3章　テレワークの効果・効用

★ここでは、テレワークが企業経営、オフィスワーカー、社会にもたらす効果・効用について述べています。
★テレワークに期待される効果・効用も多様なものがあります。企業がどのようなねらいや目的でテレワークを導入するかによっても、期待される効果が異なってきます。テレワークを導入した企業の事例を見ると、導入当初は育児や介護を抱えている従業員のための働き方のひとつの選択肢というような考えで導入したものが、徐々に対象範囲を拡大し、最終的には企業戦略の一つとして位置づけるようになったところも多く、テレワークがもたらす効果・効用も変化します。
★また、テレワークには、社会的に大きな効果が期待されている部分があります。アメリカでテレワークが始まった時の目的が、交通混雑の緩和や排気ガスの削減といったことに見られるように、世界的な問題となっている地球温暖化などの問題にも有効な対策のひとつを提供するものです。

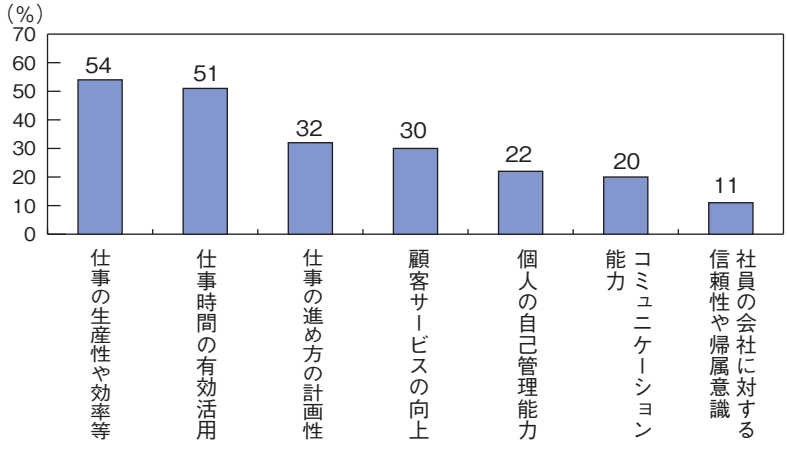
(1)　企業経営にとっての効果・効用

最初に、テレワークが企業経営にどのような効果・効用をもたらすかを見てみます。各項目（業務の生産性･効率性の向上等）の右には､その効果･効用が､どのようなテレワークを導入することで、もたらされるのかを、モバイル勤務　等で示しました。

(業務の生産性・効率性の向上)　モバイル勤務　在宅勤務

テレワークの導入により、業務の生産性・効率性の向上が期待できます。例えば、モバイル勤務では顧客先への訪問回数や訪問時間の増加、移動中の時間を有効に活用することなどによって、生産性や効率性を向上させることが可能です。

図表 3-1　テレワーク試行・体験による仕事面の改善効果



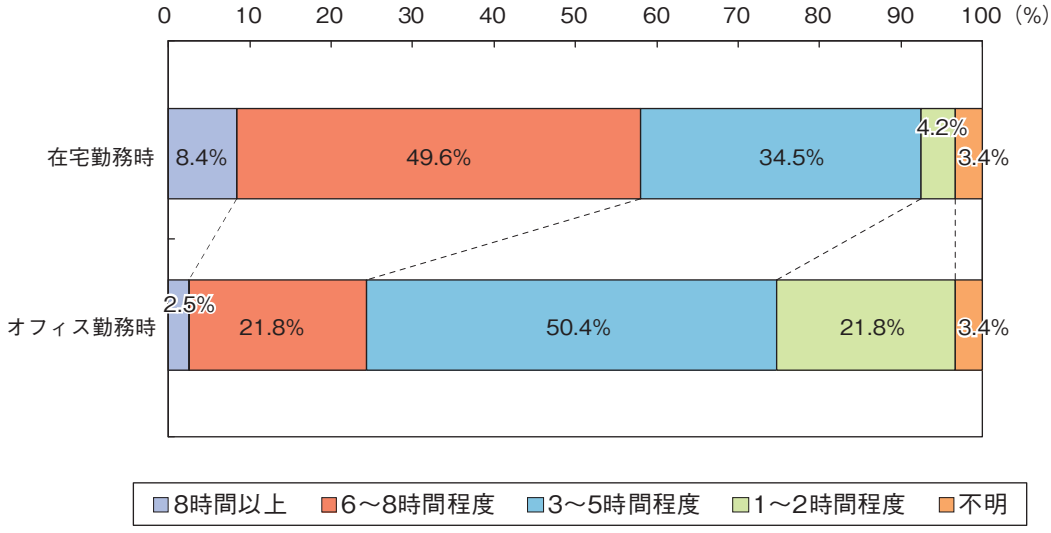
（資料）「テレワーク白書 2008」、平成 20 年 12 月、社団法人日本テレワーク協会
原典：「テレワーク共同利用型システム試行事業に関する調査報告書」平成 20 年 3 月

