2020 年度研究成果レポート

新展開を迎えた働き方改革・テレワーク推進

～コロナ下における課題と取組～

2021 年 6 月 22 日

一般社団法人日本テレワーク協会

第 3 期　働き方の未来特別研究プロジェクト

目次

1．はじめに P2～

（１）働き方の未来特別研究プロジェクトとは

（２）2020 年度特別研究プロジェクトの特徴

（３）本レポートの目的

2．コロナ下における働き方改革・テレワーク推進の状況 P3～

（１）コロナを機にテレワークが標準の働き方へ

（２）テレワークを標準とした働く場所や時間の柔軟性を高める動きが加速

3．コロナ下におけるテレワーク推進の課題と対策 P4～

（１）オフィスの役割や機能の見直し

（２）テレワーク下におけるマネジメント・コミュニケーション上の課題と対策

①成果（アウトカム）重視の人事評価への移行と定着

②ジョブ型人事への移行

③価値観の共有と評価への反映

④ミドルマネジメントのマネジメント・コミュニケーションの課題と工夫

⑤総労働時間の伸びを抑制するマネジメント上の工夫

⑥仕事の全体感の把握を促す工夫

⑦組織間のコミュニケーションを生み出すための工夫

⑧テレワークに必要な IT リテラシーの底上げ

⑨オンライン営業、オンライン会議のファシリテーションスキル

（３）テレワーク下における人事・労務面の課題と対策 P9～

①テレワーク下における総労働時間の伸びと対策

②メンタル・健康面での課題

③テレワーク下のハラスメント対策

④通勤定期代の廃止とテレワーク手当の支給

⑤単身赴任解除の取組

⑥テレワーク時代の社員の居住地

4．むすびに P12

働き方の未来特別研究プロジェクト　メンバー企業名簿 P13

働き方の未来特別研究プロジェクト　研究会開催履歴 P14

働き方の未来特別研究プロジェクト　主催者側メンバー P15

別表　これまでの特別研究プロジェクトの成果 P16,17

1．はじめに

（１）働き方の未来特別研究プロジェクトとは

一般社団法人日本テレワーク協会は、2000 年に設立された情報通信技術（ＩＣＴ）を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方である「テレワーク（在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務などの形態がある）」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 年度より宇治則孝（テレワーク推進フォーラム会長）を発起人とした特別研究プロジェクトを開催している。毎年度、日本を代表するテレワーク先進企業約 20 社から働き方改革やテレワーク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メンバーに迎え、テレワーク推進の事例共有やディスカッションを重ねてきた。

初年度の 2015 年度から 2017 年度にかけては東京五輪・パラリンピックが開催されるはずであった 2020 年をテレワーク普及のマイルストーンに置き「2020 年のワークスタイル特別研究プロジェクト」という名称で活動してきた。また、研究成果としてテレワークの導入・推進のポイントを提言にまとめて発表するなどして日本全体のテレワーク促進に取組んできた。

2018 年度の特別研究プロジェクトからは、2020 年以降テレワークが当たり前の働き方になっていくと想定した上で、プロジェクト名を「働き方の未来特別研究プロジェクト」に改め、テレワーク推進の取組やテレワーク時代の人材マネジメントのあり方について経営・人事戦略の視点から情報交換や議論を深めてきた。また、研究成果として日本の経営者や人事担当者がテレワークを経営戦略・人事戦略として本格的に推進する上でのヒントをレポートにまとめて発表してきた。

（２）2020 年度特別研究プロジェクトの特徴

2020 年度の特別研究プロジェクトは「新展開を迎えた働き方改革・テレワーク推進」をテーマに、経営・人事戦略の視点からコロナ下における働き方改革・テレワーク推進の現状や課題感、新たな取組について情報交換を行った。研究会は 2020 年 10 月から 2021 年 3 月にかけて全 5 回オンラインで開催した。

2020 年には新型コロナウイルス感染症の感染拡大を防ぐための社会的な要請として、日本全国で半ば強制的な形でテレワークの導入や活用が進められた。それと同時に、テレワークの阻害要因となる「対面・紙・ハンコ」を前提とした働き方の見直しや DX の機運が一気に高まった。

