

第2節 働き方改革とICT利活用

政府は2017年3月に「働き方改革実行計画」*1をとりまとめた。この実行計画において、働き方改革の必要性が叫ばれる背景には、我が国の課題である人口減少という構造的な問題に加え、投資不足とイノベーションの欠如を起因とする労働生産性の低迷があるということが述べられている。また、働き方改革は我が国全体の課題であると同時に、就労者がそれぞれのライフスタイルに合わせた働き方を選択する事により、誰もがその能力を発揮する事が出来る世の中を目指すという点で、我々一人ひとりの働き方にも密接に関わる改革である。

ICTの利活用が労働参加率と労働生産性の向上の2つに寄与するものと期待されていることは第1節で述べた通りである。「働き方改革実行計画」では、働き方改革の実現にむけた9つの検討テーマを掲げているが、その中で特にICT利活用と関わりが深いのは「2. 賃金引上げと労働生産性向上」「4. 柔軟な働き方がしやすい環境整備」だろう(図表4-2-1-1)。この節では、働き方改革においてICT利活用がどのように役立つかについて、企業向けアンケートによる調査結果と事例から述べることにする。

図表4-2-1-1 働き方改革の検討の方向性

仕事ぶりや能力の評価に納得して、意欲を持って働きたい	ICTとの関連
<ol style="list-style-type: none"> 1. 非正規雇用の処遇改善 <ul style="list-style-type: none"> ・正社員以外への能力開発機会 計画的なOJT30.2% (正社員58.9%)、Off-JT36.6% (正社員72.0%) ・本意非正規雇用労働者 296万人 (15.6%) 2. 賃金引上げと労働生産性向上 <ul style="list-style-type: none"> ・賃上げ率 2010-2012年平均: 1.70% → 2013年: 1.71% → 2014年: 2.07% → 2015年: 2.20% → 2016年: 2.00% 	ICT投資
ワークライフバランスを確保して、健康に、柔軟に働きたい。 病気治療、子育て・介護などと仕事を、無理なく両立したい。	テレワーク
<ol style="list-style-type: none"> 3. 長時間労働の是正 <ul style="list-style-type: none"> ・週労働60時間以上労働者 7.7% (30代男性14.7%) ・80時間超の特別延長時間を設定する36協定締結事業場 4.8% (大企業14.6%) ・時間外労働が必要な理由「顧客からの不規則な要望に対応する必要があるため」 44.5% (最多) 4. 柔軟な働き方がしやすい環境整備 <ul style="list-style-type: none"> ・テレワークを導入していない企業 83.8% ・国内クラウドソーシング市場規模2013年: 215億円→2014年: 408億円→2015年: 650億円 ・副業を認めていない企業 85.3% 5. 病気の治療、子育て・介護等と仕事の両立、障害者就労の推進 <ul style="list-style-type: none"> ・がんと診断された後無職になった 29% ・妊娠・出産等で、仕事を続けたかったが、育児との両立の難しさで退職 25.2% ・介護休業取得者がいた事業所 1.3% ・障害者雇用義務のある企業が、障害者を雇用していない割合 約3割 6. 外国人材の受入れ 	テレワーク
ライフスタイルやライフステージの変化に合わせて、多様な仕事を選択したい。 家庭の経済事情に関わらず、希望する教育を受けたい。	テレワーク
<ol style="list-style-type: none"> 7. 女性・若者が活躍しやすい環境整備 <ul style="list-style-type: none"> ・結婚等で退職した正社員女性の再就職 <雇用形態別> (正規) 12% (非正規) 88% ・退職社員の復職制度がある企業 12% ・就職氷河期世代 (30代後半-40代前半) の完全失業者+非労働力人口 42万人 ・若年 (15-34歳) 無業者 57万人 8. 雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の充実 <ul style="list-style-type: none"> ・企業の中高年の採用意欲<採用実績別> (実績あり) 66.1% (実績なし) 34.9% ・社会人学生 2.5% (OECD平均16.7%) ・学生生活費の月額平均 (国立自宅) 9.4万円 (私立下宿) 17.3万円 9. 高齢者の就業促進 <ul style="list-style-type: none"> ・65歳以上の就業率 22.3% 	テレワーク

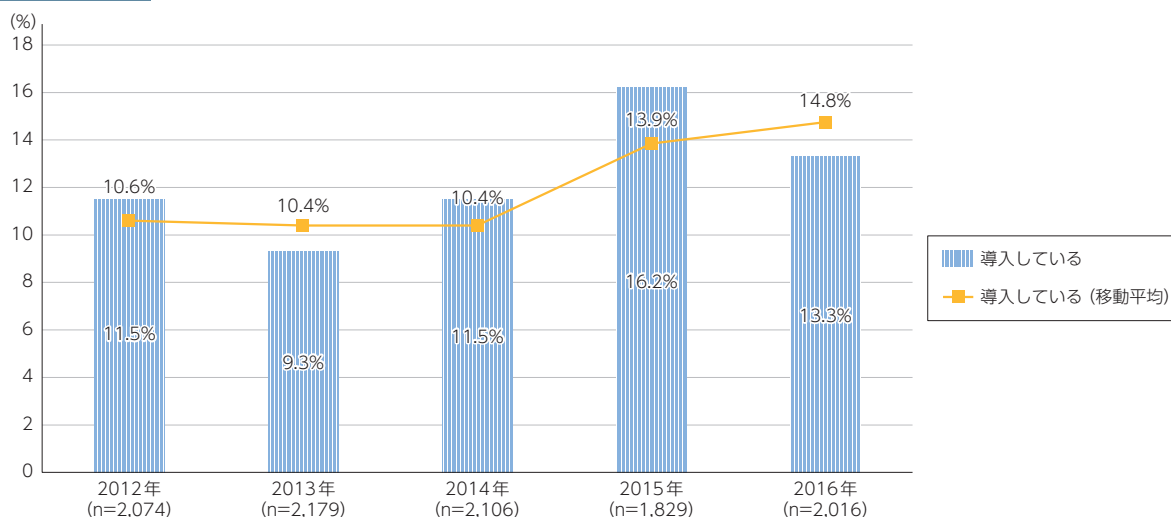
(出典) 第10回 働き方改革実現会議 資料1「働き方改革実行計画(案)」より総務省作成

*1 働き方改革実行計画 (2017年3月28日 働き方改革実現会議決定)
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/pdf/honbun_h290328.pdf

1 テレワーク推進による労働参加の広がり

テレワーク^{*2}とは、ICT（情報通信技術）を活用して、時間と場所を有効に活用できる柔軟な働き方のことである。我が国においては、同じ職場に出勤しチームで顔を合わせて働く働き方が中心となっているが、近年の女性活躍等を念頭に置いたダイバーシティ経営の考え方や働き方改革の気運の高まり等の要因により、テレワークに対する注目が集まりつつある。通信利用動向調査によると、2016年9月末時点でテレワークを導入している企業は全体の13.3%であった（図表4-2-1-2）。テレワーク導入率の移動平均を見ると、テレワークを実施している企業は近年上昇傾向にある事が分かる。

図表4-2-1-2 企業におけるテレワークの導入率



(出典) 総務省「通信利用動向調査」(2016年)

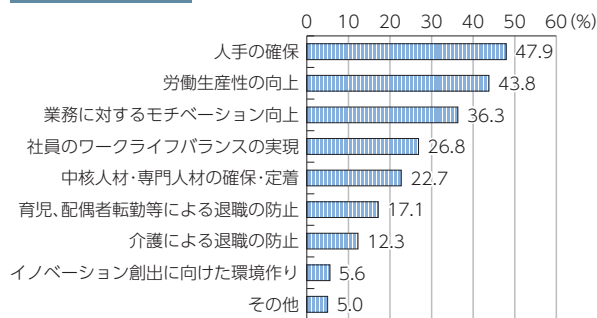
1 なぜ、テレワークなのか

第1節で見たように、現在我が国においては有効求人倍率の上昇傾向が続くとともに企業における人手不足感が強くなっている。そのため、従業員の確保、さらには労働生産性を高めることを、働き方改革に取り組む目的としてあげられる企業が多くなっている（図表4-2-1-3）。

我が国では生産年齢人口の減少が進んでいるなか、労働参加率を上げるためには、女性の就業を増やす必要がある。結婚、出産、子育て等を契機に仕事を離れる女性は多いが、女性の就業の妨げとなっている要因を排除する方策として期待されているのがテレワークである。テレワークを利用することで、家族と共に過ごしたり、育児や家事にあてたりする時間を増やすことができる（図表4-2-1-4）。

