

2018年度

働き方の未来特別研究プロジェクト 研究レポート

~テレワークで変わる人材マネジメントのあり方~

2019年6月25日

一般社団法人日本テレワーク協会



1.はじめに

1. 本レポートの目的

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、2015 年度より宇治名誉会長を発起人と した特別研究プロジェクトを開催している。メンバー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経営層、人事担当の役職者の方々を迎え、事例の共有や議論 を重ねてきた。

3 期目となる 2018 年度は、テレワークが当たり前の働き方になってくるであろう 2020 年以降を視野に入れ、テレワーク推進の事例や人材ネジメントのあり方ついて議論する「働き方の未来特別研究プロジェクト」を開催した。本レポートでは、日本全体により一層テレワークが浸透することを願い、経営者や働き方改革のリーダーに向けて、2015 年度からの議論の変遷、およびテレワークの浸透に伴って変化が求められる人材マネジメントのあり方について報告する。

2. 2018 年度「働き方の未来特別研究プロジェクト」主催者側メンバー

○発起人 一般社団法人日本テレワーク協会 名誉会長 宇治 則孝

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

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 客員研究員 椎葉 怜子

株式会社ルシーダ 代表取締役社長

大妻女子大学 非常勤講師

○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



3. 働き方の未来特別研究プロジェクト メンバー企業名簿

(50音順/敬称略/役職は当時)

味の素(株)	常務執行役員	藤江 太郎
(株)NTT データ	代表取締役副社長 執行役員	柳圭一郎
(株)NTT ドコモ	取締役常務執行役員 人事部長	鳥塚 滋人
キャタピラ―ジャパン(合)	代表執行役員 涉外·広報室長	塚本 恵
コニカミノルタジャパン(株)	経営管理本部 人事総務統括部長	渡辺 広
(株)小松製作所	常務執行役員 人事部長	浦野 邦子
サントリーホールディングス(株)	ヒューマンリソース本部 人事部	弥富 洋子
	ダイバーシティ推進室 室長	
(株)資生堂	人事部 戦略グループ マネージャー	田村 浩之
住友電気工業(株)	人事部 労政・ダイバーシティ部長 兼	國井 美和
	ダイバーシティー推進グループ長	
全日本空輸(株)	取締役執行役員 グループ女性活躍推進総	山本 ひとみ
	括ANAブランド客室部門統括オペレーション部	
	門副統括、客室センター長	
第一三共(株)	執行役員 人事部長	古田 弘信
日産自動車(株)	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
日本航空(株)	人財本部 人財戦略部 部長	福家 智
(株)日立製作所	人財統括本部 人事勤労本部 トータルリワー	近藤 恭子
	ド部 働き方改革グループ 部長代理	
富士通(株)	人事本部 人事企画部 シニアディレクター	佐竹 秀彦
三井住友海上火災保険(株)	人事部企画チーム兼働き方改革チーム	荒木 裕也
	課長	
三井不動産(株)	ビルディング本部 ワークスタイル推進部長	山村 知秀
明治安田生命保険(相)	人事部 人事制度グループ グループマネージャ	石川 和正
	_	
横河電機(株)	執行役員 人財総務本部長	松井 幹雄
(株)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	野口 孝広
	進、リスク本部総務)	
(株)リクルートマネジメントソリ	経営企画部 人事グループ マネージャー	立花 則子
ューションズ		
-	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	



4. 働き方の未来特別研究プロジェクト 研究会開催履歴

(役職は当時)

第一回研究会(2018年9月28日)

「テレワーク時代の新しい働き方」

- ・講演(1)「テレワーク時代のキャリア形成とマネジメント」 法政大学名誉教授、日本テレワーク協会アドバイザー 諏訪康雄先生
- ・講演 (2) 「新しい時代の「当たり前」の働き方」 国際大学 GLOCOM 准教授・主幹研究員 庄司昌彦先生

第二回研究会(2018年11月6日)

「働き方改革とテレワークの推進事例」

- ・事例紹介(1)三井住友海上火災保険株式会社 人事部 企画チーム 課長 荒木裕也様
- ・事例紹介(2)株式会社日立製作所 人財統括本部 人事勤労本部 トータルリワード部 働き方改革グループ 部長代理 近藤恭子様