テレワークを中心とする働き方へと働き方のパラダイムシフトが起こったことで、プロジェクトメンバー企業（以下、メンバー企業）における働き方改革・テレワーク推進は既定のロードマップの想定外の展開を迎えている。2020 年度の特別研究プロジェクトは、コロナ下における各社の働き方改革・テレワーク推進に関する事例の共有や意見交換が活発に行われたことが特徴だ。

（３）本レポートの目的

本レポートでは 2020 年度の「働き方の未来特別研究プロジェクト」での情報交換をもとに、コロナ下におけるメンバー企業での働き方改革・テレワーク推進の現状や課題感と対策、さらにテレワークに関連する働き方の新たな方向性に関して事例を含む最新状況をまとめている。本レポートが経営者や人事担当者、働き方改革の推進担当者にとって、テレワークを取り巻く働き方の新たなスタンダードを模索する上で参考になれば幸いだ。

2. コロナ下における働き方改革・テレワーク推進の状況

（１）コロナを機にテレワークが標準の働き方へ

メンバー企業では新型コロナウイルス感染症対策として 2020 年 2 月末ごろから在宅勤務を推奨し始めた企業が多く、緊急事態宣言期間中は在宅勤務が徹底されていた（製造現場等を除く）。緊急事態宣言の解除期間中においても、感染症対策の観点から出社率が抑えられ、1 年を通して全社的にテレワークが実践されていた。

全メンバー企業において 2020 年以前から、働き方改革の手段としてテレワークの導入・推進が進められていたが、出社を前提とする働き方を補足する補助的な位置づけにとどまっていた。そのためテレワーク先進企業が名を連ねるメンバー企業においても、2020 年以前はテレワークの利用者は限定的でテレワークの利用率も低い傾向が見られた。

ところが、2020 年のコロナを契機とした長期間に渡るテレワークの実践により、テレワークでも生産性高く働くことができることが確かめられ、従業員からもテレワークの継続を希望する声が多く上がったことから、出社を前提とする働き方を見直し、テレワークを標準とする働き方に大きく舵を切った企業が目立った。ここで注意したいのは、オフィスを廃止してテレワークに一本化するという話ではないことだ。メンバー企業では、出社とテレワークを組み合わせた働き方で社員と企業が最も高いパフォーマンスを出し続けられるよう、試行錯誤が進められている。

（２）テレワークを標準とした働く場所や時間の柔軟性を高める動きが加速

メンバー企業ではコロナ前から働き方改革の一環として、働く場所の選択肢を広げるテレワークや働く時間の自由度を高めるフレックスタイム制の導入が進められていた。コロナを機に働く場所や時間の柔軟性を高め、社員の働き方の自律を促すルール改訂の動きが加速している。具体的には、テレワークの上限日数の撤廃、フレックスタイム制のコアタイムの撤廃、自宅に加えてサテライトオフィスや親族の家などで働くことを許可するなどのテレワーク勤務場所の拡大、定期代支給の廃止や単身赴任の解除、在宅勤務によって社員が負担する水道光熱費などの支払いを目的としたテレワーク手当の支給などのルール改訂が挙げられる。

また、これまでは通勤圏内に居住することが常識だったが、テレワークが当たり前の働き方になるなかで、通勤圏外への移住を希望する社員も出てきている。メンバー企業では、前出のルール改訂に加え、社員の遠隔居住の解禁についても検討事項に入れられ始めている。

3．コロナ下におけるテレワーク推進の課題と対策

（1）オフィスの役割や機能の見直し

2020 年度の研究会では、オフィスの役割や機能を見直す声が多数上げられた。コロナ前は「会社（オフィス）に行く」ことが「仕事をする」こととほぼ同義であったが、コロナを機に在宅勤務が定着し「家で仕事をする」ことが特別ではなくなった。これに伴い、オフィスへの出社率が下がって空きスペースが目立つようになり、オフィスの立地や面積の妥当性をはじめ、オフィスの役割や機能に関して経営・人事戦略上の重要な検討項目として取り上げられるようになった。