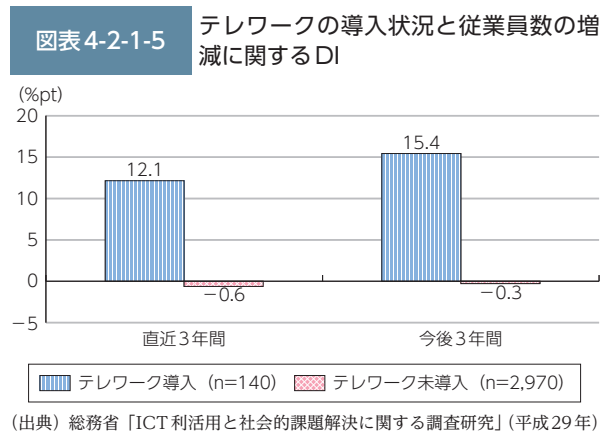
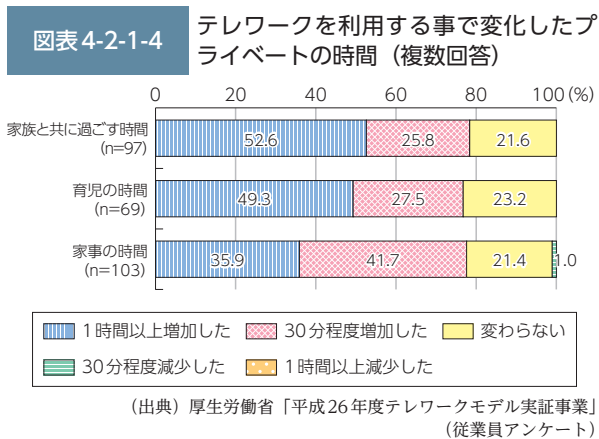
企業側から見てもテレワークは従業員の確保に有効と考えられる。テレワークを導入済みの企業と未導入の企業についてそれぞれ従業員が増加傾向と答えた企業の割合から減少傾向と答えた企業の割合を引いたDI（Diffusion Index）を計算すると、テレワーク導入済み企業では直近3年間および今後3年間の両方において10ポイント以上のプラスであったのに対し、テレワーク未導入の企業ではいずれもマイナスであった（図表4-2-1-5）。場所にとられない自由な働き方が可能である環境を整備する事は、労働参加率の向上にプラスに働くものと推測される。

図表4-2-1-3 働き方改革に取り組む目的（複数回答）(n=2,730)



(出典) 総務省「ICT利活用と社会的課題解決に関する調査研究」(平成29年)

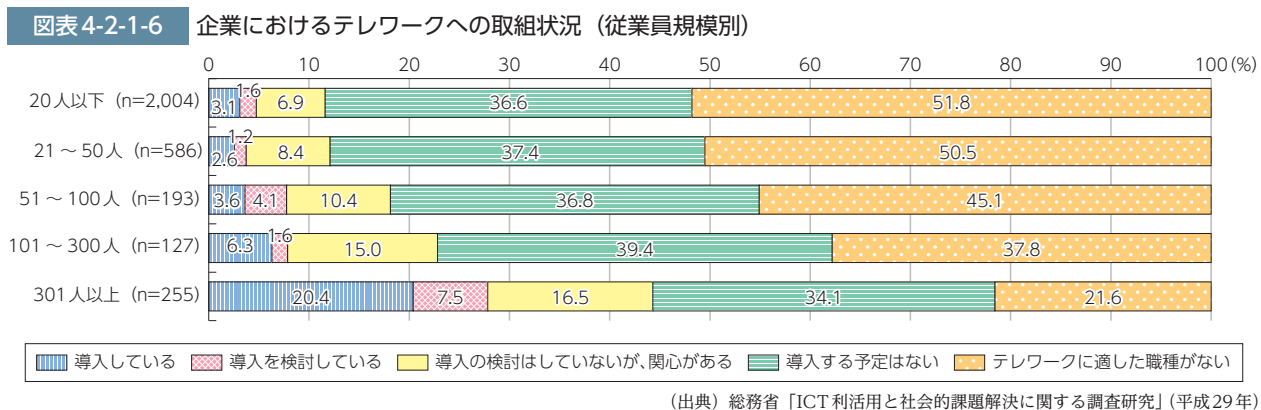
*2 テレワークの分類には雇用関係の有無により「雇用型テレワーク」「自営型テレワーク」に分類される。さらに雇用型テレワークは企業が用意した働く場所の違いにより「在宅勤務（自宅勤務するもの）」「施設利用型（会社のサテライトオフィス等で勤務するもの）」「モバイルワーク（施設に依存せず、いつでもどこでも仕事が可能なもの）」のように分類される。



2 未だ揺籃期にあるテレワーク導入

テレワークは就業者が自由な働き方を選択できるようにする等のメリットがあるとともに、企業にとっても従業員の雇用の確保等へのメリットがある。しかしながら、テレワークの導入に対して課題を感じている企業は少なくない。ここでは特に中小企業を中心としたテレワーク導入の現状と、企業におけるテレワークの普及の可能性と課題について、企業向けアンケートの結果をもとに検討する。

企業のテレワークへの取組は従業員規模の大きい企業ほど進んでいる傾向がある。テレワークを導入済みの企業は従業員数100人以下では数%程度であるが、301人以上の企業では20.4%であった。テレワーク導入について、検討をしている、検討はしていないが関心がある企業まで加えた比率は、従業員数50人以下では約1割であるのに対し、301人以上の企業では約4割となっている(図表4-2-1-6)。



3 テレワーク普及の可能性と課題

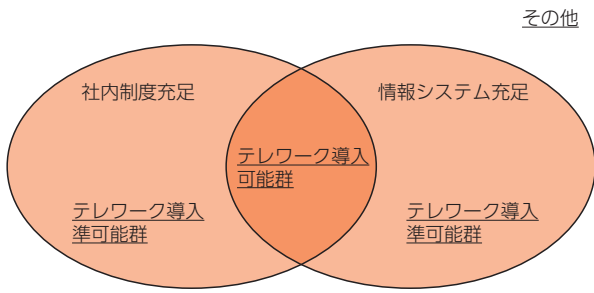
テレワークを導入するにあたっては、人事評価や労務管理などの制度の変更、リモートアクセス等を可能とするICT利活用環境の整備などが必要になる。これは働き方改革での取組と共通するところが多い。そこで、働き方改革に関連して行っている施策(社内制度面^{*3})、働き方改革に関連して導入しているICT機器やシステム(情報システム面^{*4})について、テレワーク導入企業の水準以上の取組を行っている場合には、それぞれ制度面、情報システム面に関してテレワークを導入可能な環境が整っているものと捉えることとした(図表4-2-1-7)。すなわち、社内制度面、情報システム面ともに、テレワーク導入可能な環境が整っている企業を「テレワーク導入可能群」、社内制度面、情報システム面のいずれかについてテレワーク導入可能な環境が整っている企業を「テレワーク導入準可能群」として分析を行った。

^{*3} 社内制度面の整備状況に含まれる項目は1.柔軟な労働時間制度導入(フレックスタイム、裁量労働制)、2.多様な働き方に対応した評価制度導入(目標管理制度等)、3.仕事の見える化、情報共有の仕組みづくり、4.社外で業務ができる環境整備(リモートアクセス等)、5.育児・介護休暇制度の導入、6.時短制度の導入、7.長時間労働の是正(残業抑制、朝型勤務制度)、8.在宅勤務制度の導入、9.会議の見直し(会議の廃止、遠隔会議での代替)、10.その他の合計10個である。テレワーク導入済み企業は平均で2.4個(従業員数300人以下)、5.1個(従業員数301人以上)の施策を実施している。

^{*4} 情報システム面の整備状況に含まれる項目は1.書類の電子化(ペーパーレス化)、2.社外からの社内システムへのアクセス(リモートアクセス)、3.会議のクラウド化(ペーパーレス会議)、4.社内の情報共有のシステム化(イントラネット、社内SNS等)、5.電子決裁、6.テレビ会議、ビデオ会議、7.社員へのPC、スマートフォン等ICT機器の支給、8.その他の合計8個である。テレワーク導入済み企業は平均で2.2個(従業員数300人以下)、5.1個(従業員数301人以上)のシステムを導入している。