図表 3-1 は、テレワークの試行・体験プロジェクトに参加した従業員が、仕事面での改善効果をどのように感じたかを示したものですが、「仕事の生産性や効率等が向上した」と回答した割合は半数以上（54%）にのぼっています。また「仕事時間を有効に活用できるようになった」との回答も半数を超え（51%）、さらに「仕事の進め方の計画性が向上した」や「顧客サービスが向上した」、「個人の自己管理能力が高まった」との回答も寄せられています。

また、集中して仕事ができるかどうかという点については、㈳日本テレワーク協会が平成 17 年に実施した在宅勤務実証実験の結果が参考になります。17 のモニター企業・団体の合計 128 名の在宅勤務者に対して調査した「集中可能な時間数」が図表 3-2 に示されていますが、在宅勤務時の方が圧倒的に集中できる時間数が長くなっていることがわかります。これはオフィス勤務時には、予定外の打ち合わせや訪問、周囲の会話などによってしばしば中断が入り、集中力を要する作業が後回しになりがちなこと等が理由です。在宅勤務ではそのような中断はなくなり、集中力が高まることがわかります。また同調査では、「在宅勤務時の生産性」についての調査結果もでていますが、創造的業務では 69%、定型的業務では 53.7%の人が、在宅勤務によって業務の生産性が向上したと回答しています。

図表 3-2　在宅勤務実施時の集中できる時間

集中可能な時間数（在宅勤務とオフィス勤務の比較）



（資料）平成 17 年度「在宅勤務実証実験」（社団法人日本テレワーク協会）の調査結果より

このように、多くの調査結果がモバイル勤務や在宅勤務は、業務の生産性や効率性の向上に役立っているとの結果を示しています。

（組織のプロ集団化）

モバイル勤務　在宅勤務

テレワークを行うためには、テレワーカーやテレワーカーを管理するマネージャーの仕事の仕方が変わらなければなりません。具体的には、テレワーカーは自らの仕事を分析・理解し、自律的に進めていく能力を身につけなければなりません。一方、マネージャーは、目の前にいない部下を管理、評価することになります。

こうしたことは、テレワーカーやマネージャーのスキルや能力を高め、テレワークを実施することによって、組織がプロフェッショナルな集団となります。テレワークは、組織を構成する個々の従業員の力を高めると同時に、組織の力も高めることにつながり、結果的に高い競争力を維持することが可能となります。

また、テレワークを実施すると、固定的なオフィス以外の場所で働く機会が増え、一定の場所に全員が集まらなくてもコラボレーション（協働）的な働き方ができるようになります。こうしたことによって、正規の従業員以外の外部の専門家（外部リソース）の力を活用することも容易にできるようになります。

（優秀な人材の確保）

モバイル勤務　在宅勤務

近年、知識経営というような言葉があちこちで使われていますが、オフィスワーカーの創造性や独自性といったものが、企業の競争力に大きな影響をもつ時代になってきています。創造性や独自性といったものを生み出していくためには、そこで働く優秀な人材が必要です。テレワーカーがこうした力を発揮していくためには、その会社で働くことの意義を、従業員自らが見いだし、積極的に仕事を行っていくためのモチベーション（動機付け）も重要です。

そのためには、従業員にテレワークのような柔軟な働き方ができる機会を提供し、人材の確保とともに流出を防ぐこと（このことをリテンションといいます）が必要となります。例えば、出産・育児・介護あるいは配偶者の転勤などによって優秀な従業員が退職・離職せざるを得ない場合でも、通勤を伴わない働き方であるテレワークを導入することによって、これを防ぐことが可能となります。

テレワークは、オフィスワーカーの仕事と生活の調和のとれたライフスタイルを実現するとともに、オフィスワーカーにモチベーションの向上をもたらし、結果として優秀な人材がその会社に集まってくるという効果をもたらします。