テレワークでも仕事ができる時代に、オフィスで働く意義やオフィスが提供できる価値とは何だろうか？メンバー企業の中には、オフィスは会社のブランドイメージや価値観を共有できる場として必要であり、ブレインストーミングやコラボレーションの創出、新規事業の立ち上げ、新人の育成等においてはテレワークよりも効率が良いと捉えている企業もある。オフィスの機能については、出社したメンバーで打合せや意見交換が気軽にできるスペースの重要度が上がり、出社しても周囲の雑音やハウリングを気にせずに Web 会議に集中できるようなスペースも必要とされてくる。他にも経営層のメッセージの配信やオンラインセミナーの開催などを目的として社内に専用スタジオを設置したり、ドリンクやスナックといったアメニティを充実させたりする工夫も共有された。

また、オフィス内の感染症対策として、ビーコンとスマートフォンで社員の所在地や動線の行動ログを取得し、濃厚接触の可能性がある社員を把握できるツールを導入した企業もあった。他にも個人のワークスペースを２ｍ に拡張することで、隣同士の飛沫感染リスクを減らす取組も共有された。

（2）テレワーク下におけるマネジメント･コミュニケーション上の課題と対策

①成果（アウトカム）重視の人事評価への移行と定着

2018 年度の「第 1 期 働き方の未来特別研究プロジェクト」以降、テレワーク時代の人材マネジメントのあり方について経営・人事戦略の視点から事例共有や議論を深めてきた。2020 年度は、コロナによる働き方のパラダイムシフトでテレワークの定着が進んだことで、メンバー企業では成果重視の人事評価への移行や定着の促進が経営・人事戦略上の重点施策としてより具体的に推進されている。

ある企業では、テレワーク体制にスムーズに移行できた要因として、コロナ前からテレワークの推進と成果重視のマネジメント変革を両輪で進めてきたことを挙げている。ただし、1on1 コミュニケ

ーション（以下、1on1）などを通した部下へのフィードバックやフェアな評価という観点ではマネージャーの力量によって差が出ることが課題であり、マネージャーへのトレーニングを徹底するとともに、マネージャーの期待値に届かない社員についてはキャリアパスの見直しを行っているという。

別の企業では、テレワーク環境でも成果を重視しながら従業員をエンカレッジできる企業文化をつくるには人事制度が最も重要だと考え、目標設定や評価制度、ミッションベースのグローバルレーティングなどをグローバル共通の人事基盤として導入を進めている。同時にそれを支える HR の IT 基盤の整備も進めている。

2020 年度に人事評価制度を大きく改訂した企業もあった。この企業もコロナ前からテレワーク推進と成果重視のマネジメント改革を両輪で進めていたが、これまで時間労働や年功序列で働いてきた評価者のマインドをより大胆に変える必要があったという。新しく導入した人事制度では評価における KPI やキーアクションの設定、把握に重きをおいている。さらに 360 度評価を全面的に導入することで納得感の高い客観的な評価につなげる狙いだ。今後の課題感として、評価者に対するトレーニングや評価者・非評価者双方のマインドチェンジの徹底が共有された。

②ジョブ型人事への移行

日本では年功序列・終身雇用を前提に職務を限定せずに人に仕事を割り当てる「メンバーシップ型」と呼ばれる人事が浸透している。しかし、メンバー企業の間では 2018 年度の段階で「メンバーシップ型」が多様な人材の獲得や登用、さらに社員の自律や挑戦の致命的な足かせになっているという強い危機感が共有されていた。

メンバー企業の中にはグローバルでの競争力を高めるために、仕事に人を割り当て、仕事の内容や遂行状況をもとに評価する「ジョブ型」人事への転換を加速する動きが見られる。ある企業では管理職に導入済みの「ジョブ型」を、2020 年度からは一般従業員への導入拡大を目指して社員の意識改革に取組み始めている。この企業では、社員への在宅勤務に関する調査で、在宅勤務での業務効率向上に必要なこととして「役割・業務分担の明確化」を挙げる回答が多かったことも「ジョブ型」転換を後押しするきっかけになっているという。

