2020 年に向けたテレワークによる働き方改革を推進するための７つの提言

2018 年 6 月 21 日

一般社団法人日本テレワーク協会

第 2 期　2020 年のワークスタイル特別研究プロジェクト

目次

「2020 年に向けたテレワークによる働き方改革を推進するための７つの提言」サマリー・・・・・・・P２

本提言の位置づけ・・・・・・・

提言サマリー

2020 年に向けたテレワークによる働き方改革を推進するための７つの提言

提言１	**テレワークは「多様な働き方の自律的な選択肢」として推進すべき**
テレワークによる生産性やワークライフバランスの向上、多様な人材の活躍推進などの効果は、多様な働き方の選択肢の一つとして、幅広い社員に自律的に活用されてこそ、最大化される。	
提言２	**効率的な働き方実現の前提条件として、仕事の「見える化」を**
仕事の「見える化」により業務改善と効率化が進むとテレワークの推進も加速する	
提言３	**制度導入で満足せず、使いやすい運用への継続的な改善を**
テレワークを「使われる制度」にするには、制度や運営ルールなどの継続的な見直しが重要	
提言４	**社員がオフィスにいない環境でも成果が出せるマネジメントへの見直しを**
上司と部下が同じ場所で働くとは限らない環境で成果を出すには、マネジメントスキルの進化が必要	
提言５	**利用者拡大には、サテライトオフィスなど第３のスペースの活用を**
テレワークの利用者拡大には、オフィスや自宅に次いで活用できる働く場所の選択肢の拡大が効果的	
提言６	**テレワーク中の過重労働を予防するための適切な労務管理を**
社員の健康やワークライフバランスに配慮した「良質なテレワーク」の推進が重要	
提言７	**テレワークの国民運動「テレワーク月間、テレワーク・デイズ」への参加を**
自社におけるテレワーク推進のきっかけとして参加すべき	

本提言の位置づけ

● 「第２期 2020 年のワークスタイル特別研究プロジェクト」について

一般社団法人日本テレワーク協会は、情報通信技術（ＩＣＴ）を活用した、場所と時間にとらわれない柔軟な働き方である「テレワーク」を、広く社会に普及・啓発することにより、個人に活力とゆとりをもたらし、企業・地域の活性化による調和のとれた日本社会の持続的な発展に寄与することを理念に活動する団体である。

当協会では、2020 年に向けた雇用型テレワークの普及・促進を目指して、宇治名誉会長を発起人とした特別研究プロジェクトを展開している。当プロジェクトには、日本を代表する企業でテレワークや働き方改革の推進リーダーを務める役職者の方々にメンバーとしてご参加いただき、事例の共有やディスカッションを重ねてきた。2015 年度の「第１期 2020 年のワークスタイル特別研究プロジェクト（以下、「第１期プロジェクト」という。」）では、企業経営者や政府への提言として、企業がテレワークを導入する意義や導入時のポイントを「２０２０年に向けたテレワークによるワークスタイル変革の実現 -8 の提言- 」[1]にまとめた。

第１期プロジェクトの続編となる 2017 年度の「第２期 2020 年のワークスタイル特別研究プロジェクト（以下、「第２期プロジェクト」という。）」では、日本を代表する約 20 社から、自社の働き方改革を牽引する役職者にメンバーとしてご参加いただき、経営戦略におけるテレワークの位置づけや、テレワーク浸透のポイント、制度導入後の課題と対策などについて、事例共有やディスカッションを重ねてきた。

本提言は、第２期プロジェクトの研究成果として、2020 年に向けて日本全体にテレワークによる働き方改革が広がることを願い、後に続く企業の経営者や働き方改革のリーダーに向けて、制度導入後にテレワークを浸透させるための重要なポイントを「2020 年に向けたテレワークによる働き方改革を推進するための７つの提言」としてまとめたものである。

● なぜ 2020 年なのか

政府は、多様な人材が継続的に活躍するためには、フレキシブルな働き方が欠かせないと捉え、東京オリンピックが開催される 2020 年に向けて以下のようなテレワーク導入の KPI（Key Performance Indicators、重要業績評価指標）を設定している。

---

[1] http://japan-telework.or.jp/2020workstyles/

＜世界最先端 IT 国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画（2017 年 5 月閣議決定）におけるテレワーク関連の KPI＞

① テレワーク導入企業数：2012 年度比で 3 倍（11.5% ⇒ 34.5%）
・2016 年度実績：13.5%
・2017 年度実績：13.9%[2]

