置づけられている。

② 導入の目的、対象や形態が明確にされていて制度として確立していること

『テレワーク活用の好事例集』からテレワークは全国の事務間接部門の従業員を対象に週2日を上限とされていることが確認できた。またメールでの質問でテレワークの導入を決めた際、「生産性の向上が有効な点と考えている」と回答を頂いた。

カルビーではテレワークの導入目的や導入形態が明確であり、制度として確立している。

③ 社内システムのテレワークに適していたこと

電話インタビューでは「成果主義を取り入れており、長く働くこと(長時間労働)が悪とされている」というコメントを確認できた。またメールでの質問で「オフィスはフリーアドレスであり、元々オフィス内でモバイルワークをしているようなもの」という回答を頂いた。フリーアドレスや成果主義などカルビーが導入しているシステムがテレワークに適していた。

6-2 考察

本研究は、二次資料とカルビーへのインタビューをもとに、カルビーにおいてテレワークが定着する要因を明らかにした。カルビーにおいてはトップマネジメントを中心にダイバーシティ経営が推進されている。こ

のようなことがテレワーク定着に大きく影響していると考えられる。筆者らは2016年5・6月にカルビー以外のテレワーク実践企業にテレワークの概念や効果について電話インタビューを実施した。その際Webサイト等には制度として記載があるが対象者や利用条件が曖昧で実際に利用している人はほとんどいない企業もあった。一方、カルビーにおいては生産性の向上という目的のもとに導入されており、対象者や利用条件などが明確であるため、利用者も多い。これらのことからテレワーク導入の際は、目的や対象者、利用条件などを明確にすることが重要であると言える。総務省等の調査²⁰によれば、テレワークを導入しない企業のなかには「勤怠管理・業績管理に課題がある」、「テレワークに適した仕事がない」などと答える企業もある。カルビーにおいては成果主義を導入しており、労働時間で給与が決まるのではなく、個人の出した成果で給与が決まる。この評価制度を導入しているため、カルビーでは勤怠管理や業績管理に関しては、テレワーク導入の際の問題にはならなかったと考える。「テレワークに適した仕事がない」ということもカルビーでは問題ではなかった。カルビーではテレワーク導入にあたって仕事を変えた事例はなかった。カルビーのオフィスはフリーアドレスあり、もともとオフィス内でモバイルワークをしているようなものである。そのため仕事を変えることなく導入できたのだ。これらはカルビーに限ったことであり一般化するには難しいが、カルビーにおいては成果主義やフリーアドレスなどの社内システムがテレワークに適していたと言える。

6-3 テレワークを定着させる要因以外の重要点

本研究において、インタビューにお答えいただいたのはカルビー人事総務本部E氏、マーケティング本部F氏であった。ご多忙の中、質問に丁寧にお答えを頂き、大変ありがたいことであった。カルビー以外のテレワーク実践企業に電話インタビューをした際は、「学生の質問には一律に答えない」という回答や「電話での問い合わせには対応し

²⁰ 総務省『平成26年度版 情報通信白書』

ない」という回答もあった。カルビーのように丁寧に回答頂ける企業と回答頂けない企業があることから企業のステークホルダーに対する対応に差があることが確認できた。

テレワークに関してこれまでカルビー内の企業文化や労働環境について述べてきた。日本におけるテレワークの導入率は近年上昇傾向にあるが、世間の認知度はいまだ高いとは言え難い。東証一部上場している企業でも「テレワーク」という言葉を知らない企業もあった。今後さらにテレワークが多くの企業で定着するためには、企業側そして就業者側双方がテレワークを、多様な働き方を実現する有効な制度として認識することが重要である。