別の企業では、年功序列で業務内容が曖昧な「メンバーシップ型」の働き方からの脱却が欠かせないとして、2020 年度から「ジョブ型」を導入している。人事のスタンスも従来の管理という感覚から自律促進に変わり、従業員への教育も昇格時など年次ごとに教育機会を設けるのではなく、いつでも学び直しができるような教育環境作りに取組んでいるという。年功序列ではなくなることで、順送り人事で昇格してきた管理職にはマネージャーとしてのより高いプロ意識と成果が求められるようになる。この企業では、教育や評価のあり方の見直しを進めるとともに、一般社員へのジョブ型展開も検討している。

③価値観の共有と評価への反映

2020 年度の特別研究プロジェクトでは、あるメンバー企業におけるカルチャー変革の取組に大きな関心が集まった。この企業では社員の力を最大限引き出し、力強く成長し続ける企業に生まれ変わることを目的に 2018 年度から社内変革のための大改革を敢行している。企業文化を再構築するにあたり、グループ企業共通の新たな行動基準を打ち出し、経営層と従業員の双方向の対話による価値観の浸透と行動変容に取組んでいる。行動変容を徹底するにあたり、社員の声を集めて施策に反映するとともに、パルスサーベイ等により社員の変革への実感値をモニタリングしている。同社による事例発表後の質疑応答では、新たな行動基準を打ち出す際の経営層や人事の関わり、組織変革の鍵となるミドルマネジメントへの浸透方法について多くの質問が集まり、メンバー企業における組織変革への関心の高さがうかがい知れた。

他にも、組織変革を目指してグループ共通のパーパス（企業の存在目的）や社員が大切にすべき価値観などを2020年度に刷新した企業もあった。新たな価値観を提示するにとどまらず、行動基準を反映した成果重視の評価制度や 1on1 によるフィードバックを導入・定着させることで社員の行動変容を目指している点で共通していた。

この不確実性の高い時代において、リアルやリモートでつながる多様な人材が、同じベクトルに向かって力を発揮するには、会社が掲げるパーパスや価値観への共感と行動基準に基づく仕事への取組が経営戦略上、より一層重要になりそうだ。

④ミドルマネジメントのマネジメント・コミュニケーションの課題と工夫

総労働時間の伸びと並び、課題感としてメンバー企業から多数共有されたのが、テレワーク下におけるマネジメントやコミュニケーションの課題だ。特にマネジメントの鍵となるミドルマネジメント層は、相対的にテレワークに不慣れなことが多く、メンバー企業における調査結果からもテレワーク環境におけるマネジメントに課題を感じている人が多いことが分かっている。

ある企業では社員調査から 1 回目の緊急事態宣言期間中にマネージャーがテレワークでの部下との仕事のやり方に悩んでいることを把握している。対策として部下と信頼関係を築くことの重要性やリモートでのコミュニケーションの取り方、お互いの業務の可視化の進め方などをまとめたコンテンツを用意し、各コンテンツを 5 分単位で見られるような管理職向けのオンライン研修を始めている。

別の企業が実施した社員調査でも、テレワークでの生産性の課題としてマネジメントやコミュニケーションを課題として挙げる人が多かったという。そこで人事部が主体となって在宅勤務力向上セミナーをオンラインで開催し、マネジメントやコミュニケーションのスキルやテクニックを発信している。

コロナ下のテレワークで、マネジメントやコミュニケーション上の大きなトラブルを最小限に抑えることができたとする企業では、コロナ下で 1on1 が高頻度で実施されていたことが貢献したと分析している。この企業では 2018 年から働き方改革の一環としてマネジメント変革を進めており、上司と部下が信頼関係を築くにはコミュニケーション変革が必要だとして、全社で 1on1 を導入してい

る。制度を導入しただけでは形骸化してしまうため、マネージャーの役割を再認識してもらうとともに、1on1 のスキルアップ研修を開催、さらに半年ごとにアンケートを実施して改善を続けるなど、1on1 のクオリティを上げる努力をしていたという。

2020 年度からグローバルで 1on1 を導入した企業では、現場のミドルマネジメントが我流で 1on1 を進めた結果、部下のモチベーションを上げるところか、逆にモチベーションを下げてしまう危険性を感じたという。そこで、1on1 のクオリティを上げるために、1on1 の AI 分析を開始し、理想とするべき 1on1 のあり方を模索している。