② 雇用者のうち、テレワーク制度等に基づく雇用型テレワーカーの割合を、2016 年度比で倍増（7.7% ⇒ 15.4%）
・2016 年度実績：7.7%
・2017 年度実績：9%[3]

日本テレワーク協会でも、2020 年をテレワーク普及のマイルストーンととらえ、2020 年に向けた雇用型テレワークの一層の普及・促進に取り組んでいる。第 1 期、第 2 期プロジェクトは、この取組みの一環として立ち上げたものだ。

- **本提言におけるテレワークの定義**

提言にあたり、テレワークの関連用語を次のように整理しておく。

テレワーク・・・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

テレワークは、就業形態による区分では、**雇用型テレワーク**と**自営型テレワーク**があるが、本提言では企業や団体における**雇用型テレワーク**の普及促進を取り上げる。

雇用型テレワークは働く場所によって、大きく 3 つに区分される。

① **在宅勤務**・・・オフィスに出社せず自宅で仕事を行う形態。通常、週に 1 日～2 日程度が多く、半日・時間・分単位での在宅勤務という働き方もある
② **モバイルワーク**・・・顧客先、移動中、出張先のホテル、交通機関の中、喫茶店などで仕事を行う形態
③ **サテライトオフィス勤務**・・・自社専用の本拠地以外のオフィスや共同利用型のオフィスで

[2] 総務省「平成 29 年度通信利用動向調査」
http://www.soumu.go.jp/main_content/000552667.pdf
[3] 国土交通省「平成 29 年度テレワーク人口実態調査」
http://www.mlit.go.jp/common/001227707.pdf

仕事を行う形態

提言１

テレワークは「多様な働き方の自律的な選択肢」として推進すべき

- **テレワークによる生産性やワークライフバランスの向上、多様な人材の活躍推進などの効果は、多様な働き方の選択肢の一つとして、幅広い社員に自律的に活用されてこそ、最大化される。**

第２期プロジェクトでは、働き方改革におけるテレワークの位置づけに関するディスカッションが活発に行われた。従来の在宅勤務制度は福利厚生として位置付けられ、対象者が育児・介護を事由とする社員に限定された形だけの制度になっているケースが多かった。しかし、テレワークを福利厚生として位置付けていては、テレワークによって期待できる生産性やワークライフバランスの向上、多様な人材の活躍推進の効果を生み出すことは難しい。テレワークによる効果を生み出すには、テレワークを働き方改革の実現に必要な「手段」として位置づけ、「多様な働き方の自律的な選択肢」として推進するべきだ。その上で、幅広い社員が事由を問われることなく、それぞれの状況をもとに最も効率の良い働き方を選択する際の選択肢の一つとして、自律的に活用されるべきだ。そうなってはじめて、テレワークによる効果を最大化することができる。第２期プロジェクトでは、テレワークの位置づけについて以下のような事例が共有された。

- ✓ 成果にコミットした自律的な働き方を実現するための手段として、全社員を対象に場所や時間を問わずフレキシブルに働ける「どこでもオフィス」を導入。
- ✓ 個を尊重し、イノベーションの創出を加速させるための手段として、業務プロセス改革やフリーアドレス等の施策と連動して全社員を対象に「リモートワーク」を導入。
- ✓ ダイバーシティー経営や労働生産性を高める働き方を実現する手段として、「テレワーク（在宅勤務）」やフレックスタイム制の活用を促進。

現在多くの企業で、社員の働き方の柔軟性を高めるための様々な制度の導入が検討されている。社員が出退勤の時間を決められる「フレックスタイム制」の他に、夜型の残業体質を改善して早朝から効率よく働く「朝型勤務」、出社の時間を前後にずらして保育園への送迎や通勤ラッシュをさけた出社を可能にする「時差出勤（スライドワーク）」などの働き方だ。対象者になれば、それぞれの都合で自律的に活用できるという点で共通している。テレワークは、多様な働き方の中でも時間だけでなく場所も有効に活用できるという特徴があるが、多様な働き方の選択肢であることに相違ない。テレワークが多様な働き方の選択肢の一つとして、幅広い社員に自律的に活用されるよう推進したい。