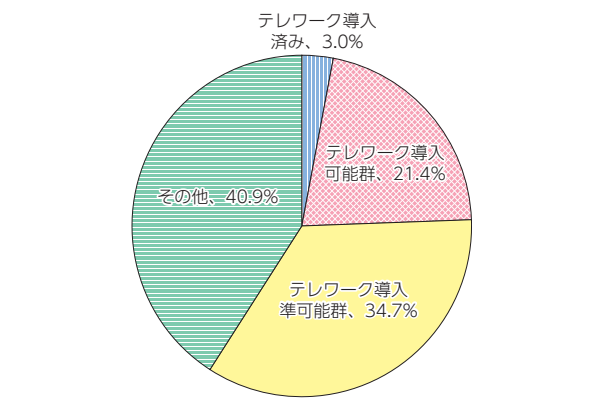
従業員数300人以下の企業についてみると、テレワークを既に導入している企業は3.0%である。しかし、現状でも、テレワーク導入可能群の企業が21.4%を占めている。これらの企業が抱えるテレワーク導入に向けた課題が解決されることによって、従業員数301人以上の企業と同等の水準までテレワークの導入が進展する可能性があるものと考えられる。また、制度面でテレワーク導入企業の水準以上の取組をしている企業が9.5%、情報システム面でテレワーク導入企業の水準以上の取組をしている企業が25.2%であり、合計34.7%の企業がテレワーク導入準可能群の企業に位置づけられる（図表4-2-1-8）。

図表 4-2-1-7 テレワーク導入可能群、準可能群の捉え方



※社内制度充足：働き方改革に関連する社内制度がテレワーク導入済み企業の平均以上であるグループ
 ※情報システム充足：テレワークを実施する上で必要なICTシステムの導入がテレワーク導入済み企業の平均以上であるグループ
 (出典) 総務省「ICT利活用と社会的課題解決に関する調査研究」(平成29年)

図表 4-2-1-8 テレワークの導入、導入可能性 (従業員数300人以下)

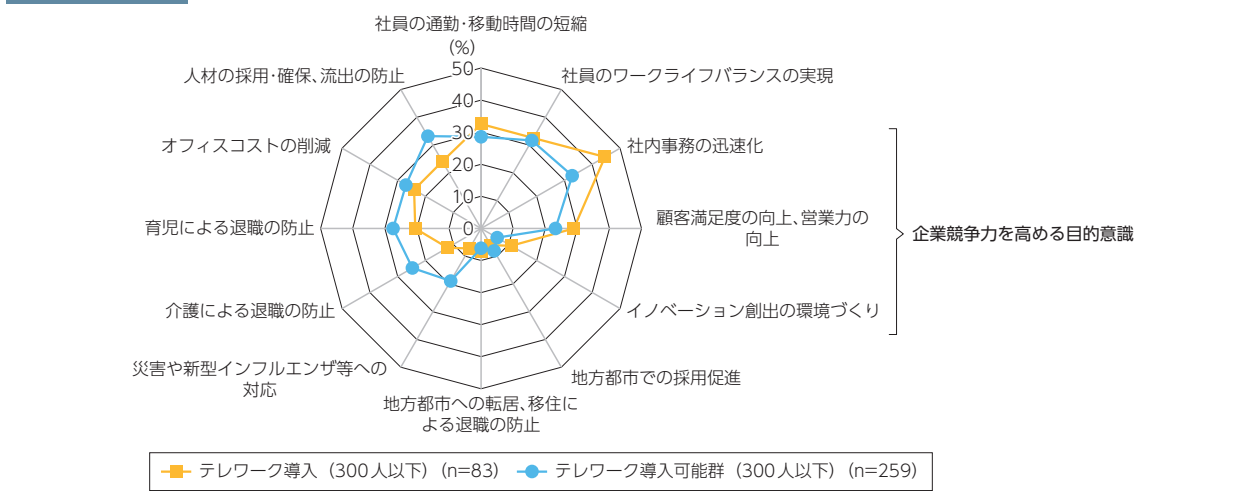


(出典) 総務省「ICT利活用と社会的課題解決に関する調査研究」(平成29年)

次にテレワーク導入済みの企業とテレワーク導入可能群の企業の、テレワーク導入の目的についてみてみた。テレワーク導入済み企業では、導入可能群の企業と比較し、「顧客満足度の向上、営業力の向上」「イノベーション創出の環境づくり」といった企業競争力を高める目的意識が高いことがわかる。一方、テレワーク導入可能群では「人材の採用・確保、流出の防止」「育児による退職の防止」「介護による退職の防止」といった、いわば福利厚生的な目的意識が高い（図表4-2-1-9）。テレワーク実現のための素地となる環境については同等の整備状況であっても、目的意識として企業競争力の向上により意識を置いている企業ではテレワークの導入につながり、従来型の福利厚生的な目的意識が強い企業では、テレワークの導入にまでは到っていない可能性がある。

では、テレワーク導入可能群の企業がテレワークを導入するとした場合に課題となると考える事項としてどのようなものがあるだろうか。テレワークを既に導入している企業と比較すると、導入可能群の企業では、導入済みの企業と同様、労務管理や人事評価といった社内の制度に関するものが高くなっている。さらに、経営層、管理職、社員の各層におけるテレワークへの理解を挙げる比率が、テレワーク導入済みの企業よりも10ポイント以上高くなっている。また、テレワークの導入・運用コストを挙げる比率も導入済み企業の2倍の水準になっている（図表4-2-1-10）。テレワーク導入に向けた社内制度作りの支援を行うとともに、テレワークに既に取り組み企業業績の向上等に効果を得ている企業の事例等を紹介すること等を通じて、従業員各層に対するテレワークへの理解を高めるなどの取組を進めていくことが有効であるものと考えられる。

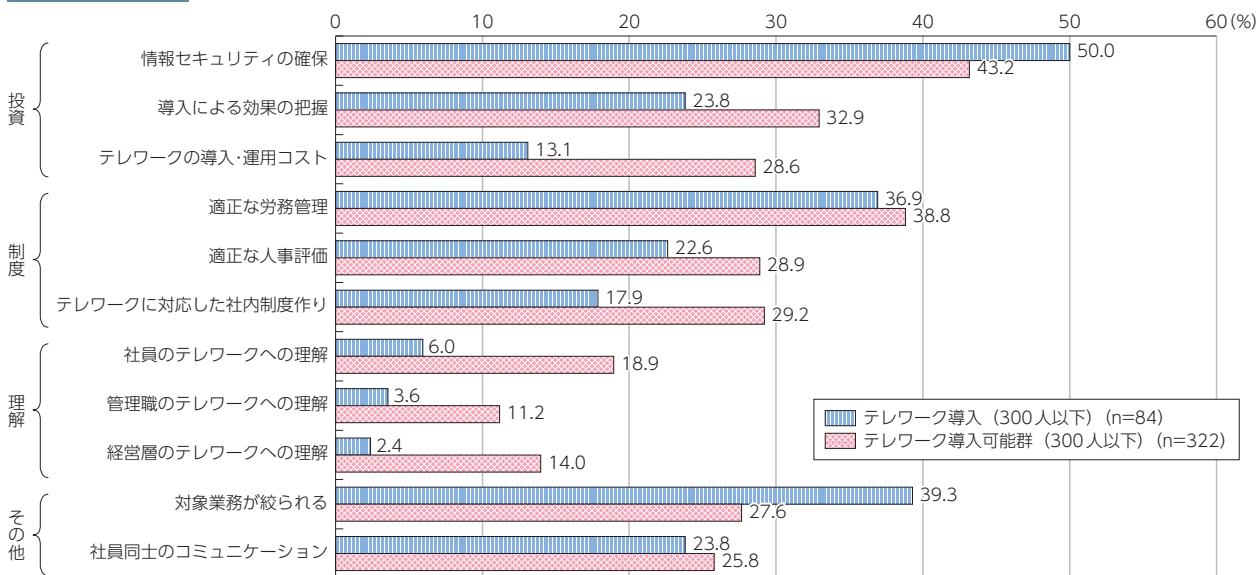
図表 4-2-1-9 テレワーク導入の目的 (複数回答)



(出典) 総務省「ICT利活用と社会的課題解決に関する調査研究」(平成29年)