（人材の活用）

モバイル勤務　在宅勤務

人材の活用は、前述の優秀な人材の確保と同じ視点ですが、特に出産・育児中の女性や、高齢者などの活用を念頭においた話です。我が国の場合には、いわゆる「M 字型カーブ」と言われるように、女性の従業員比率を見ると、30 ～ 34 歳の年代層で大きな低下を示す傾向にあります。これは、出産・育児の時期に女性がいったん仕事から離れてしまうことが多いことを意味しています。テレワーク、特にこの場合には在宅勤務を導入することによって、こうした年代層の女性の退職・離職を防ぐことが可能となります。

また、団塊の世代が定年を迎え、高齢退職者が大量に出はじめていますが、テレワークはこうした労働意欲のある高齢者が仕事を続けていくことにも有効に活用できます。

（営業効率の向上・顧客満足度の向上）

モバイル勤務

営業効率や顧客満足度の向上は、主として営業マンなどのモバイル勤務に期待される効果です。モバイル勤務を導入することにより、オフィスへの出勤頻度や時間を減らし、また移動に要する時間を縮小することで生み出された時間を顧客への対応に充てることによって、営業効率の向上、顧客満足度の向上が期待でき、最終的には業績向上に結びつけることが可能となります。

モバイル勤務はすでに数多くの企業で導入されており、顧客訪問回数や顧客先での滞在時間の増加などの効果があることが明らかとなっています。

（コストの削減）

モバイル勤務　在宅勤務（BPR モデル）

テレワークの導入は、コストの削減に結びつけることも可能です。もちろん、テレワークの導入にあたっては、ICT 環境の整備などに投資が必要な場合がありますが、中長期的にみれば、テレワークによるコスト削減は、こうした ICT 環境の整備に必要な投資額を上回り、最終的には企業にコスト削減の恩恵をもたらすことになります。

テレワークによるコスト削減の主なものとしては、オフィススペースコストの削減、通勤定期代など交通費の削減などがあります。オフィススペースのコスト削減は、モバイル勤務の場合に大きな効果が期待できますし、現実にモバイル勤務を導入している多くの企業で実証されています。具体的には、外勤が多い営業系のオフィスでは、一人一人に専用のデスクスペースを与えても、営業活動中はほとんどのオフィスワーカーが社外にいるため、デスクの利用率が非常に低いというのが実情です。そこで、デスクの配置数を実人数の一定割合とし、それを共有とすることで、占有するスペースを縮小し、コスト削減に結びつけるものです。こうしたオフィスのレイアウトをフリーアドレス方式と呼んでいます。

また、各地に営業網を展開している場合には、拠点オフィスを廃止し、従業員は自宅をベースとして、自分の受け持ち範囲の営業活動を行うといった方法を採用している企業の事例もみられます。この例では、それまでの拠点オフィスを含めて会社組織の抜本的な統廃合を実施し、大幅なコスト削減に成功しています。

また業務革新を意図して、全社的に在宅勤務を導入することで、本社スペースを大幅に縮小し、コスト削減につなげることも可能となります。

【モバイル勤務とフリーアドレスレイアウト導入の事例】

営業部門やサポート部門では、顧客先に出向くことが多く、オフィスに在席する時間は非常に少ない。昼間の時間帯はオフィスが空席の状態になることもしばしばである。こうした非効率なスペースの利用を解消するために、モバイル勤務を導入している企業の多くでは、その部門に所属するオフィスワーカー数の 30 ～ 50% 程度のデスクのみを配置し、スペースコストの削減を実現している。

【営業拠点の機能・配置等の見直しによるコスト削減の事例】

ある企業では、支店組織を含めて会社内の組織を統廃合し、支店に代わって本社内の統括組織が全国の営業活動を一括管理する体制に移行した。組織の統廃合にともない、支店に勤務していた営業スタッフは、自宅から顧客先に直行直帰をするモバイル勤務に移行した。支店の常設オフィスを廃止する代わりに営業スタッフが適宜利用できる小規模なサテライトオフィスを新たに設置し、資料の保管やミーティングの場所として利用している。

組織の統廃合にともない本社組織内には、顧客からの問い合わせや、モバイル勤務中の営業スタッフからの問い合わせに対応するための総合受付センターを新たに設置した。こうした組織の再編に伴う新規投資を勘案しても、年間で億単位のコスト削減に成功している。

（ペーパーレス化）

モバイル勤務　在宅勤務

仕事を進めるのに書類が電子化されていないと、テレワークを導入することは難しいということは容易に想像できます。オフィスとは異なる場所で仕事をするテレワークでは、仕事に必要なドキュメンツやデータが電子ファイル化されていることが必要となります。