⑤総労働時間の伸びを抑制するマネジメント上の工夫

テレワーク中心の働き方に移行するなか、管理職、一般職とも総労働時間が伸びており、仕事とプライベートのメリハリをつけにくくなっていることを問題視する声も多く共有された。ある企業では、社長からメリハリのある働き方をするようメッセージを発信するなど対策を打ち出している。別の企業では、管理職が率先してメリハリのある働き方を実践することが重要であると考え、朝の始業時と夕方の終業時に仕事開始、仕事終了を知らせるメールやチャットを部下に送ることを習慣化するよう推奨している。さらに、管理職の一週間の予定についても部下に共有し、この時間帯は会議可能、この時間帯は会議不可だがチャットであれば対応可能等のコメントを添えて共有するよう推奨している。部下が上司のスケジュールを把握することで、会議調整や指示待ち時間を短縮できるだけでなく、部下の自律を高める上でも効果的だ。この会社では、マネジメントのノウハウを動画や漫画にまとめ、管理職に継続的に発信し続けている。

⑥仕事の全体感の把握を促す工夫

リクルートキャリアが発表した、2020 年 1 月以降にテレワークを実施した人向けのアンケート調査（注 1）[1]では、テレワーク実施前と比べて「仕事は、部分的ではなく全体を把握できる」と回答した人が 20pt ダウン。さらに「担っていた仕事がどう他者に影響を与えるかどうかわかり、重要性を感じる」では実施後で 13.3pt ダウンしている。メンバー企業からも、仕事の全体感の把握や仕事の重要性の実感といったモチベーションに大きく関わる部分をどう改善していくかが課題感として挙げられている。

ある企業では、CEO による経営方針の話を社員向けにライブ配信し、チャット機能を活用して社員からの質問にリアルタイムで回答し始めたという。オンラインではリアル会場での質疑応答に比べて、質問がしやすく、アンケートにもリアルタイムで答えてもらえるというメリットがあったそうだ。さらに、経営会議についても秘匿性が高くないものについては、組織長の判断で会議にアサインされていないメンバーも閲覧許可として情報公開することで、全体感を把握しにくいという気分を軽くする取組も行っている。

---

[1] 株式会社リクルートキャリア ニュースリリース 2020 年 12 月 22 日

⑦組織間のコミュニケーションを生み出すための工夫

2020 年度のテレワーク下のコミュニケーションの課題として、出社時と比べて部門間のコミュニケーションが減ったことを課題感として挙げる声も多く上げられた。ある企業では、例年大きな会場を借りて開催していた社内イベントをオンラインに切り替えて開催しライブで中継している。録画した動画をアーカイブ化して公開したところ、対面ではなかなか接点のない部門のメンバーがお互いの活動を知るきっかけになり、部門をまたいだ交流が始まるなど、オンラインならではのネットワークの広がりが見られたという。

メンバー企業の中にはコロナ前から部門横断型の交流会の開催を推奨していた企業がある。コロナ下で対面での開催が難しくなったが、オンラインでも組織間の交流を活性化すべく、社内のオンライン懇親会や研修、ワークショップに参加する際、会社の費用負担で参加者の自宅や希望の場所に「おつまみ」を届けるサービスの展開を始めている。人事としては「おつまみ」がオンライン交流会開催の促進につながることに加え、社員がオンラインでのファシリテーションスキルを磨く機会になることも期待している。

⑧テレワークに必要な IT リテラシーの底上げ

テレワークで効率よく働くには、Web 会議やチャット、ファイル共有などの IT 活用が不可欠だ。

しかし、一人ひとりの IT リテラシーを底上げしていかないと、テレワークの生産性が下がってしまうという危機感も共有された。ある企業では、コロナを機に Web 会議やチャットなどのコラボレーションツールに加え、出張・経費精算システム、HR システム、文書回付システムなどの IT ツールを矢継ぎ早に導入している。この企業では人事が IT 部門とタッグを組み、IT ツール活用研修を役員、部長、マネジメントといった階層別にオンラインで開催している。比較的 IT アレルギーの強いシニア層の社員に対して、各階層別に押さえておいてもらいたい内容を的確に伝え、手厚くサポートするためだ。さらに、イントラネットでも IT ツール活用のコツを定期的に発信するなど、IT リテラシーの底上げに力を注いでいる。