第三回研究会(2018年12月6日)

「働き方改革とテレワークの推進事例」

- ・事例紹介 住友電気工業株式会社 人事部 労政・ダイバーシティ部部長 國井美和様
- ・テレワークリレートーク
 - ① 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)野口孝広様
 - ② 三井不動産株式会社 ビルディング本部 ワークスタイル推進部長 山村知秀様
 - ③ コニカミノルタジャパン株式会社 経営管理本部 人事総務統括部長 渡辺広様

第四回研究会(2019 年 1 月 18 日)

「経営戦略としての働き方改革」

- ・事例紹介(1)株式会社 NTT データ 代表取締役副社長執行役員 柳 圭一郎様
- ·事例紹介(2)横河電機株式会社 執行役員 人財総務本部長 松井 幹雄様

第五回研究会(2019年3月7日)

「経営戦略としての働き方改革」

- ・事例紹介(1)キャタピラージャパン合同会社 代表執行役員 渉外・広報室長 塚本 恵様
- ·事例紹介(2)第一三共株式会社 執行役員 人事部長 古田 弘信様



2. 2015 年度研究会からの

議論の変遷

- テレワーク導入・推進のポイントから、テレワークで変わる人材マネジメントの議論へ
- 1. 2015 年度 第1期「2020年のワークスタイル特別研究プロジェクト」

日本テレワーク協会では、2015 年度と 2017 年度に 2018 年度の前身となる研究会を開催している。1 期目の研究会開始時の 2015 年は、政府による「テレワーク普及元年」といえる年だった。11 月が「テレワーク月間」として制定され、厚生労働省の「テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰 ~輝〈テレワーク賞~」、総務省の「テレワーク先駆者 100 選」といった表彰事業が開始された。2015 年時点では、企業におけるテレワーク導入の成功事例はまだ少なく、導入企業は IT 系・外資系企業に偏る傾向にあり、ほとんどの業界においてテレワークの導入は手探りの段階であった。

そのため、1 期目の研究会では、テレワーク導入の経営上の意義や、テレワーク導入に関する事例共有や議論が中心となった。そして、テレワーク導入時のヒントとして、「経営トップの強力なコミットメントが重要、対象者を育児・介護に限定せず幅広い社員に拡大、抵抗勢力になりがちな中間管理職層の体験が鍵、テレワーク利用の有無で評価に差をつけない、女性活躍推進・介護離職対策・治療と仕事の両立にテレワークを活用 |等のポイントが共有された。

2. 2017 年度 第 2 期「2020 年のワークスタイル特別研究プロジェクト」

2 期目開始時の 2017 年には、2020 年東京オリンピック大会期間中の交通混雑の解消や、多様な働き方の定着を目的に、オリンピック開会日にあたる 7 月 24 日が「テレワーク・デイ」と位置付けられ、全国の企業・団体にテレワークの一斉実施が呼びかけられた。結果として、約 950 団体・6.3 万人が参加する大規模な国民運動となった。2017 年時点では、企業におけるテレワーク導入の機運が高まっており、導入が困難だと思われてきた製造業や金融業などの幅広い業界でもテレワーク導入の動きが見られるようになった。

2 期目の研究会では、議論のテーマがテレワーク導入の経営上の意義やテレワーク導入のポイントが中心だった 1 期目から進化し、テレワークが「経営戦略上重要」という共通認識のもと、制度導入後の推進のポイントについて議論が展開された。そして、テレワーク推進のヒントとして、「自律的な働き方の選択肢として推進すべき、制度導入後の継続的な改善が必要、オフィス・



自宅に次ぐ第 3 のオフィスが効果的、テレワーク環境でのマネジメントスキルの進化が必要、テレワーク時の過重労働対策が重要 | 等のポイントが共有された。

3. 2018 年度 第 3 期「働き方の未来特別研究プロジェクト」

3 期目開始時の 2018 年には、2017 年に始まった「テレワーク・デイ」が「テレワーク・デイズ」として7月23日~27日の5日間にわたって実施され、前年度を大幅に上回る1,682団体、延べ30万人が参加した。テレワークの導入は資本金や従業員数の多い大企業や大企業が集積する東京都に偏る傾向があるが、2018年度「テレワーク先駆者百選総務大臣賞」では、中小企業や地方の企業も受賞し、テレワーク導入のすそ野の広がりが感じられるようになった。さらに、テレワーク導入企業では未導入企業に比べて労働生産性が高くなるという統計や、テレワーク制度の有無が転職時の判断基準の一つになるという調査結果も発表され、テレワークの導入が「経営戦略上重要」である、という認識が一般企業にも徐々に広がり始めた。