紙ベースのドキュメンツなどを電子ファイル化することによってペーパーレス化が図られます。ペーパーレス化により紙の書類をあちこち探す必要がなくなると、仕事の効率を高めることに役立ちます。また、紙情報は個人所有になりやすいのに対して、多様な情報が電子化されることによって、企業内での情報共有化が図れ、ナレッジ（知識･知恵）をベースとした経営に役立てることも可能となります。さらに、紙の書類を保管するスペースの節約にもつながり、コストの削減にもつながります。既にテレワークの導入によってペーパーレス化を実現している企業が数多く見られます。

【テレワークによるペーパーレス化推進の事例】

あるコンサルティング企業では、従来からあるオフィスをミーティングやコラボレーションのためのスペースとして位置付け、コンサルタントが仕事をする場所はオフィスではなく、顧客先や自宅であるとの考えから、オフィススペースにはフリーアドレスレイアウトを導入し、大幅なスペース削減を図ると同時に書類は徹底した電子化を図り、一人当たりのファイル量を数十センチにまで削減し、コスト削減に成功しています。

（災害時の事業継続性［Business Continuity］の確保）

モバイル勤務　在宅勤務

地震や新型インフルエンザなどの予期せぬ災害が発生した時に、企業として事業を継続していくことが求められます。日頃から、在宅勤務のようなオフィス以外の場所で仕事をすることに慣れておくことが、大規模地震のような災害発生時に素早く事業を再開あるいは継続することに役立ちます。

アメリカでは、同時多発テロの際に、在宅勤務を導入している企業が素早く事業を再開できたという例も報告されており、同時多発テロ以降、在宅勤務を導入する企業が増加しています。こうしたことから、今日では、テレワークはいわゆるリスクマネジメントの一つの方策であるというとらえ方がなされるようになってきています。

よく「備えあれば憂いなし」と言われますが、事業の継続性という観点でみた時には、日頃から在宅勤務などに慣れ、オフィスへの出社時と同様に業務遂行できるようにしておくことが、まさに「備え」になると言えるでしょう。大規模地震の際や、新型インフルエンザ等の流行性疾患で外出が制限されるときなどに、テレワーク（在宅勤務）は、企業の事業継続性にとって有効です。

【テレワークによる災害対応の事例】

アメリカのカリフォルニア州では、1994 年に起こったノースリッジ地震以降、地震災害に対応するために在宅勤務の導入やテレワークセンターなどを利用してオフィスの分散化を図る企業が増加しているとの報告も見られます。

（企業の構造改革のための戦略）

モバイル勤務　在宅勤務（BPR モデル）

企業は競争力の維持拡大のために、社内組織、仕事の仕方、人事制度などを改革する動き（いわゆるリストラクチャリング）を日常化させています。テレワークのような柔軟な働き方は、こうした企業の構造改革にも効果を発揮します。

企業によっては、全社的な改革を進める中にテレワークの導入を位置づけ、組織や仕事の仕方を変えると同時にテレワークを導入するといった例も見られます。テレワークの導入には、社内の制度や仕組みを変えることが必要となる場合も多々あります。従って、テレワークを構造改革の中に位置づけることは、効果的な導入に極めて有効なやり方です。

また、テレワークのような柔軟な働き方の導入が、従業員の意識の改革につながるという効果も期待できます。

【企業の構造改革の一環としてテレワークを導入した事例】

従業員 300 名弱のある中堅企業では、顧客第一主義を経営理念に掲げ、それを実現していくための構造改革を実施した。構造改革の中には、働き方の変革（オフィス勤務からモバイル勤務や在宅勤務へ）、ドキュメンツ管理の徹底（ドキュメンツの電子化による削減）、支店などのオフィススペースの削減、人事評価制度の見直し、ナレッジマネジメントによる情報の有効活用などが含まれている。同社にとってモバイル勤務や在宅勤務は、こうした構造改革を進める上での重要な要素となっている。

（企業イメージの向上）

モバイル勤務　在宅勤務

テレワークといった新しい、柔軟な働き方を取り入れていることによって、企業イメージの向上を図ることができます。テレワークを導入しているということは、企業として従業員を重視する考え方（意志）を明確に出しているという意味で、その企業に対する社会的な評価の向上につながります。結果的に人材の募集に際して、応募者から好印象を持たれるということにつながることも期待できます。

（次世代育成支援対策推進法への対応）

モバイル勤務　在宅勤務

「次世代育成支援対策推進法」（平成 15 年、法律第 120 号）は、急速に進む少子化への対策を講じるために、次世代の社会を担う子供が健やかに生まれ、育成される環境の整備を行うことを目的とした法律です。この法律では、301 人以上の労働者を雇用する事業主は、「一般事業主行動計画」を策定し速やかに届出なければならないことになっています。（平成 23 年 4 月 1 日以降は、101 人以上の労働者を雇用する企業にも「一般事業主行動計画」の策定が義務づけられます。）