提言２

効率的な働き方実現の前提条件として、仕事の「見える化」を

- **仕事の「見える化」により業務改善と効率化が進むとテレワークの推進も加速する**

働き方改革を進めて残業時間を減らし、効率的に働けるようになるには、業務改善と効率化への着手が欠かせない。「時間あたりの生産性」に関する調査では、日本の順位は先進諸国の最下位にランクインしており（OECD、2017 年）、長時間労働のわりに非効率な働き方をしていることが明らかになっている。業務の洗い出しや優先順位付け、それぞれの所要時間などを「見える化」することで、不要な業務や削減、代替、「人口知能（AI）」や「RPA（ロボットによる業務自動化システム）」などによる自動化が可能な業務が見えてくるはずだ。こうした業務改善や効率化を進めれば、結果としてテレワークの推進をも加速させることができる。第２期プロジェクトでは、以下のような事例が共有された。

- ✓ 紙中心の仕事のやり方を見直してペーパーレス化を進め、サーバーやクラウド上でのデータ共有に切り替えた結果、社外からでも情報にスピーディーにアクセスできるようになった。
- ✓ オフィス改革としてフリーアドレス制を導入して固定電話や固定席を廃止し、スマートフォンやノートパソコンの貸与を進めた結果、上司と部下が同じ場所で働くとは限らない働き方が定着し、自然な形でテレワークを浸透させることができた。
- ✓ フリーアドレス制の導入に合わせて、プレゼンス機能（働いている場所や会議中、離席中などの状況を表示できる）への入力を徹底したところ、お互いの状況が「見える化」され、「さぼっていないだろうか？」「さぼっていると思われていないだろうか。」と疑心暗鬼になることが減った。
- ✓ 離席時や外出時の電話の取次ぎロスを改善するために、固定電話を廃止して外線・内線対応のスマートフォンを貸与したところ、場所に関わらず効率的に電話対応できるようになった。
- ✓ 仕事の「見える化」を進めるためにスケジューラーへの業務予定の入力を徹底したところ、業務の棚卸しや時間管理のスキルが向上し、テレワーク時の業務の切り分けもスムーズに行えるようになった。

テレワークが導入されない理由として「テレワークに適した業務がない」ことを挙げる企業は多いが、働き方改革のファーストステップとして仕事の「見える化」に着手し、業務改善や効率化を進めてみるべきだろう。そうすれば、おのずとテレワークに適した環境が整備され、テレワークの推進を加速できるはずだ。

提言３

制度導入で満足せず、使いやすい運用への継続的な改善を

- **テレワークを「使われる制度」にするには、制度や運営ルールなどの継続的な見直しが重要**

テレワークが導入されていても、実際の利用者が少なく、形だけの制度になっている企業は多い。テレワークは働く時間だけでなく働く場所の自由度も高めるため、フレックスタイム制や朝型勤務、時差出勤などの出社を前提とした働き方と比べて使われるまでのハードルが高い。制度導入後にテレワークが浸透し、社員に自律的に活用されるようになるには様々な工夫が必要だ。

第２期プロジェクトのメンバー企業では、テレワークを「使われる制度」にするために、制度導入後も継続的な見直しが実施されている。その効果は利用者の増加にとどまらず、生産性や社員満足度の向上など様々な形で表れている。プロジェクトメンバー企業からは、制度導入後の取組みとして、以下のような事例が共有されている。

- ✓ 育児・介護事由に限定されていた在宅勤務の対象者を全社員に拡大した。
- ✓ 紙ベースの一週間前までの在宅勤務申請手続きをメールでの前日申請に切り替えた。
- ✓ 在宅勤務中の私用による中抜けや、フレックスタイム制、時間単位の有給との併用を認めて時間の柔軟性を高めた。
- ✓ お互いの業務状況や在席状況などを把握しやすくするために、スケジューラーでの予定共有やプレゼンス機能への入力を徹底した。
- ✓ 通勤や荷物の多い保育園の送迎時の負担を軽減するために、会社貸与のパソコンを持ち運びやすい軽量のものに切り替えた。
- ✓ 社内の会議室に Web 会議用の設備を常備することで、Web 会議の準備の手間を減らし、テレワークをサポートする社内の作業の負担を軽減した。
- ✓ 自宅に限定していた在宅勤務制度をテレワーク制度に改め、実家やカフェ、サテライトオフィス等でも仕事可能にした。

テレワークの浸透に成功した企業からは、「試行錯誤を是として小さな実験を重ねるべき」、「小さく産んで大きく育てる」といった成功のセオリーが共有された。テレワークの推進にあたっては、テレワークが幅広い社員に自律的に活用される働き方になるよう、ロングスパンで改善を続け、効果を最大化できる働き方へと育てていきたい。