3 期目の 2018 年度「働き方の未来特別研究プロジェクト」では、テレワークが当たり前の働き方になってくるであろう 2020 年以降に目を向け、テレワークの推進や、テレワークの浸透によって変化が求められる人材マネジメントのあり方を中心に事例共有や議論が展開された。

2018 年度のテレワーク推進の特徴としては、経営判断として ICT やサテライトオフィスなどの環境整備が、「コスト」から前向きな「投資」になりつつあること、グローバル化とデジタル化を背景に、採用競争が激化し、優秀な人材の採用や定着にテレワークが欠かせなくなっていることが感じられた。また、テレワークが難しいと考えられてきた客先常駐を前提とするシステム開発や製造工場などでのテレワークの取組事例も共有された。

テレワークの浸透に伴うマネジメントの課題については、2017 年度の研究会でも、「中間管理職のマネジメントスキルの進化の必要性」が議論にあがったが、2018 年度は、「テレワークが自律的な働き方を促進する手段である」という共通理解のもと、自律を促す人材マネジメントへの進化についてより踏み込んだ議論が行われた。



3. 2018 年度の主な議論 ~テレワークで変わる人材マネジメントのあり方~

1. テレワークによる「自律的」な働き方にマッチした人材マネジメントへの進化が必要

2018 年度の研究会では、テレワークや働き方改革の推進に伴う、人材マネジメントの見直しが主要なトピックとなった。なぜなら、テレワークの浸透に伴い、社員の働く場所や時間が多様化しはじめ、従来のマネジメントが通用しなくなってきたからだ。

働き方改革以前の日本企業では、社員に働く場所や時間の選択肢はほとんどなく、長時間働ける男性社員中心の画一的な働き方が一般的だった。さらに、年功序列や終身雇用によるキャリアのレールも敷かれており、社員の働き方は「受け身」になりがちだった。しかし、テレワークの導入で働く場所や時間の選択肢が広がり、社員に従来の枠を超えた自律的な働き方が求められるようになったことで、マネジメントにも進化が求められるようになったのだ。

テレワーク先進企業が集まる当研究会では、「テレワークは社員が最大のパフォーマンスを出すため(「目的」)の、自律的な働き方の「手段」」だと提言している。実際、テレワークの導入で経営効果をあげている企業では、社員がテレワークを活用して自律的に働いて成果を出せるよう、経営戦略として本気で後押ししている。さらに、自律的で多様な働き方によって期待できる効果を最大化できるよう、人材マネジメントの変革にも積極的に取り組んでいるのだ。

2. プロジェクトメンバー企業での取組事例

2018 年度の研究会では、テレワークの浸透にともなう人材マネジメントの見直しについて、以下のような意見や事例が共有された。

① 【管理主体から社員の自発性を引き出す人事部へ】

人事の仕事の進め方は管理主体だったが、社員の自発性を引き出すファシリテーター的な役割も果たしていきたい。実際、働き方改革やテレワークは人事部単体で進めるのではなく、部門横断型のプロジェクトにするなどして、全社を巻き込んで、現場の声を吸い上げながら推進している。2019年度の「テレワーク・デイズ」(7月22日~9月6日)も、社員が自律的な働き方や休み方を自分自身で考えるきっかけにできるよう、推進していきたい。



②【上司・部下、チーム単位でのコミュニケーションの強化】

上司・部下が離れた場所で働くことで意思疎通が希薄になったり、チームの生産性低下につないよう、定期的に一対一での対面ミーティング(One on One meeting)を実施したり、チームで週1回ミーティングを行って進捗共有をするなどして、上司・部下、チーム単位でのコミュニケーションが円滑に進むよう工夫している。意外な発見として、テレワークが浸透するにつれて、対面での打合せの機会を大切にするようになり、会議の質が高まった。