第4章 社会的課題解決に役立つICT利活用

図表4-2-1-10 テレワークの導入にあたっての課題、導入するとした場合の課題（複数回答）



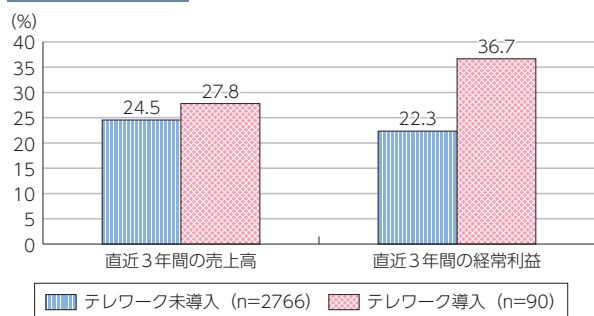
(出典) 総務省「ICT利活用と社会的課題解決に関する調査研究」(平成29年)

4 労働生産性向上にも資する「攻め」のテレワーク

テレワークを導入している企業と、導入していない企業との間に業績（売上高、経常利益）に違いがあるかをみてみた。テレワークを導入している企業の方が、直近3年間に業績が増加傾向にある企業の比率が高く、また減少傾向にある企業の比率が低くなっていた。テレワークの導入状況による業績の違いは、売上高よりも経常利益においてより顕著である（図表4-2-1-11）。テレワークの導入によって労働生産性が向上し、効率的な企業活動が可能となるとともに、それが売上高の拡大などの良好な企業業績につながるなどの良いサイクルに入っていくことができるようになってきているものと考えられる。

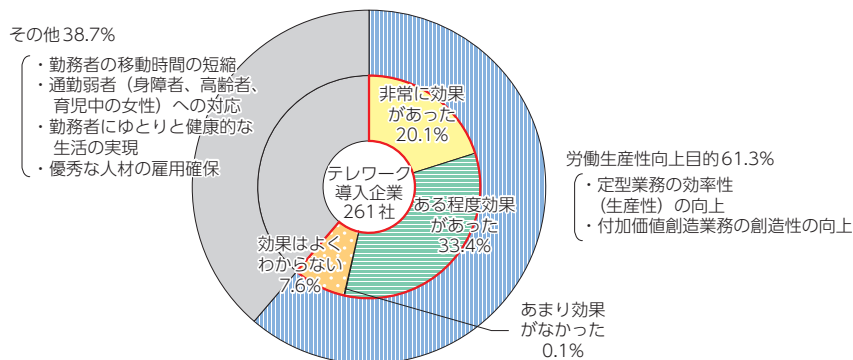
実際、テレワーク導入済みの企業のうち、労働生産性向上を目的としてテレワークを導入した企業はおよそ6割である。また、その内およそ8割以上の企業がテレワーク導入により目的とする効果を得たと回答している（図表4-2-1-12）。また、企業だけではなく従業員も、テレワークを導入することが労働生産性向上につながっていることを実感している（図表4-2-1-13）。柔軟な働き方を実現する方策として注目されることが多いテレワークであるが、このように労働生産性向上に資する「攻め」の手段としても有効なものであり、取組を進めることによって、企業業績の向上につなげていくことができるものと考えられる。

図表4-2-1-11 テレワーク導入状況と直近3年間の売上高、経常利益が増加傾向の企業の比率（従業員数300人以下）



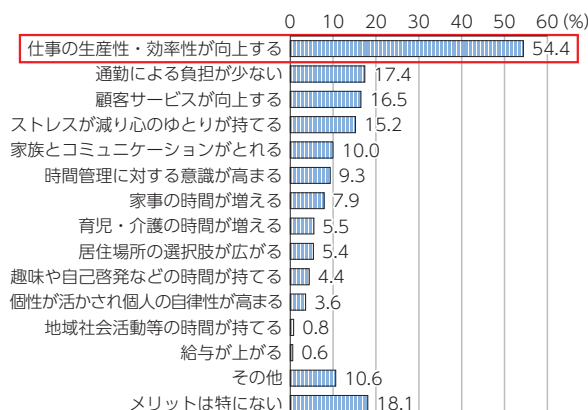
(出典) 総務省「ICT利活用と社会的課題解決に関する調査研究」(平成29年)

図表4-2-1-12 企業のテレワーク導入目的と労働生産性向上の成果



(出典) 総務省「通信利用動向調査」(2016年) より作成

図表 4-2-1-13 従業員がテレワーク導入によって感じたメリット（複数回答）（n=949）



（出典）労働政策研究・研修機構「情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査結果」

5 地方自治体、政府機関によるテレワーク普及に向けた取組

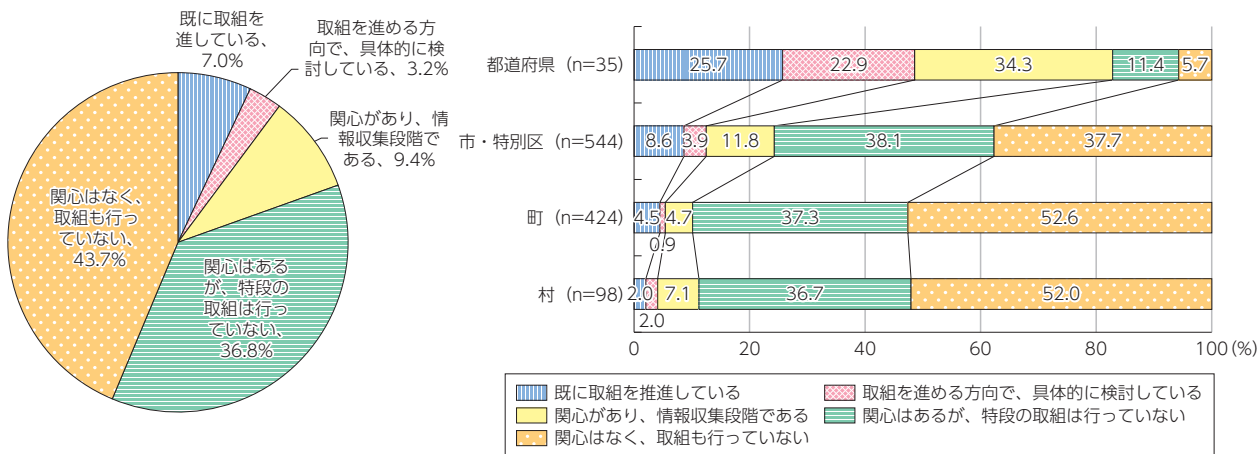
総務省が全国の地方自治体を対象に実施したアンケート調査の結果によると、テレワークの実施や普及を支援する取組を実施していると回答した自治体は全体の7%程度であったが、テレワークに関わる取組に関心を持っている自治体を含めるとその割合は半数を超えており、テレワークに関心を持っている自治体は少なくないことが分かる（図表4-2-1-14）。取組の実施状況を自治体の区別に見てみると、都道府県においては約25%の自治体が「すでに取組を推進している」と回答しており、市・特別区、町、村の順にその割合は少なくなっていく。地方自治体がテレワークに関して実施している、または関心を持っている取組の内容を見ていくと、すでに取組を推進している自治体では「他地域の企業を対象にサテライトオフィスの設置を誘致」が約4割を占めており、サテライトオフィスを利用した地域の雇用創出のためにテレワークを活用しようとする動きがあることが分かる（図表4-2-1-15）。一方、テレワークについて関心はあるが、まだ取組を実施していない自治体においては「職員を対象としたテレワーク」の回答率が45.5%と最も高かった。今回のアンケート調査において、職員を対象としたテレワークを既に導入していると回答した自治体は24団体であり、回答全体の割合としてはおよそ2%であった。これは前述の企業におけるテレワーク導入率と比較すると低い水準である。その背景には、地方自治体職員の業務にテレワークに適したものがないと思われることや、職員がテレワークをする上で必要なセキュリティの確保等に地方自治体が課題を感じていることがあると考えられる（図表4-2-1-16）。

中央省庁においても、職員のテレワーク実施環境の整備が進められている。内閣官房と総務省による「国家公務員の働き方改革を推進するためのテレワーク・リモートアクセス環境整備の実態調査」によると、調査対象の22省庁のうち13省庁においてテレワークの本格導入が完了しており、それ以外の9省庁についても試行段階にある^{*5}。2017年6月6日に決定された「女性活躍加速のための重点方針2017^{*6}」において、2020年までに国家公務員が必要な時にテレワーク勤務を本格的に活用できるようにするための計画的な環境整備を行うとともに、リモートアクセス機能の全府省での導入を行うとしている。同様に地方公務員のテレワーク導入についても「テレワークの活用により多様なワークスタイルを実践している地方公共団体の取組事例等の収集・提供を行い、各団体の取組を支援する」としており、今後企業と同様に公務員にもテレワークの導入が進むことが期待される。

*5 内閣官房・総務省「国家公務員の働き方改革を推進するためのテレワーク・リモートアクセス環境整備の実態調査（結果）」
http://www.soumu.go.jp/main_content/000446872.pdf