6-4 今後の研究課題

本研究は、事例研究によって、テレワークの定着に関する一定の知見を得た。

しかし、本研究において3点の課題が挙げられた。

1 点目は、本研究では単一事例の研究という研究方法を採用しているため、得られた事実を一般化し、理論化する上では、自ずと限界がある。

2 点目は、本研究では定性分析にとどまってしまうことである。今後は定量的な調査を関連させながら調査をしていくことが求められる。

3 点目は、インタビューの対象者が少ないということである。今後は訪問インタビューなどを行い、トップマネジメントや多くの従業員に調査を行うことが求められる。

6.3 謝辞

本稿執筆に際し、多くの方々にご協力をいただきました。ここに、心より御礼申し上げます。「テレワークの定着要因」をテーマにした研究を進めるにあたり、インタビュー調査を行うなど机上論にはとどまらない知識や経験を得ることができました。本論文の執筆に際し、カルビーの方々にはお忙しい中インタビューに協力していただき心より御礼申し上げます。2016年11月には御茶ノ水にて行われたテレワークイベントに

参加し、日本テレワーク協会の方々から直接お話を伺う大変貴重な機会を得ました。ご対応いただいた皆様に深く御礼申し上げます。

本研究を通して賜った多くの出会いに感謝するとともに、学んだことを本研究に留まらず今後の人生に活かし卒業後も日々精進して参ります。

主要参考文献

- ・荒金雅子・小崎恭弘・西村智(2007)『ワークライフバランス入門』株式会社ミネルヴァ書房
- ・大沢真知子(2006)『ワークライフバランス社会へ—個人が主役の働き方』岩波書店
- ・厚生労働省(2015)『テレワーク実証事業 テレワーク活用の好事例集 仕事と育児・介護の両立のために』
- ・小室淑恵(2007)『ワークライフバランス—考え方と導入法—』日本能率協会マネジメントセンター
- ・品田房子(2002)「日本企業におけるテレワーク定着阻害要因」『日本テレワーク学会誌』第1巻、pp.41-58、日本テレワーク学会
- ・下崎千代子・小島敏宏編(2007)『少子化時代の多様で柔軟な働き方 ワークライフバランス実現のテレワーク』学文社
- ・小豆川裕子(2005)「企業組織とテレワーク—テレワークに関する定量分析—」
- ・田澤由利(2014)『在宅勤務が会社を救う 社員が元気に働く企業の新戦略』東洋経済新聞社
- ・日本テレワーク編(2015)『テレワークが未来を創る 働き方改革で実現するトランスボーダー社会』株式会社インプレス R&D
- ・古川靖洋(2003)「日本におけるテレワークの成功要因」『総合政策研究』第13巻、pp.25-40
- ・吉見憲二・高田祐介・松尾毅・成島専(2011)「利用者視点における企業テレワークの利点と課題」『情報通信政策レビュー』第3号
- ・若林雅代・杉山大志(2009)「テレワークは普及するか？日本におけるテレワーク導入経験と普及への課題」

主要参考 URL

- ・一般社団法人日本テレワーク協会「テレワーク推進賞」
<http://www.japan-telework.or.jp/suishin/index.html> (2016/1/30 アクセス)
- ・カルビーWeb サイト
<http://www.calbee.co.jp/> (2016/1/30 アクセス)
- ・厚生労働省「テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰 ～輝くテレワーク賞～」
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000142809.html> (2016/1/30 アクセス)
- ・国土交通省「テレワーク人口実態調査」
<http://www.mlit.go.jp/crd/daisei/telework/p2.html> (2016/1/30 アクセス)
- ・総務省「通信利用動向調査」
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05a.html> (2016/1/30 アクセス)
- ・総務省「テレワーク先駆者百選」
http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01ryutsu02_02000151.html (2016/1/30 アクセス)
- ・総務省「HAPPY テレワーク賞」
http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01ryutsu02_02000125.html (2016/1/30 アクセス)
- ・日経 STOCK リーグ
[http://manabow.com/sl/\(2017/2/4 アクセス\)](http://manabow.com/sl/(2017/2/4 アクセス))