

報道関係者各位

2020年7月1日

**経営・人事戦略の視点から考える  
テレワーク時代のマネジメント改革**

働き方の未来特別研究プロジェクト 研究成果レポートの発表について

[https://japan-telework.or.jp/news/newsrelease\\_hatarakikatanomirai-2/](https://japan-telework.or.jp/news/newsrelease_hatarakikatanomirai-2/)

一般社団法人日本テレワーク協会（会長：栗原 博、所在地：東京都千代田区、以下日本テレワーク協会）では、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しています。

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（部会長：椎葉怜子客員研究員\*）を開催しています。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ました。

2019年度は、東京オリ・パラ大会が予定されていた2020年以降はテレワークが当たり前の働き方になるであろうという想定のもと、テレワークの取組みやテレワークで変わる人材マネジメントのあり方について、経営戦略や人事戦略の視点から事例共有やディスカッションを行いました。本日ここに2019年度の研究成果レポートを発表します。

日本テレワーク協会は、今後この成果をもとに関係方面との論議を深めていくとともに、新型コロナウイルス感染症対策として活用され、今後の定着が期待されるテレワークの普及促進に貢献して参ります。

## 1. 研究成果レポート

## 第2期働き方の未来特別研究プロジェクトレポート

『経営・人事戦略の視点から考えるテレワーク時代のマネジメント改革』

研究成果レポートは[こちら](#)プロジェクトメンバー企業名簿は[こちら](#)

## 2. レポートの主なポイント

2019年度の研究会では、テレワークが働き方改革の大きな流れのなか

でマネジメント改革と両輪で議論されたことが特徴だ。

テレワークが効果的に活用されるには、テレワーク制度の導入や IT ツール等の環境整備だけでは不十分で、活用を促す経営・人事主導のマネジメント改革が非常に重要になってくる。

(1) 研究会の共通認識

2019 年度の研究会では、働き方改革の目的が残業時間の削減や業務の可視化・自動化による生産性向上に加え、新たな付加価値やイノベーションの創出へと広がりつつあることが共有された。

(2) テレワーク時代のマネジメント改革

テレワーク活用の鍵となるのが、部下の働き方に大きな影響力を及ぼす職場のマネージャーの存在だ。

社員がテレワークを自律的に活用し、主体的にチャレンジしたくなる職場風土を作るには、マネージャーを含め社員の自律や挑戦を促す経営や人事主導のマネジメント改革が欠かせない。

(3) プロジェクトメンバー企業でのマネジメント改革の試み

①人事評価制度の見直し

テレワークが定着に向かう 2020 年以降、「ジョブ型」の人事制度や職責や成果に基づいた報酬制度への移行に関する議論がより一層活性化するだろう。

②管理職の役割の見直し

テレワーク時代の管理職には離れた場所で働く部下たちの自律や成長を促し、チームの成果を上げることが期待される。

③マネージャーに対するマネジメント支援

変化への対応をマネージャー個人に任せるのには限界があり、経営や人事主導によるマネージャーに対する全面的なマネジメントサポートが必要であるという意見が多く出された。

④新しいマネジメントスタイル

成果評価と部下のやりがいの両方を満たす優秀層のマネージャーは、部下が自助自走できるよう「部下の力を引き出し、育てるマネジメント」を実践しており、「自らの行動を客観的に振り返り、新たな技術を学び続ける謙虚な姿勢」があることが明らかになった。