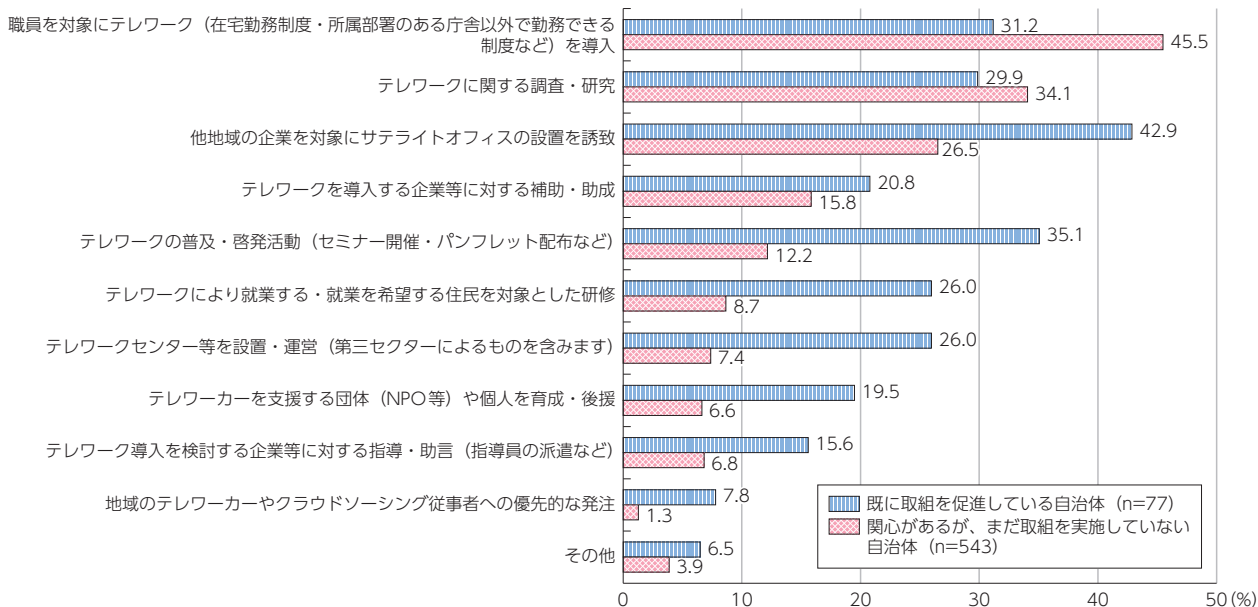
*6 すべての女性が輝く社会づくり本部「女性活躍加速のための重点方針2017」（2017年6月6日決定）
http://www.kantei.go.jp/jp/headline/brilliant_women/pdf/20170606honbun.pdf

図表 4-2-1-14 地方自治体におけるテレワーク実施、普及に関わる取組の状況（全体、自治体区分別）



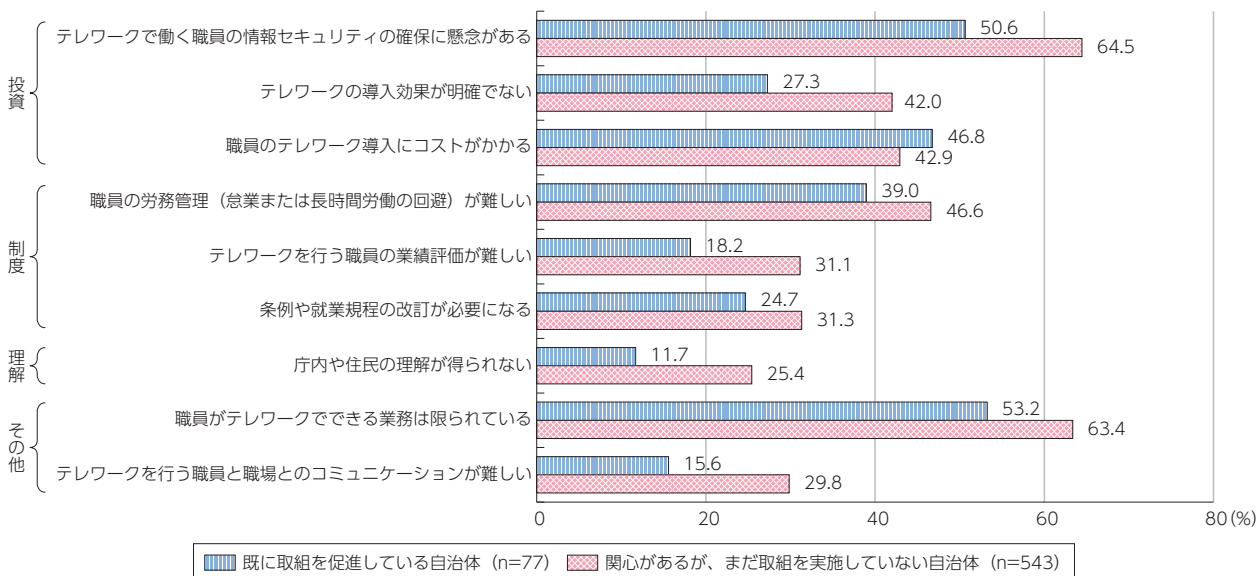
(出典) 総務省「地域におけるICT利活用の現状に関する調査研究」(平成29年)

図表 4-2-1-15 地方自治体において実施している、または関心のある取組の内容



(出典) 総務省「地域におけるICT利活用の現状に関する調査研究」(平成29年)

図表 4-2-1-16 地方自治体におけるテレワークに関する取組の上での課題



(出典) 総務省「地域におけるICT利活用の現状に関する調査研究」(平成29年)