⑨オンライン営業、オンライン会議のファシリテーションスキル

2020 年以前は、メンバー企業においても Web 会議は社内のメンバー間で行うものであり、社外との打合せや営業活動が Web 会議で行われることは想像し難いことだった。ある企業が全国のマネージャーにヒアリングしたところ、オンライン営業は自分たちも未経験であるため、部下への指導や教育をする立場にも関わらず、オンライン営業のノウハウを共有できず悩んでいるという声が多数寄せられたという。社員が我流でオンライン営業している状態は非効率であり、会社からの支援が必要だと判断し、マネージャーへの現場ヒアリングをもとに、オンラインで顧客接点を強化するためのノウハウを資料にまとめて社内に展開している。資料では、現場の要望や好事例をもとに Web コミュニケーションならではの自分の見せ方や話し方、Web 会議の効率的なファシリテーション方法などについて実践しやすいように分かりやすくまとめている。

他方、テレワーク下でのブレインストーミングやディスカッションについては模索中の企業が多いことも分かった。

（３）テレワーク下における人事・労務面の課題と対策

①テレワーク下における総労働時間の伸びと対策

テレワークは本来、業務の見直しやデジタル化と連動して推進されるため、生産性の向上や業務の効率化につながる。これに移動時間の短縮が加わることで、総労働時間をおさえ、社員のワークライフバランスを向上させる効果がある。メンバー企業では働き方改革の主要な取組の一つとして総労働時間の削減に取組んでおり、テレワークはその手段として業務の見直しやデジタル化と合わせて推進されてきた。テレワークの場所についても、自宅のみならずサテライトオフィスの活用を推奨することで、業務の効率化やワークライフバランスの向上を推し進めてきた。

しかし、2020 年度はコロナ前の 2019 年度に比べて総労働時間が伸びていることを課題に挙げる企業が目立った。コロナの影響でテレワーク中心の働き方をするなか、特に管理職の労働時間が増えているという事例が共有された。一方で、コロナ前から ICT ツールを活用し業務改善に取り組んでいる企業や営業などの部門では、日ごろからチャットや Web 会議を効率的に活用できており労働時間が伸びていないという報告もあった。

2020 年はコロナ対策としていわば半強制的にテレワークが実施された極めて特殊な年だ。初めて Web 会議やチャットを経験したという人が多く、管理職においてはリモートでのマネジメントスキルを一から身につけなくてはならない状況にあった。2020 年以前であれば、オフィスでの立ち話で済んだ相談や退出時間が決まっている会議室での打合せが、都度会議の設定が必要で時間の延長が容易な Web 会議に置き換わった。さらに Web 上での 1on1 の増加や不慣れなマネジメントなどが重なり、特に管理職においては朝から晩までスケジュールが Web 会議で埋まり、結果として長時間労働になるという傾向が見られたという。

これらの対策として、3 （2）「テレワーク下におけるマネジメント・コミュニケーション上の課題と対策」で挙げたようなマネジメントスキルやオンライン会議スキルの底上げが強化されている。また、ある企業では、総労働時間の伸びを重く見ており、会社が定める労働時間の基準を超えた社員には産業医面談を受けさせるなど過重労働にならないよう警鐘を鳴らしている。他にも Web 会議の会議時間の見える化や会議時間の短縮を推奨する取組が共有された。

②メンタル・健康面での課題と対策

メンバー企業では、テレワーク下での社員のコンディションを把握するために定期的にパルスサーベイなどの調査が実施されている。複数の企業からミドルマネジメント層に高ストレス傾向が見られたことが共有された。慣れないテレワーク下でのマネジメントにストレスを感じる声が多かったとい