テレワークは、この一般事業主行動計画の中に含めることができる項目としてあげられています。つまり、テレワークが少子高齢化対策の一つとして認められているということです。

さらに、厚生労働省では、一般事業主行動計画を策定して、一定の認定基準をクリアした企業に対して、認定マーク「くるみん」の使用を認めています。「くるみん」マークは、商品や PR 媒体等に付ける事ができ、その企業のイメージ向上にも寄与するものです。認定基準の中には、多様な労働条件の整備を行っているかどうか、という項目もありますが、そこではテレワークの導入も評価される項目の一つとなっています。この認定申請は、各都道府県の労働局で行えます。

図表 3-3 「くるみん」マーク

(2) オフィスワーカーにとっての効果・効用

次にテレワークを実際に実施するオフィスワーカーにとっての効果・効用についてみることにします。

(個人のプライオリティにあわせたワークスタイルやライフスタイルの実現＝ワーク・ライフ・バランスの実現)

モバイル勤務　在宅勤務

テレワークを実施することによって、時間や場所の制約にとらわれずに仕事をする可能性が高まり、オフィスワーカーの裁量の範囲が広がることになります。また、在宅勤務の場合には通勤時間がなくなることによる余裕時間の創出が可能であり、モバイル勤務においても、オフィスに出勤せずに直行直帰による働き方が常態になると、通勤時間はかなり短縮されます。仕事の効率性が上がることによっても、仕事時間が短縮される可能性もあります。

最近ワーク・ライフ・バランスということがよく言われます。これは、仕事と個人の生活を上手に調和させることによって、仕事も生活も充実させていこうとする考え方です。従業員が個人生活にゆとりをもつことが、明日の仕事をよりアクティブなものにするという考えで、仕事と生活の両面で効果が期待できます。

(育児・介護との両立による就労確保)

在宅勤務

我が国では出産・育児の時期に女性が退職してしまう、いわゆるM字型就労の問題があります。出産・育児期間については、それぞれ法定の休業制度が設けられていますが、テレワーク、特に在宅勤務をとりいれることにより、育児期間中の女性の就労が大変しやすくなります。そのことによって、女性が退職することなく、仕事を続けることが可能となり、働く女性にとって大きなメリットがあります。

また、自宅などで高齢者等の介護を抱えている人にとっても、通勤時間を介護や送迎等に利用することが出来るなど、テレワークは有効な働き方です。

なお、育児中や介護中の方がテレワークを行う場合に注意しなければならないのは、育児や介護と仕事を同時に行うことは事実上できないということです。在宅勤務を導入している企業をみても、勤務時間中は子供を保育園などに預けるということを原則としている例が多く見られます。

(仕事の生産性・効率性の向上)

モバイル勤務　在宅勤務

テレワークによる仕事の生産性や効率性の向上は、企業にとっての効果・効用のところで述べましたが、テレワーカーにとってもプラスの効果が期待できます。つまり、テレワークを、自らの仕事のスキルや能力の向上の機会ととらえることができるからです。通常のオフィスとは異なる場所で仕事をするということには、目の前にマネージャーが

いないため、仕事の計画（段取りなど）を自らたて、計画の通りに仕事が進んでいるかどうかを自ら管理・評価していかなくてはなりません。そのことは、オフィスワーカー自身のスキルや能力の向上にもつながります。

（通勤による疲労の軽減）

モバイル勤務　在宅勤務

テレワークの中でも特に在宅勤務は、通勤がなくなるため、通勤による肉体的・精神的な疲労が少なくなります。毎日の通勤による疲労がどの程度かという具体的なデータはありませんが、テレワークを行った従業員に対するある調査結果では、テレワークの効果として「通勤に関する肉体的・精神的負担が少ない」という指摘をする割合は35%に達しており、「仕事の生産性・効率性が向上する」に次いで2番目に高い割合となっています。

（地域コミュニティへの参加機会増加）

在宅勤務

テレワークによって増加する自由時間を、地域のコミュニティ活動などに振り向けることも可能となり、地域におけるコミュニティ活動の活発化を促すことにもつながります。

（子供の地域における安全の確保）

在宅勤務

近年、子供を対象とした犯罪が増加していると言われていますが、特に小学生などの小さな子供をもつ親には、仕事で家を留守にし、両親の帰宅が遅くなる日が続くと、親が帰宅するまでの間に子供が犯罪に遭遇する危険性を心配する人が増えています。