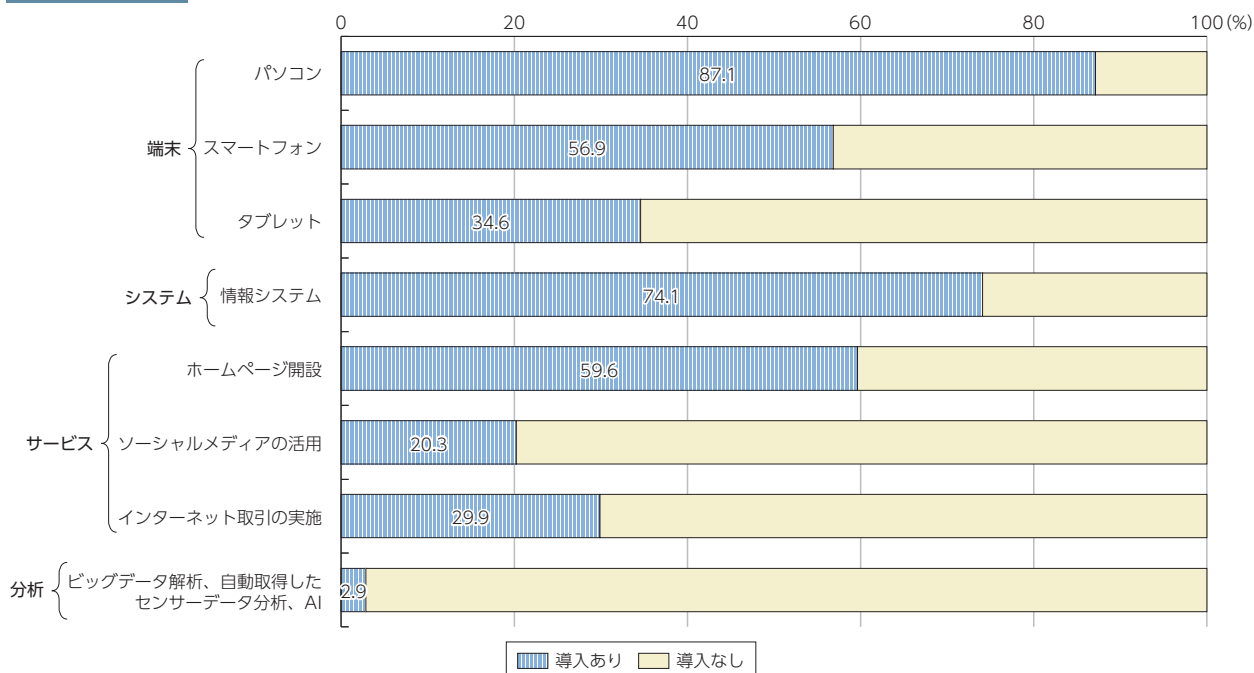
2 ICT利活用による労働生産性向上の可能性

1 ICT利活用のための投資

テレワークの導入以外のICT利活用についても労働生産性を高める効果がある事を示す。

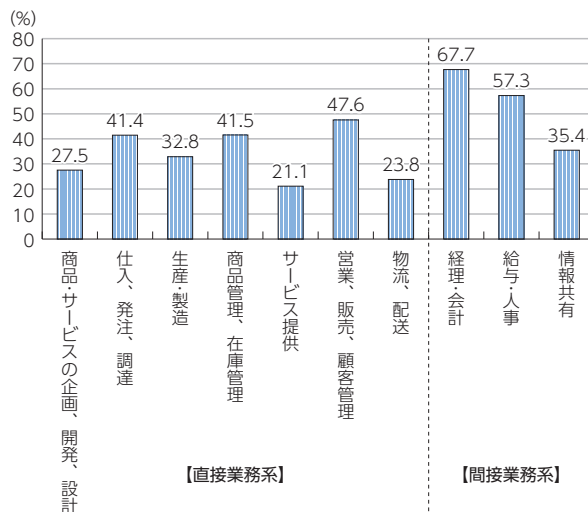
まず、企業におけるICT利活用の現状についてみてみた（図表4-2-2-1）。企業におけるICT端末の導入は進んでおり、パソコンは87.1%、スマートフォンは56.9%の企業が導入している。業務における情報システムは、企業の74.1%が導入している。具体的には、「経理・会計」、「給与・人事」といった間接系の業務での導入率が高い。直接業務系では、「営業、販売、顧客管理」、「商品管理、在庫管理」、「仕入、発注、調達」に情報システムを導入している企業が4割を超えている（図表4-2-2-2）。情報発信や取引におけるICT利活用では、ホームページの開設率が59.6%と高くなっている。ソーシャルメディア、インターネット取引（販売、受注、予約受付）の実施率は2～3割程度であった。ビッグデータ解析、自動取得したセンサーデータの分析、AI（人工知能）の何れかについて導入している企業は2.9%にとどまっております、今後の普及が期待される場所である。

図表 4-2-2-1 ICT端末、システム、サービスの導入状況



(出典) 総務省「ICT利活用と社会的課題解決に関する調査研究」(平成29年)

図表 4-2-2-2 業務へのシステム導入状況



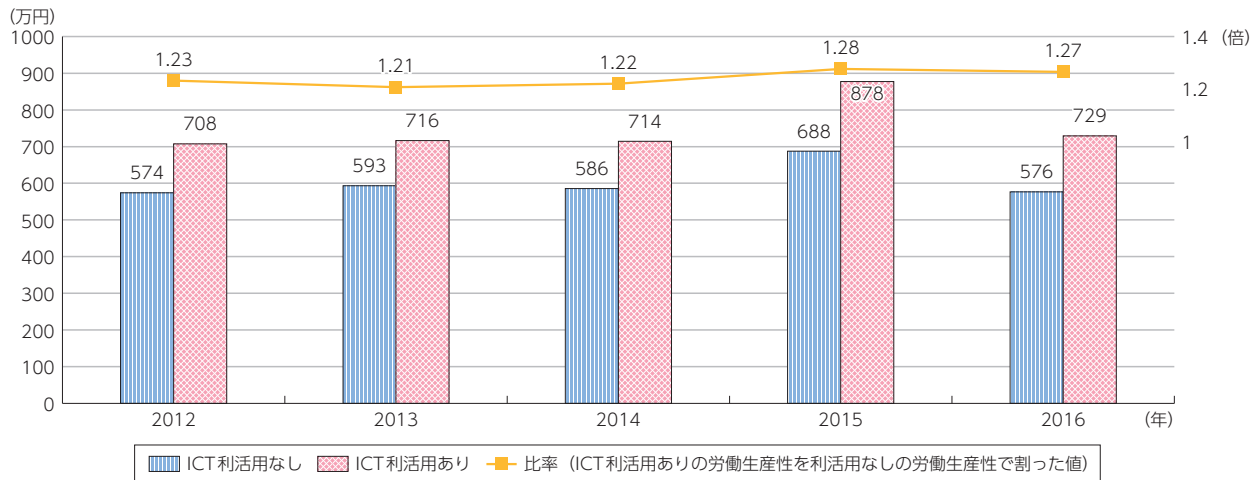
注：集計母数は各業務領域を有する企業であり、業務領域ごとに異なる。「商品・サービスの企画、開発、設計」の集計母数は、2,201

(出典) 総務省「ICT利活用と社会的課題解決に関する調査研究」(平成29年)

第 4 章 社会的課題解決に役立つ ICT 利活用

ICTを利活用している企業としていない企業との間には労働生産性に差がある。2012年から2016年におけるICTの利活用（無線通信技術システムやツールの導入、クラウドサービスの利用）を行っている企業と行っていない企業の労働生産性について比較すると、ICTを利活用している企業は利活用していない企業の1.2～1.3倍となる労働生産性を実現しており、ICTの利活用が労働生産性につながる事が示唆される（図表4-2-2-3）。

図表4-2-2-3 ICT利活用による労働生産性向上



(出典) 総務省「通信利用動向調査」より作成

2 ICT投資と両輪の関係にある業務改革

図表4-2-1-3で示したように、企業が働き方改革に取り組む目的として、「人手の確保」(48%)に次いで多いのが「労働生産性の向上」(44%)である。長時間労働の是正や柔軟な労働時間制度を導入することで、女性をはじめとした多様な人員を確保できた会社は、次の段階として、成長のための労働生産性の向上を目指すようになるからと考えられる。

以下では、ICT利活用を伴う働き方改革において、労働参画と労働生産性の向上という二兎を追いつつも成功を取めている組織の3つの事例を紹介する。下表のとおり3事例それぞれは特徴を有するが、共通するのは、単にICT投資だけでなく業務改革を同時に実施している点である（図表4-2-2-4）。

図表4-2-2-4 働き方改革とICT利活用の事例

投資/改革	目的	具体的施策	事例ア	事例イ	事例ウ
ICT投資	業務デジタル化	プロジェクト管理等のシステム	○	○	
	情報共有体制の整備	コミュニケーションツールの導入 (例：社内SNS、インスタント・メッセージ)	○	○	○
	職場環境のICT化	無線LAN環境整備、タブレット配備			○
業務改革	柔軟な勤務形態の導入	テレワーク環境整備 就業規則変更、在宅勤務条件の緩和	○	○	○
	業務効率化	会議短縮、ペーパーレス化		○	○
	データ活用による顧客満足度向上	データ活用推進の専門部署の設置		○	

ア 女性活躍のためのICT利活用と業務改革（事例：株式会社ユーシステム（兵庫県））

2002年設立の株式会社ユーシステム^{*7}は、システム開発を担当するメーカーの関連会社から独立した従業員20人の会社である。システム受託開発、Web制作、クラウドサービス等のICT活用支援等の業務を手掛け、社長をはじめとする社員の半数が女性である。

前提条件として、知名度に劣る中小企業は、新卒採用することが難しく中途採用に頼らざるを得ない。一般に労働集約的な要素が強い情報産業は、3K（きつい、帰れない、給料が安い）の職場と言われることも多い。長時間残業が常態化してしまうと、せつかく苦勞して採用し、育成した社員の離職を招いてしまう。「女性には結婚、出産の壁がある。そこで女性にとって働きやすい職場にするためにICT活用をテコにした業務改革に取り組むこと

*7 株式会社ユーシステムホームページ <http://www.u-sys.co.jp/>

にした」と同社の佐伯社長は強調した。

第一の取組が、業務の見える化だ。どういう業務にどれだけの時間をかけたか、個人・グループ別の状況がリアルタイムに分かるようにした。また、クラウド上でプロジェクトを管理するようにして在宅勤務可能な環境を整えるとともに、社内SNSをはじめとする ICT ツールを活用してコミュニケーション・情報共有することとした。

第二に取り組んだのが、社内制度改革である。フレックスタイムや半日休暇、傷病積立休暇といった就業制度を次々に整えていった。在宅勤務が可能な環境は整っていたので、傷病や家の都合などの場合には臨機応変に在宅勤務をすることが認められるようになった。

第三に、組織改善を実施した。日本生産性本部のマネジメント強化プログラムの紹介を受け、「実効力ある経営」の評価制度を導入した。10のアクションプランごとに従業員のリーダーをおいて、Webからの集客強化や、顧客対応のスピード化で受注効率を上げるといった課題解決に取り組んだ。