提言４

社員がオフィスにいない環境でも成果が出せる
マネジメントへの見直しを

- **上司と部下が同じ場所で働くとは限らない環境で成果を出すには、マネジメントスキルの進化が必要**

日本企業では、上司と部下が夜遅くまで会社に残って働くことが美徳とされてきた。そのため働き方改革が進められるまで、長時間働く部下に高い評価をつけたり、残業後に部下と飲みニケーションしたりすることがあたかもマネジメントの仕事であるかのようになっていた。しかし、テレワークが浸透し始めると上司と部下が離れた場所で仕事をする機会が増えるため、今までのやり方が通用しなくなる。テレワークが当たり前になる時代に備えて、マネジメントのあり方の見直しが必要だ。第２期プロジェクトでは、マネジメントの底上げ、検証の観点から以下のような事例が共有された。

- ✓ マネージャーが誰かによって部署間でテレワークの活用に差がでないよう、社員にアンケート調査を実施したり、全社での好事例の共有や横展開を促進したりしている。
- ✓ ビジネスチャットの導入による組織別の効果を検証したところ、部下の自主性を引き出すボトムアップ型のマネジメントが行われている組織の方が高い成果を上げていることが分かった。

マネジメントの見直しはテレワークだけが理由ではない。これまでの労働慣行では男性の長時間労働が当たり前とされ、時間制約は育児中の女性に限られてきた。しかし、今後は時間制約も前提に入れた上でマネジメントを行い、成果を出さなくてはならない。労働政策研究・研修機構の「企業における転勤の実態に関する調査[4]」（2017 年）では、過去３年間の男性正社員（総合職）の転勤配慮の要望は増加傾向にあり、最も多い理由が「親等の介護」だった。介護離職の予防に向けた、男性の介護と仕事の両立への配慮も重要だ。日本生産性本部の「2017 年度　新入社員　春の意識調査[5]」では、「残業が少なく自分の時間が持てる（74%）」が「残業が多いがスキルアップできる（26%）」を大幅に上回る。さらに、働き方改革で最も関心のある勤務形態では、テレワークが全体の 43%を占め、若手世代の自分の時間や働く場所を重要視する価値観が浮かび上がった。時代の変化に伴いマネジメントスキルの進化が求められるが、本人任せにするのではなく、マネジメントのあり方を経営主導で模索するべきだ。

---

[4] http://www.jil.go.jp/institute/research/2017/documents/174.pdf
[5] https://activity.jpc-net.jp/detail/mdd/activity001505/attached.pdf

提言５

利用者拡大には、サテライトオフィスなど第３のスペースの活用を

- **テレワークの利用者拡大には、オフィスや自宅に次いで活用できる働く場所の選択肢の拡大が効果的**

働き方改革実現の手段としてテレワークに脚光が集まるなか、在宅勤務制度の対象者が育児・介護などの事由を問わず、幅広い社員に拡大される動きがある。しかし、男性を中心とする社員からは、日中は自宅に配偶者や子どもがいて集中しにくい、家が狭いため十分な執務スペースを確保できない、との理由から在宅勤務制度を利用しづらい、という声があがっている。第２期プロジェクトでは、このような課題を解決すべく、オフィスや自宅以外にサテライトオフィスなどの第３のスペースを活用する事例が目立った。

サテライトオフィス勤務は日本におけるテレワークの先駆けだが、在宅勤務やモバイルワーク勤務と比べてあまり注目されてこなかった。1990 年代に大企業が首都圏の郊外に職住近接のサテライトオフィスを構築する動きが盛んになったが、ICT が未発達だったことなどもあり、次第に閉鎖されるようになったからだ。現在注目を集めるサテライトオフィスは、首都圏を中心に主要な駅の近くで展開され始めた法人向けの共用型オフィスだ。利便性の高さや複数の企業との共同利用が特徴で、シェアオフィスやコワーキングスペースなどと呼称されることもある。Wi-Fi やプリンター、Web 会議用のスペースが設置されることが多く、営業活動の隙間時間などにメールの返信や提案資料の作成などをセキュアな環境で効率的に行うことができる。

第２期プロジェクトでは、法人向けのサテライトオフィスをはじめ、テレワークの利用者を拡大するための第３のスペースとして、以下のような様々な場所の活用事例が共有された。各社の状況やニーズに合った第３のスペースの拡充を検討したい。