う。健康面ではコロナ下で外出できず、長時間座りっぱなしの生活をすることによる体重増加や腰や肩の痛みなどテレワークの長期化に伴う健康リスクを示す事例が共有された。

これらの対策として、企業内カウンセラーによる在宅勤務でのマネジメントに関するティップス提供、カウンセラーセンターに寄せられる社員からの相談の傾向や対策の紹介、オンラインカウンセリング体制の構築といった対策、アスリートや医療機関の協力のもとストレッチ動画の配信や健康マネジメントのティップス提供を行っているという事例が共有された。他にも、上司と部下の 1on1 が部下のメンタル・健康面でのコンディション把握に役立っているという事例も複数共有された。

③テレワーク下のハラスメント対策

2015 年度から始まった特別研究プロジェクトでトピックとして初めて共有されたのが、テレワークならではのハラスメント対策だ。テレワーク下でのハラスメントは、略して「テレハラ」、「リモハラ（リモートハラスメント）」と呼ばれている。具体的には、在宅勤務中の部下がサボってないか気になるあまり、Web カメラを常時オンにしておくよう命令する、業務状況の報告を何かと細かく求める、オンライン飲み会を強制する、Web 会議やチャットなどで罵倒する、Web カメラで映る生活空間などについてプライベートに踏み込んでくることなどがテレワーク下のハラスメントとされている。

テレワーク下のハラスメントは、パワーハラスメントやセクシャルハラスメントにもつながりかねない。テレワークならではのハラスメントを未然に防止すべく、オンラインでハラスメントセミナーを開催するなどの取組が共有された。

④通勤定期代の廃止とテレワーク手当の支給

コロナの影響で在宅勤務の社員が急増したことから、通勤定期代の支払いを廃止し、実費精算に切り替えたという事例が複数共有された。このトピックも 2020 年度に初めて議題に上がったものであり、テレワークの定着を念頭においた施策といえるだろう。

さらに、在宅勤務中の水道光熱費や通信費にあてる費用としてテレワーク手当の支払いを始めた事例も共有された。毎月定額で支払うケースや、テレワークの日数に応じて支払うなど、支払ルールは企業毎に定められている。テレワーク手当の支払いはしておらず、社内で対応を検討中というメンバー企業も複数あった。出社を前提に働く社員との公平性や、テレワークが当たり前の働き方になるなかでの支払いの妥当性などについて慎重に議論されている。

⑤単身赴任解除の取組

会社の方針としてテレワークを標準の働き方にすることを表明しているメンバー企業からは、単身赴任解除の取組も紹介された。単身赴任者本人が希望する場合、在宅勤務中心の働き方で業務に支障がないと所属部門で判断されれば、単身赴任を解除できるというものだ。単身赴任の解除に加え、転勤についても同様に解除可能に踏み切ったという事例の共有もあった。

⑥テレワーク時代の社員の居住地

2020 年以前、社員は会社への通勤圏内で暮らすことが常識だった。メンバー企業には、通勤には不向きな遠隔地への移住や移住先からの勤務の可否について社員からの問い合わせが増えているという。2020 年度の研究会では、社員の居住地について社内で議論を始めたばかりの企業が多く、本格的な議論は 2021 年以降になりそうだ。

一方で、ロケーションフリーの働き方にシフトした企業の取組も紹介された。ある企業ではテレワーク中心の働き方が定着した場合、会社近郊ではない地方への移住を検討するかというアンケート調査に約４割の社員がポジティブな反応を示したという。そこで、2021 年度より国内での居住地は制限なしとし、出社や出張が必要な場合は会社が出張代として費用を全額支払うことに決めている。ただし、社員の希望が必ずしも認められるわけではなく、通勤圏外での居住を認める判断は、人事経由で本部長が諸条件に照らし業務への影響やコスト等から総合的に判断するとしている。この際、業務内容からして頻繁に出社が必要になるケースに関わらず社員が遠隔地からの勤務を希望するような場合や、上司が部下の希望を理不尽に却下するような場合は、人事が介入して双方の間を取り持つ予定だという。

別の企業は、国内での居住地に制限を設けないことに決め、出社にあたっては会社から 200 キロメートル範囲内であれば出張費として会社が負担するとしている。他にも、親の介護や配偶者の転勤など家族の事情が理由であれば遠隔地からの勤務を認めた企業もあった。