成果は、様々な形で現れた。女性にとって働きやすい環境を整えることで、結婚や出産を理由とした退職を減らせただけでなく、残業時間を大幅に削減することができた。「女性が輝く先進企業表彰」内閣府特命担当大臣賞も受賞した。受賞を機にメディアへの露出も増え、昨年の採用面接での応募者数は100人を超えた。

ICTを利活用した業務改革の好影響は、雇用の面だけでなく業績にも及んでいる。一連の改革の中での取組をサービス商品化することにも成功し、大企業からも引き合いがくるようになった。社内改善を端緒とした取組は、同社のビジネスモデルをシステム受託開発という労働集約型から、クラウドを活用した高付加価値型への転換を促そうとしている。佐伯社長は「今後はICTを使いこなした会社が伸びていく。ICTによる業務改革でクライアントの成長をサポートしていきたい」としている。

イ 競争優位性確保のためのデータ利活用（事例：明豊ファシリティワークス（東京都））

明豊ファシリティワークス株式会社^{*8}は、建設プロジェクトに関して発注者側に支援業務を提供するコンストラクションマネジメントサービス（CM）を行っている会社である。20年以上前から、ICTを活用した生産性向上と社外顧客の満足度向上の双方を目的とした取組を行ってきた。そのための専門組織として、データ活用推進室も立ち上げた。先頭に立って取組を進めた同社の坂田会長は「ICT投資については、10年先を見据えた競争優位確保のための先行投資と位置付けている。目先の費用対効果だけで判断はしていない」と語る。

同社がまず手掛けたのが、業務のデジタル化（デジタルな働き方）と、それを支える制度設計、システム化、丁寧な運用だ。CMサービスに関わる業務だけでなく、個人スケジュール管理、経費処理など一般事務、人事評価、教育など会社のすべての業務を対象とした。

全面デジタル化の効用とは何か。それは、あらゆるデータが入手可能となることだ。例えば、「明豊マンアワーシステム」上で、提案書作成、顧客との打合せ、社内会議、現場管理等の活動毎に要した時間が記録される。そのデータを分析すれば、新規案件の見積書作成や人件費の予算・実行管理といった収益管理の高度化のほか、社員別の適性に配慮したキャリアプラン作成に役立てることができる。

デジタル化のもう一つのメリットが、どこでも仕事ができるようになったことだ。プロジェクトマネージャーや営業担当者は、客先や施工現場に出向く機会も多く、場所が限定されずに仕事をすることで労働生産性が向上するようになった。もちろん、テレワークも可能になった。そのための制度として、在宅勤務ポリシーやペーパーレス化といった制度が整えられた。テレワーク導入は会議時間短縮、男女にかかわらず優秀な社員の継続雇用にも好影響を及ぼしている。

社外の顧客からサービスフィーを支払ってもらうには、それに見合った価値のあるサービスを提供していると顧客に認めてもらわなければならない。業務のデジタル化を通じて得られたデータを示し、業務プロセスを可視化することは、顧客の納得感と信頼関係の醸成に大いに貢献するとともに、会社の競争優位性にもつながっている。

図表 4-2-2-5

勤務状況をはじめ業務に関する様々なデータを表示するダッシュボード



(出典) 株式会社ユーシステム提供

*8 明豊ファシリティワークス株式会社ホームページ <http://www.meiho.co.jp/>

図表4-2-2-6 テレワークを支える「経営の見える化」とマンパワーシステム



(出典) 明豊ファシリティアフォー株式会社提供

ウ 地方自治体によるICTを活用した働き方改革（事例：豊島区役所（東京都））

豊島区役所では2015年5月の新庁舎への移転を機に、業務効率化と区民サービス向上を目的として、ICTを活用した働き方改革に着手した。特別な機器を一足飛びで導入するのではなく、計画的に行政事務の電子化をすすめることで、できるだけ多くの成果を得ようというのが基本姿勢だ。

新庁舎では、庁内無線LAN整備、タブレット配布、ユニファイド・コミュニケーション・システム（IP電話他の機能）の導入等が進められた。これらの取組の効果は小さくはない。無線LANによって庁内のどこでも仕事ができるようになった。特にタブレットを配布された管理職職員は、出張先でも文書の電子決裁を行ったり区議会出席中に資料を検索したりすることが可能だ。IP電話への移行により、職員全員に電話を割り当てることができ、一度に多くの電話対応が出来るようになった。

ユニファイド・コミュニケーション・システムでは、電話や電子メールに加えて、インスタント・メッセージやウェブ会議をはじめとした多様な機能が装備されている。複数ユーザー間で会議中に共同して議事録作成することも可能となり、作業効率化につながっている。

既に述べたとおり、ICT機器の導入に伴って業務の在り方が大きく変わった。新庁舎への移転が改革のきっかけであったので、スペースの有効利用とペーパーレス化も当初から大きな課題だった。セキュアプリントシステムで複合機の集約を図るとともに、個人所有の書類をなくして原本一つだけを保存することで書類収納スペースを最低限にした（ファイリング・システムの導入）。無線LANのおかげでPCさえあれば会議用資料も原則は不要ということで、ICT活用とペーパーレス化等の業務の見直しを同時並行で進めることができた。

区の担当者は「インフラは整ったので、ICTツールを使いこなしていく段階に入っている。庁内での業務改善とともに、庁外での活用も考えている。」としている。例えば、地震等の災害発生時において帰宅困難者の駅での様子をタブレットで撮って災害対策センターと情報共有することや、工事現場の様子を本庁の土木担当課に報告するといったことなど様々な場面が想定されている。

3 経営課題解決に向けたICTの利活用

経営課題の解決をICTの利活用を通じて行うことは少なくない。そこで、経営課題の解決におけるICT利活用の状況についてみた（図表4-2-2-8）。全般的に三大都市圏の企業の方が経営課題解決におけるICTの利活用率は高く、特に「社内情報の活用・共有の活発化」、「管理の高度化」、「経験やノウハウのデジタル化」では差が大き

図表4-2-2-7 タブレットを利用した会議の様子

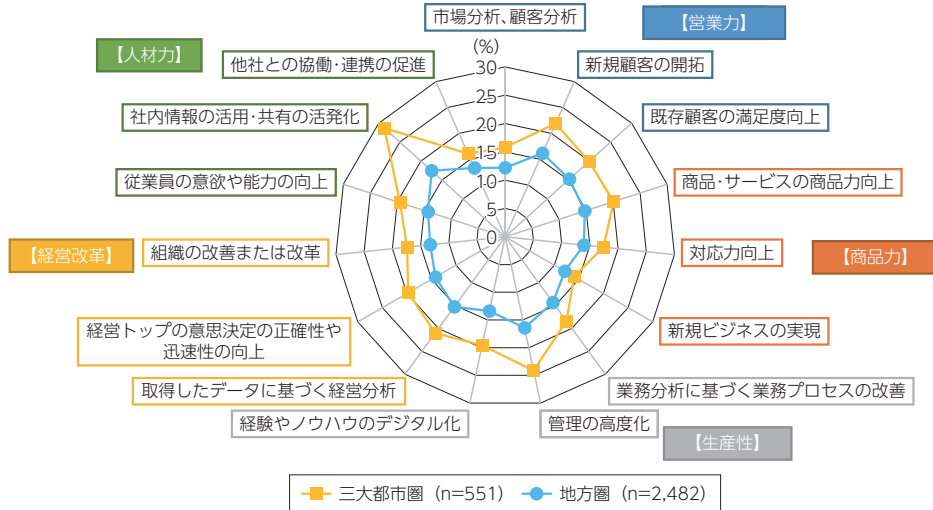


(出典) 豊島区役所提供

かった。

続いて従業員数 300 人以下の企業を対象に、経営課題の解決のために ICT を利活用した企業のうち、ICT の利活用によって効果が得られた企業の比率についてみると、ICT の利活用率では三大都市圏の方が高かったものの、ICT を利活用することによって効果を得ている企業の比率は地方圏の方が高い (図表 4-2-2-9)。特に「生産性」、「経営改革」、「人材力」に関する経営課題において、効果を得ている企業が多くなっている。すなわち、ICT の利活用に取り組むことによる効果は、地方圏の企業の方が享受しやすいとも言え、地方圏での ICT の利活用がより進展することによって、生産性向上等の社会的課題の解決につながり得るものと考えられる。