両親のうちどちらかが在宅勤務を実施していると、こうした問題への対応策になると考えられます。実際に小学生の子供をもつ方からは、在宅勤務を行うことにより、子供が安心して学校から帰宅できるようになったとの報告もあります。

（住む場所についての選択肢の拡大）

モバイル勤務　在宅勤務

テレワークが導入されることによって、住む場所の選択の幅も広がります。これまで勤務先のオフィスまでの通勤時間が長い場所は、住む場所としての条件がよくないと考えられてきました。しかし、オフィスに通勤する機会が極めて少ない常時テレワーク（主として在宅勤務）で仕事をするようになれば、通勤や本社等への移動時間の長さは大きな支障にはならないようになるでしょう。

都会の雑踏を離れて、郊外や地方都市に居住したいと考えている人にとっては、最適な働き方になります。ICT環境が整っていれば、田園風景が広がる土地で仕事をすることも十分可能です。

また、単身赴任の方も、一部の就業日に自宅で仕事をすることによって、家族と一緒に過ごす時間を確保しながら仕事を行うことが可能となります。

(3) 社会にとっての効果・効用

テレワークは社会全体にとってもいくつかの点でプラスの効果を果たします。ここにあげる効果・効用はいずれも持続可能な社会を作っていくために必要なことであり、その点の認識を高めていただければと考えています。

(交通量の削減と混雑緩和)

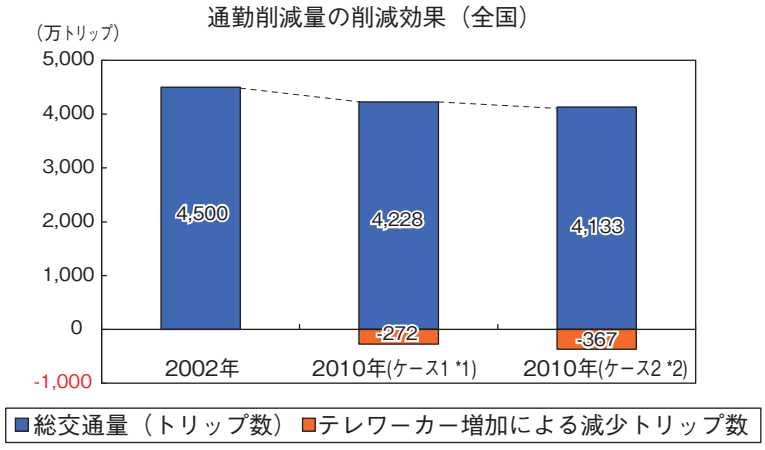
在宅勤務

平成 15 年度の調査 (注) によれば、テレワーカーが増加することにより、通勤人口が削減され、また、業務に伴う移動も削減されるため、全国では 1 日に 272 ～ 367 万トリップが、特に首都圏では、1 日に 84 ～ 125 万トリップの通勤や業務に伴う移動が削減されると推計されています。この調査は、テレワーカー数が従業員数の 20% になった時の効果を定量的に試算したものですが、こうした通勤などの移動量が削減されることによって、朝夕の通勤ラッシュの混雑緩和が図れます。

図表 3-4 で見られるように、全国の交通量の削減量は、2002 年に対してそれぞれ 6.0%、8.2% の削減に相当し、かなりの混雑緩和が期待できると言えます。

(注)「テレワークによる効果の把握に関する調査研究報告書」、平成 16 年 3 月、国土交通省都市・地域整備局大都市圏整備課

図表 3-4　テレワークによる通勤交通量の削減効果



*1 在宅勤務の頻度及びモバイル勤務のうち、顧客先へ直行する割合が 2002 年と同一としたケース。
*2 在宅勤務の頻度が 2002 年よりおおむね週 1 日増加し、モバイル勤務の内、顧客先へ直行する割合が増大（20% → 50%）するとしたケース。
*3 ケース 1、ケース 2 とも「自宅でテレワークを行う日には出勤しない人」の割合が 2 割（2002 年）から 6 割（2010 年）に増大すると仮定している。