- ✓ 本社や全国の支社、支店にサテライトオフィス用のスペースを設けたことで、社員が様々な拠点を活用して効率的に仕事ができるようになった。
- ✓ 社宅の集会所をサテライトオフィスに改修して使ってもらってみたところ、テレワークの利便性に気づいてもらえた。
- ✓ 「実家」の他に「喫茶店や図書館、マンションの共有スペース」でも仕事可能にしたことで、テレワークの利用者が増えた。

提言６

テレワーク中の過重労働を予防するための適切な労務管理を

- **社員の健康やワークライフバランスに配慮した「良質なテレワーク」の推進が重要**

「テレワークを導入したら社員がサボるのではないか」と心配する声が聞かれるが、第２期プロジェクトでは、制度導入後の一番の課題として「テレワーク中の過重労働対策」を挙げる企業が目立った。本来テレワークは、ワークライフバランスの向上を促す働き方としても期待される。しかし、会社の目が届かない場所で働くことになるため、最悪の場合、働きすぎによって心身の健康を害しかねない。

企業には社員の労働時間の管理や安全衛生対策を行う義務がある。テレワークがワークライフバランスの向上を促す働き方として正しく活用されるよう、テレワーク中の過重労働を予防するための労務管理が適切に行われる必要がある。第２期プロジェクトでは、社員の健康やワークライフバランスに配慮した「良質なテレワーク」を推進するための対策として、以下のような事例が共有された。

- ✓ 所定労働時間である８時間以内に仕事を終わらせ、時間当たりの労働生産性を意識して働くよう、全社的に意識改革を実施している。
- ✓ 在宅勤務中の所定労働時間外の残業は原則として禁止している。
- ✓ パソコンのログオン、ログオフ時間が勤怠ツールに反映され、在宅勤務の翌日に実際の在宅勤務時間を入力して上司が確認。システムとマネジメントの両面から長時間労働を防止している。
- ✓ 業務時間外になるとパソコンの画面に大きな警告画面が表示される。パソコン利用の延長時間や申請理由を記入して上司が承認しないと利用できないようにしている。

厚生労働省は、在宅勤務を想定した従来のテレワークのガイドラインを改訂し、モバイルワークやサテライトオフィス勤務にも対応した「情報通信技術を利用した事業場外勤務(テレワーク) の適切な導入及び実施のためのガイドライン」[6]を策定した。新しいガイドラインでは、テレワーク中の長時間労働を予防するための労働時間管理の方法などが整理されており、企業には変化する働き方に対応した労務管理が求められている。テレワークが「良質なテレワーク」として推進されるよう、各企業において十分な配慮を行いたい。

[6] http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyoku/3002221.pdf

提言 7

テレワークの国民運動「テレワーク月間、テレワーク・デイズ」への参加を

- **自社におけるテレワーク推進のきっかけとして参加すべき**

総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省（以下、「テレワーク推進 4 省」）と産学官で構成される「テレワーク推進フォーラム」は、2015 年より 11 月を「テレワーク月間」と制定し、働き方の多様性を広げる国民運動を展開している。以来、毎年 11 月の「テレワーク月間」では、“働く、が変わる”をキャッチフレーズに、テレワークの普及推進に向けた様々な取組みが行われている。2017 年には、テレワーク推進４省と内閣官房、内閣府が東京都及び関係団体と連携し、2020 年東京オリンピックの開会式に相当する７月 24 日を「テレワーク・デイ」と位置づけ、テレワークの全国一斉実施を呼びかけた。初年度の 2017 年 7 月 2４日には、全国の 950 団体、6.3 万人がテレワークに参加し、国民運動の第一歩を踏み出した。

政府が主導する「テレワーク月間」や「テレワーク・デイズ」は、自社におけるテレワークの導入や浸透のきっかけ作りとして最適なイベントだ。企業にはテレワークの利用者拡大や定着のための施策の一環としての積極的な参加が期待される。第 2 期プロジェクトのメンバー企業では、以下のような形で活用されている。