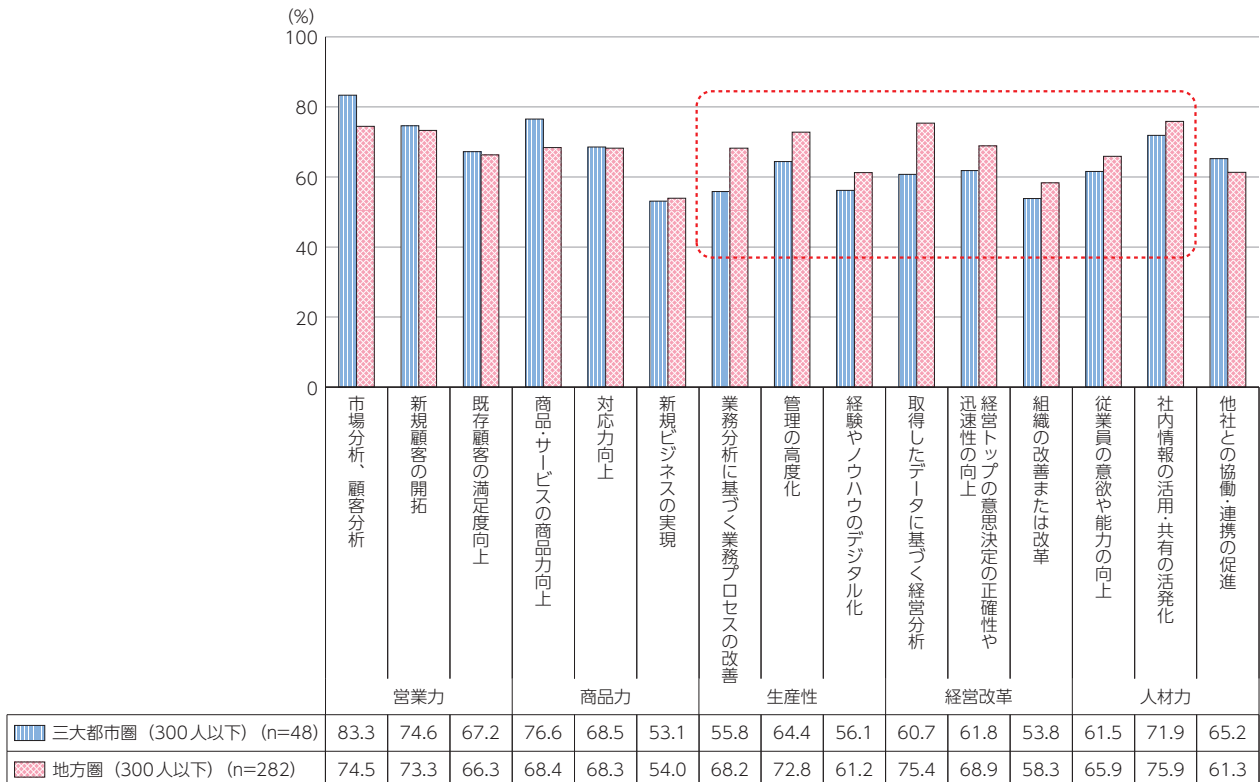
図表 4-2-2-8 経営課題解決に ICT を利活用している企業の比率



注：集計母数は業務領域により異なる。グラフ上の表記は「市場分析、顧客分析」のもの

(出典) 総務省「ICT 利活用と社会的課題解決に関する調査研究」(平成 29 年)

図表 4-2-2-9 経営課題解決に ICT を利活用した企業のうち、効果が得られた企業の比率 (従業員数 300 人以下)



注：集計母数は経営課題により異なる。グラフ上の表記は「市場分析、顧客分析」のもの

(出典) 総務省「ICT 利活用と社会的課題解決に関する調査研究」(平成 29 年)

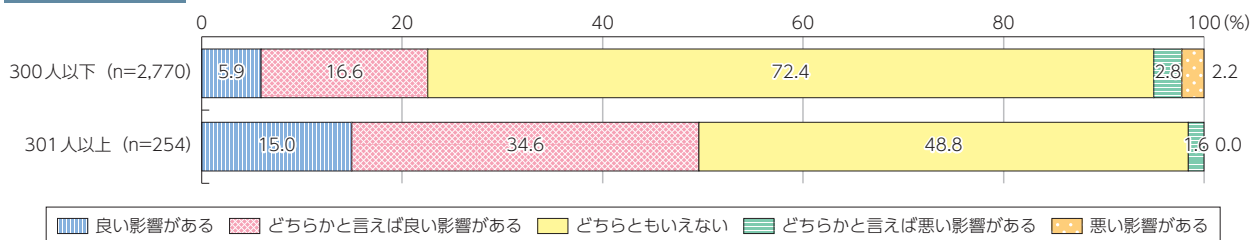
3 労働生産性向上に役立つAI活用への期待

人口減少を迎える我が国においてAIが広く社会に普及することによって、雇用や働き方が大きく変化していくことが予想されている。そこで、AIの普及が企業の事業に対して、どのような影響をもたらすと捉えられているのかについてみてみた。

AIの普及が自社の事業に良い影響をもたらすと考える企業の方が、悪い影響をもたらすと考える企業よりも多いことがわかった。従業員数300人以下の企業では、まだ多くの企業が自社への影響の良し悪しについて判断できていない状況であるが、2割を超える企業が良い影響があるものとして捉えている（図表4-2-3-1）。

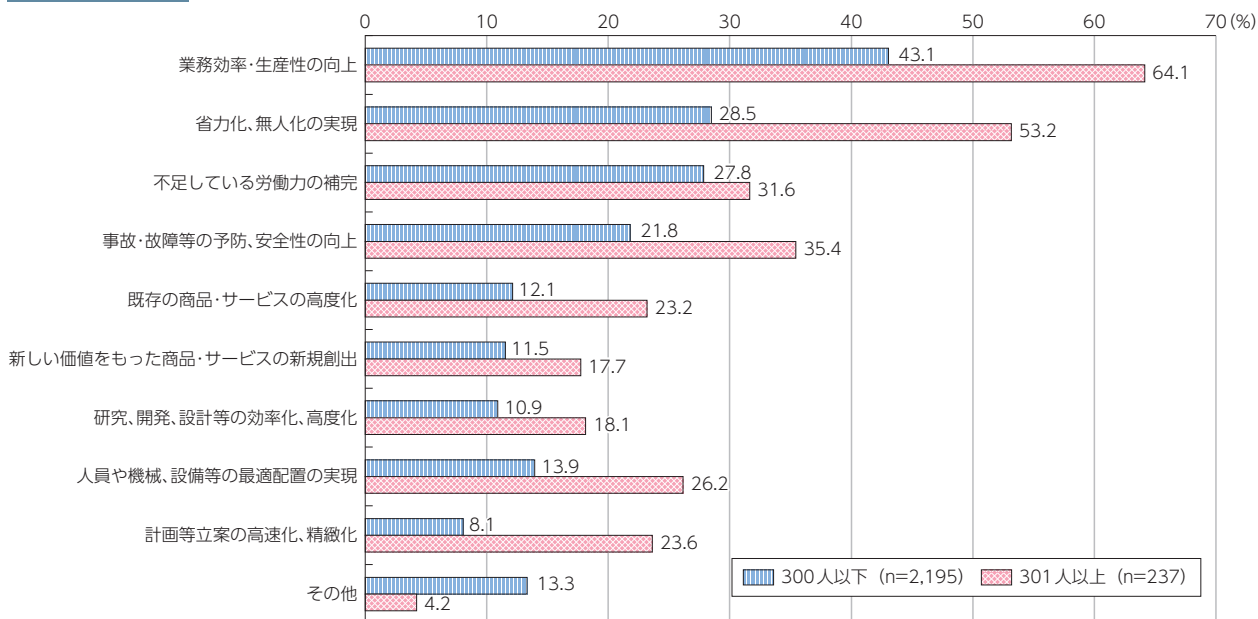
AIを活用する目的としては「業務効率・生産性の向上」、「省力化・無人化」、「不足している労働力の補完」といったことに関心を持つ企業が多い。さらに、従業員数301人以上の企業では、活用目的として多くの項目を挙げており、労働生産性の向上だけでなく、商品・サービスの高付加価値化や、人員・機械・設備等の最適配置や安全性向上等についての期待も高いことがわかる（図表4-2-3-2）。

図表4-2-3-1 AIの普及が自社の事業にもたらす影響



(出典) 総務省「ICT活用と社会的課題解決に関する調査研究」(平成29年)

図表4-2-3-2 関心のあるAIの活用目的（複数回答）



(出典) 総務省「ICT活用と社会的課題解決に関する調査研究」(平成29年)