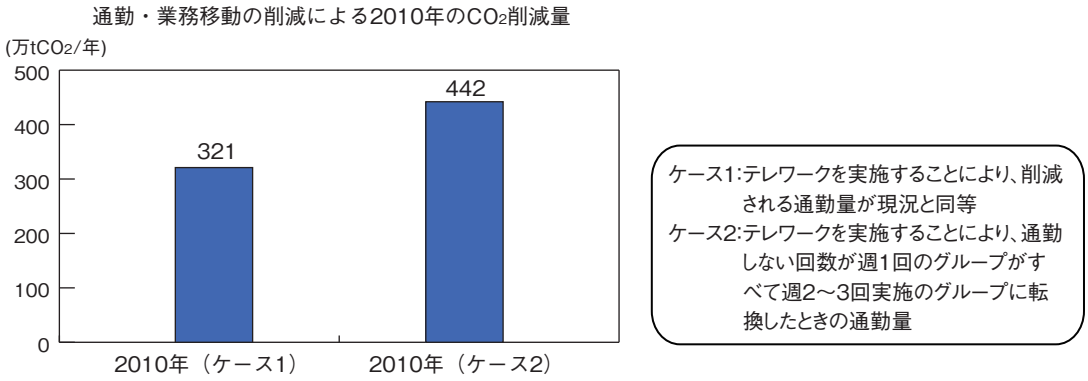
(資料)「テレワークによる効果の把握に関する調査研究報告書」平成 16 年 3 月、国土交通省

（地球環境負荷の軽減）

在宅勤務

上記でみた通勤や業務に伴う移動が減少することによって、地球環境への負荷が軽減されます。前項と同じ調査結果によれば、テレワークの実施によって、年間で 321 ～ 442 万トンの CO_2 の削減に結びつきます。これは、1998 年の旅客部門排出量の 16,361 万トン（「温室効果ガス排出量分析評価ワーキンググループ報告書」、平成 13 年 3 月）に対して、それぞれ 2.0%、2.7% の削減に相当します。テレワークは地球温暖化防止にも役立つことになります。

図表 3-5　テレワークによる CO_2 の削減効果



（資料）「テレワークによる効果の把握に関する調査研究報告書」平成 16 年 3 月、国土交通省

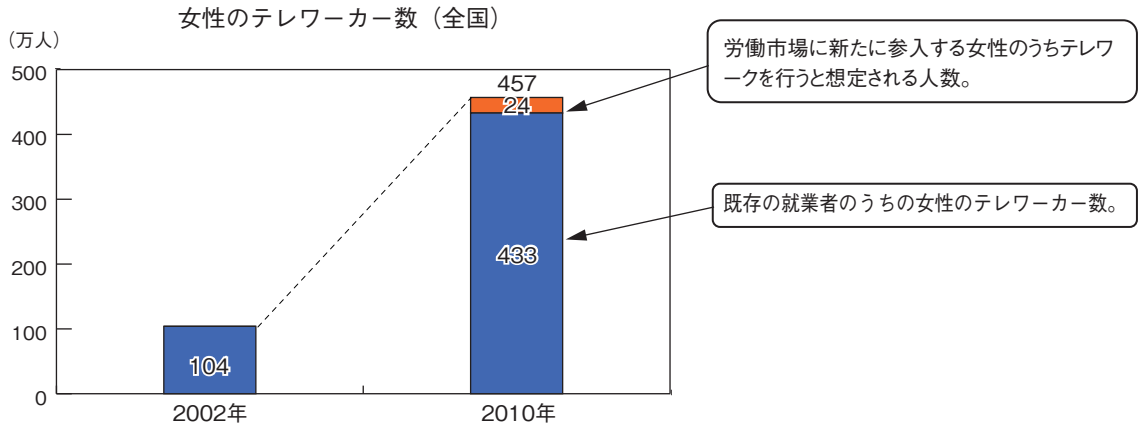
【参考】京都議定書目標達成計画（平成 17 年 4 月 28 日閣議決定、平成 20 年 3 月 28 日改定）において、地球温暖化対策の一つとして、テレワークによる交通代替の推進が掲げられており、CO_2 排出削減量目標値が約 340 万トンとされています。