- ✓ 「テレワーク月間」に合わせて 11 月を「在宅勤務推進月間」として設定。在宅勤務を推進するとともに、事業所内にサテライトスペースを設け、自宅に近い他事業所でのサテライトオフィス勤務も推奨した。
- ✓ テレワークの浸透には経営陣のコミットメントが重要だと考え、「テレワーク月間」を活用して、経営陣が毎週行う経営会議に全員 1 回は Web 会議で参加してもらった。
- ✓ 「テレワーク・デイ」には本社勤務者の８割がテレワークを実施。この日をきっかけに、テレワークを初めて経験した社員もおり、体験者が増えたことでテレワーク活用の機運がさらに高まった。
- ✓ 「テレワーク・デイ」には首都圏に勤務する約 3,000 人の社員がテレワークを実施。国内最大規模での実施となり、社員の働き方改革の意識醸成に効果があった。

2018 年には、「テレワーク・デイ」の取組みを拡大して「テレワーク・デイズ」と名称を変え、7 月 24 日（火）をコア日として、7 月 23 日（月）から 27（金）の間にテレワークを複数日実施するよう呼びかけられている。より多くの企業や団体が一斉にテレワークを体験することで、日本全体で働き方を変えていく機運を高めていきたい。

＜参考＞

第２期 2020 年のワークスタイル特別研究プロジェクト 研究会開催履歴

第一回研究会（2017 年 9 月 21 日）

「2020 年に向けたテレワークによる働き方改革の課題と対策」

・講演「2020 年に向けたテレワーク普及の課題と対策」

日本生産性本部 参与、武蔵大学 客員教授、日本テレワーク協会 理事　　北浦正行氏

第二回研究会（2017 年 10 月 26 日）

「ダイバーシティーの推進とテレワーク」

・事例紹介（１）カルビー株式会社 人事総務本部 ダイバーシティー委員会 委員長
（現 人事総務本部 ヘルスケア委員会 委員長 兼 CHO（Chief Healthcare Officer））
新谷英子氏

・事例紹介（２）富士通株式会社 人事本部 人事企画部 シニアディレクター　佐竹秀彦氏

第三回研究会（2017 年 12 月 7 日）

「テレワーク制度導入後の課題と対策」

・事例紹介（１）日産自動車株式会社 ダイバーシティディベロップメントオフィス 室長
白井恵里香氏

・事例紹介（２）サントリーホールディングス株式会社
ヒューマンリソース本部 人事部 ダイバーシティー推進室 室長　　弥富洋子氏

第四回研究会（2018 年 1 月 18 日）

「経営戦略とテレワーク①」

・事例紹介（１）味の素株式会社 常務執行役員　　藤江太郎氏

・事例紹介（２）日本航空株式会社 執行役員 人財本部 人事教育担当（兼）人事部長
（現 執行役員 総務本部長）　　植田英嗣氏

第五回研究会（2018 年 3 月 8 日）

「経営戦略とテレワーク②」

・事例紹介（１）株式会社リクルートホールディングス 執行役員メディア＆ソリューショ SBU 統括
（現 株式会社リクルート執行役員（人事・総務担当）（兼）株式会社リクルートホールディングス執行役員（経営企画本部働き方変革推進・リスク本部総務）　　野口孝広氏

・事務局からの提言骨子の発表＆ディスカッション

第２期　2020 年のワークスタイル特別研究プロジェクト
プロジェクトメンバー企業名簿

（50 音順）

味の素株式会社
株式会社 NTT データ
株式会社 NTT ドコモ
カルビー株式会社
コニカミノルタジャパン株式会社
株式会社小松製作所
サントリーホールディングス株式会社
損害保険ジャパン日本興亜株式会社
第一三共株式会社
日産自動車株式会社
日本航空株式会社
富士ゼロックス株式会社
富士フイルム株式会社
富士通株式会社
三井不動産株式会社
株式会社三菱東京 UFJ 銀行
明治安田生命保険相互会社
横河電機株式会社
株式会社リクルートホールディングス
株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
株式会社リコー

第２期 2020 年のワークスタイル特別研究プロジェクト
主催者側メンバー

○主催者側メンバー	一般社団法人日本テレワーク協会 テレワーク推進フォーラム　会長 東京テレワーク推進センター　施設長 元　日本電信電話株式会社　副社長	名誉会長	宇治　則孝
	一般社団法人日本テレワーク協会	専務理事	中山　洋之
○部会長・執筆責任者	一般社団法人日本テレワーク協会 株式会社ルシーダ　代表取締役社長 大妻女子大学短期大学部　非常勤講師	客員研究員	椎葉　怜子
○事務局	一般社団法人日本テレワーク協会	事務局長	富樫　美加