③ 【IT を活用したボトムアップ型のマネジメント】

コミュニケーションの効率とスピードを上げるため、若手社員からの要望を反映してビジネスチャットツールを導入。メールに代わるコミュニケーションツールとして活用することで、同じチーム内はもとより、部門横断型プロジェクトでのコミュニケーション頻度も高まり、お互いが離れた場所で働いていても、気軽かつ簡単にコミュニケーションできるようになった。特に、若手社員からの報告や相談、提案が積極的に行われるようになる、という効果があった。

④ 【中間管理職の意識改革】

職場でのテレワーク活用には中間管理職の理解が必須であるため、説明会やITツールの講習会を手厚く実施。さらに、テレワークの体験を推奨し、テレワークの「自分ごと化」を促進。また、時代が変化し、従来の男性中心、長時間労働前提のマネジメントからの脱却が必要であることを理解してもらうために、ダイバーシティや最新の法規範に関する管理職向け研修を実施。コンプライアンスへの抵触を、未然に防ぐようにしている。

⑤ 【固定席からフリーアドレス、ABW(Activity Based Working)へ】 従来のオフィスは、島型レイアウトの固定席で、固定電話とデスクトップ PC が設置されていた。これには、働く場所がオフィスの自席に限定されるという問題があった。そこで、働く場所の自由度を高められるよう、スマホやノート PC の貸与や、ペーパーレス化・クラウド化によりオフィスのフリーアドレスを推進。さらに、ABW の考えのもと、社員が活動に応じて最も効率よく仕事ができる場所で働けるよう、オフィス、自宅に次ぐ、第3のオフィスといえるサテライトオフィス環境も整備している。

上記のような例をはじめ、テレワークによる自律的な働き方を促進するために、各企業で様々なマネジメントトの試行錯誤が行われている。

3. テレワークの浸透にともなう、人材マネジメント上のさらなる課題

今後、テレワークがさらに浸透し、テレワークを活用する社員数や利用率が増えることを想定し、 以下のような人材マネジメントの課題への取組の重要性も共有された。



①【職務の明確化】

日本企業には、欧米企業のような職務に関する詳細な Job Description (職務記述書)がないケースが多く、正社員であれば「状況次第で何でもやる」仕事スタイルが一般的だった。しかし、働き方改革による、業務を可視化して成果で評価する流れへの変化、テレワークの浸透にともなう社外で実施する業務の可視化により、かつてないほど職務の明確化が求められるようになっている。

②【評価制度の見直し】

働き方改革やテレワークの流れを受け、従来の評価方法が通用しなくなっている。従来の日本企業では、評価において「勤続年数や会社で働いた時間の長さ」が大きな意味を持っていたが、「成果や時間当たりの生産性」が重視されるようになってきた。優秀な人材の採用競争の激化や、外国籍の社員の増加が予想されるなか、時代に合った新しい評価制度への見直しが欠かせなくなっている。

③【中間管理職のマネジメントスキル向上支援】

テレワークによる自律的な働き方を促進するマネジメント変革の取組として、「中間管理職の 意識改革」を取り上げたが、意識改革後のマネジメントスキルの向上も期待される。中間管 理職には部下に対する客観的で説得力のある評価やフィードバックが求められるようになるからだ。中間管理職が部下の評価や育成をスムーズに行っていけるよう、企業には明確な指針の明示と、中間管理職のスキル向上に向けた継続的な支援が求められる。

日本企業の人材マネジメントは大きな岐路に立たされている。テレワーク推進の社会的気運の高まり以外にも、働き方改革関連法の施行、グローバルでの採用競争や新卒採用の通年採用への移行、政府による副業・兼業の促進やシニア社員の定年延長の推奨など、人材マネジメントを取り巻く情勢は急激に変化している。

日本テレワーク協会では、テレワークが当たり前の働き方として社会に定着するよう、引き続き テレワークの普及・啓発を牽引するとともに、テレワークの浸透とともに変化する人材マネジメントの あり方についても、企業との研究を継続し、研究会で得た知見を社会にフィードバックしていきたい。