⑤グローバルでの競争力

テレワーク先進企業では、グローバルでの競争力を高めるために、ダイバーシティとテレワークが両輪で推進されている。

⑥BCP（事業継続計画）対策としてのテレワーク

経営トップは今回の教訓をもとに、有事において全社を挙げてテレワークを機動的に活用できるよう、テレワークの定着をスピードアップ

させる必要がある。

今後、特にオフィスワークについては、「どの業務ならテレワークできるか」ではなく、「テレワーク前提」で業務の進め方を見直し効率の良い活用方法が検討されるべきだ。

**\*プロジェクト部会長 椎葉 怜子 客員研究員プロフィール**

一般社団法人 日本テレワーク協会 客員研究員

椎葉 怜子（しいば れいこ）

2015年度よりテレワーク先進企業の経営者、人事担当の役職者を対象とする研究会の部会長を務め、政策提言・研究レポートの執筆を担当。テレワークの事例集の作成やセミナー企画など、テレワーク関連省庁（厚生労働省、総務省、国土交通省）・東京都のテレワーク普及促進事業に携わっている。著書に「テレワークで働き方が変わる！テレワーク白書2016」（共著／インプレス R&D）、「テレワーク導入・運用の教科書」（共著／日本法令）。株式会社ルシーダ代表取締役社長を兼任。

**【本件お問い合わせ先】**

一般社団法人日本テレワーク協会 富樫

TEL 03-5577-4572

e-mail [togashim@japan-telework.or.jp](mailto:togashim@japan-telework.or.jp)

URL <https://japan-telework.or.jp>

【参考資料1】

第2期 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/所属・役職は2020年2月当時)

1	味の素(株)	取締役常務執行役員 (ダイバーシティ・人財担当)	野坂 千秋
2	(株)NTTデータ	代表取締役副社長執行役員	柳 圭一郎
3	(株)NTTドコモ	取締役常務執行役員 人事部長	鳥塚 滋人
4	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
5	(株)小松製作所	取締役(兼)常務執行役員	浦野 邦子
6	住友電気工業(株)	人事部 ダイバーシティ推進グループ長	三屋 ひとみ
7	SOMPO コミュニケーションズ(株)	代表取締役社長	陶山 さなえ
8	第一三共(株)	執行役員 総務本部長	古田 弘信
9	(株)電通	執行役員 コーポレート・ブランディング・オフィサー	大内 智重子
10	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
11	日本航空(株)	人財本部 人財戦略部 部長	福家 智
12	日本マイクロソフト(株)	執行役員 常務 クラウド&ソリューション事業本部長兼最高ワークスタイル変革責任者	手島 主税
13	(株)日立製作所	人財統括本部 人事勤労本部 トータルリワード部 働き方改革グループ 部長代理	近藤 恭子
14	富士通(株)	総務・人事本部 人材開発部長	佐竹 秀彦
15	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 課長	荒木 裕也
16	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
17	横河電機(株)	執行役員 人財総務本部長	松井 幹雄
18	楽天コミュニケーションズ(株)	取締役 副社長執行役員	金子 昌義
19	(株)リクルートホールディングス	執行役員 (働き方変革推進、総務)	野口 孝広
20	(株)リコー	執行役員 人事本部 本部長	辻 和浩

## 【参考資料 2】

### 一般社団法人日本テレワーク協会 概要

#### ■名 称

一般社団法人日本テレワーク協会  
(Japan Telework Association)

#### ■代表者

会長 栗原 博

#### ■所在地

〒101-0062  
東京都千代田区神田駿河台 1-8-11 東京 YWCA 会館 3 階  
TEL : 03-5577-4572 FAX : 03-5577-4582  
URL : <https://japan-telework.or.jp/>

#### ■協会理念

I C T (情報通信技術) 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・地域が活性化できる調和のとれた日本社会の持続的な発展に寄与する。

#### ■事業内容

- (1) 政府の普及・啓発施策への協力、政策提言
- (2) テレワークに関するコンサルティング
- (3) テレワークに関する調査・研究
- (4) 先進企業等への「テレワーク推進賞」表彰事業
- (5) テレワークに関する出版
- (6) テレワーク関連シンポジウム・セミナー、研修の実施
- (7) テレワーク普及推進に関わる会員企業とのコラボレーション

#### ■会員数

379 企業・団体 (2020 年 6 月現在)

#### ■関係省庁

総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省

#### ■沿革

1993 年 (平成 5 年) 6 月 社団法人日本サテライトオフィス協会発足  
2000 年 (平成 12 年) 1 月 社団法人日本テレワーク協会に名称変更  
2013 年 (平成 25 年) 4 月 一般社団法人日本テレワーク協会へ移行