（女性・高齢者・障害者などの就業促進）

在宅勤務

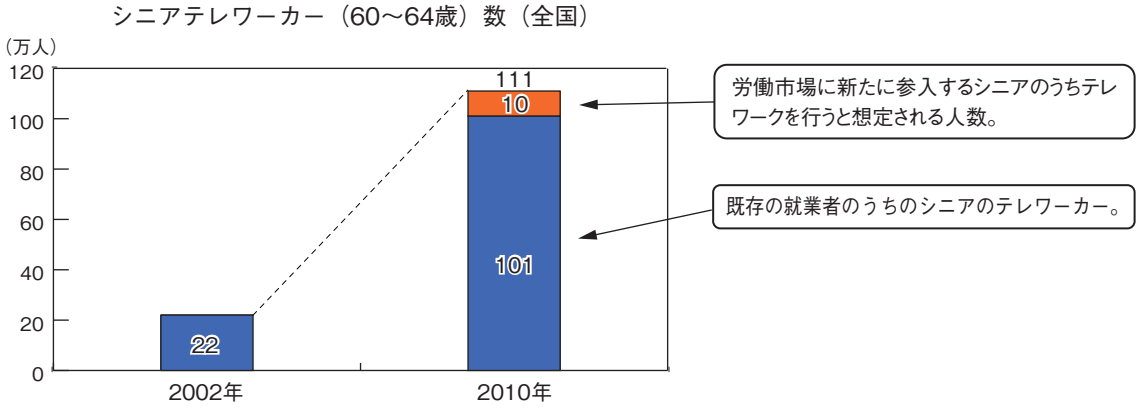
テレワークは、育児や介護を抱えているオフィスワーカーや、高齢者・障害者などの通勤が困難な人達にとって、働きやすい環境を提供することは前述の通りです。同調査によれば、テレワーカー数が従業員数の 20% になった場合、女性や高齢者の就業機会が増加し、2010 年には女性テレワーカーが 457 万人、シニアテレワーカー（60 ～ 64 歳）が 111 万人になると想定されています。

図表 3-6　テレワークによって増加する女性従業員



（資料）「テレワークによる効果の把握に関する調査研究報告書」平成 16 年 3 月、国土交通省

図表 3-7　テレワークによって増加するシニアワーカー



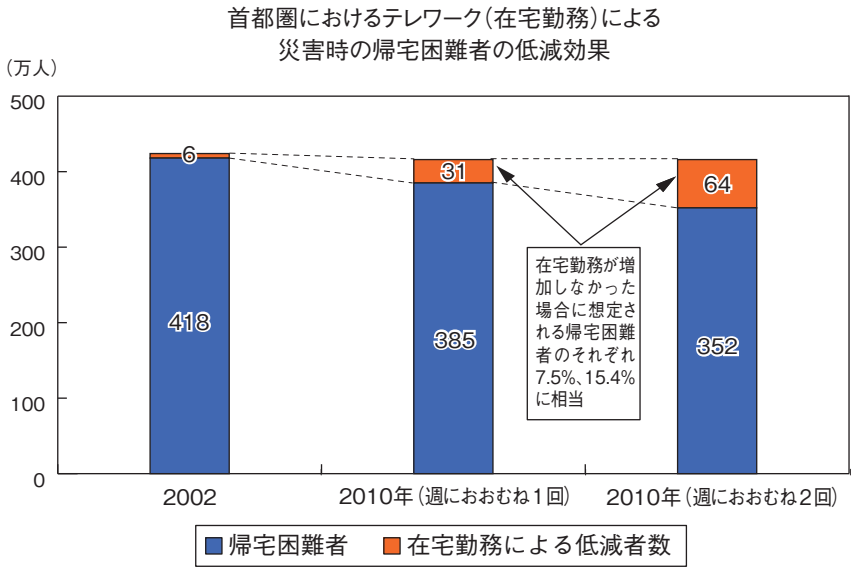
（資料）「テレワークによる効果の把握に関する調査研究報告書」平成 16 年 3 月、国土交通省

（大都市の防災機能の向上）

在宅勤務

在宅勤務により、大規模地震などの災害が発生した際の「帰宅困難者」や「出勤困難者」に対する軽減効果も期待できます。首都圏で直下型地震が発生した場合に、最大で約 418 万人の帰宅困難者が発生すると予想されますが、テレワーカー数が従業員数の 20% になると、在宅勤務者が増加することにより、約 31 ～ 64 万人の人達が、在宅勤務により帰宅困難な状態から逃れることができると推計されています。

図表 3-8　テレワークによる災害時の帰宅困難者の低減効果



（資料）「テレワークによる効果の把握に関する調査研究報告書」平成 16 年 3 月、国土交通省

（地方における就業機会の増加等による地域活性化）　モバイル勤務　在宅勤務

テレワークを有効に活用することによって、地方における就業機会の増加をもたらす効果も期待されます。ICT を高度に活用することにより、オフィスから遠く離れた場所に居住しつつ仕事をすることも可能となります。

また、雇用型テレワークではありませんが、地方に立地するマイクロビジネスや SOHO が大都市部の企業などからの契約により地方で仕事を行うケースも増加し、地方経済の活性化に貢献することが期待されます。