メンバー企業に共通していえるのは、遠隔地の居住解禁についてはどの企業も慎重に議論しながら検討を進めているということだ。特に海外への居住解禁については、労務面や税法、日本に出張した際の経費負担、時差がある状態でのマネジメント等の課題があり、2020 年度段階で解禁している企業は見られなかった。ただし、コロナが落ち着いたタイミングで海外のワーケーションを認めるなどして、海外居住の可能性を模索したいとする企業があったことは付け加えておきたい。

4.むすびに

コロナで変わるテレワーク時代の働き方改革

新型コロナウイルス感染症の拡大を機に、働き方改革・テレワーク推進は2020年に大きな転換点を迎えた。2020 年のほんの1年の間に働き方のパラダイムシフトが起こり、テレワークが標準の働き方として定着しつつある。2015 年度に特別研究プロジェクトを発足して以来、テレワークの導入、推進、定着に向けて活動してきたが、2020年度をもって主に大企業からなるメンバー企業におけるテレワークの定着はほぼ完了したといえる。しかし一方で、テレワーク導入率が低い中堅・中小企業や大企業において、今後コロナ前の出社を前提とした働き方への揺り戻しが起きることが懸念される。

テレワークは多様な人材の多様な働き方や、デジタル化による生産性向上にも寄与する働き方改革の切り札であり、時代の必然だ。企業の競争力を高める上で、テレワークをさせないという選択肢はあり得ない。日本テレワーク協会は、テレワークがメンバー企業のみならず幅広い企業において標準の働き方として定着することで社員の自律や成長と企業の成長が循環し、日本社会の持続的な発展につながることを期待している。また、テレワーク時代の働き方に合わせて、出社を前提に設計された労働法制のあり方についても変革を求めたいところである。

テレワークの導入・利活用がますます進んでくるなか、2021 年以降は出社とテレワークを組み合わせた働き方で工夫を重ね、いかに組織の生産性や社員のエンゲージメントを高めていけるかが経営戦略・人事戦略上の大きな論点になりそうだ。

本レポートが、激動のテレワーク時代の働き方を模索する上でのヒントになることを願っている。

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 2021 年 3 月当時）

1	味の素（株）	人事部　労政グループ	福永　貴昭
2	（株）NTT データ	代表取締役副社長執行役員	藤原　遠
3	（株）NTT ドコモ	人事部　ダイバーシティ推進室　室長	嶋本　由紀子
4	（株）小松製作所	取締役 常務執行役員	浦野　邦子
5	住友商事（株）	人事厚生部労務チーム長	杉本　亮
6	SOMPO コミュニケーションズ（株）	代表取締役社長	陶山　さなえ
7	第一三共（株）	総務本部 人事部長	松本　高史
8	（株）電通	執行役員	林　信貴
9	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
10	日本航空（株）	人財本部 人財戦略部 部長	阿部　淳
11	日本電気（株）	シニアエグゼクティブ　カルチャー変革本部長兼人材組織開発部長	佐藤　千佳
12	（株）日立製作所	人財統括本部 人事勤労本部　エンプロイーリレーション部 働き方改革グループ　部長代理	近藤　恭子
13	富士通（株）	総務・人事本部人事部　シニアマネージャー	高田　ユリ
14	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
15	三井不動産（株）	人事部働き方企画推進室　主事	中安　理恵
16	横河電機（株）	執行役員 人財総務本部長	松井　幹雄
17	（株）リクルートホールディングス	執行役員（総務）	野口　孝広
18	（株）リコー	人事本部人事部長　兼　働き方変革 PT リーダー	児玉　涼子

働き方の未来特別研究プロジェクト 研究会開催履歴

（所属・役職は研究会開催当時）

第一回研究会（2020 年 10 月 21 日）

・参加メンバーによるテレワーク推進の状況共有

第二回研究会（2020 年 12 月 16 日）

・事例紹介（１）「NEC のカルチャー変革～テレワーク推進と人材組織開発～」
日本電気（株） シニアエグゼクティブ カルチャー変革本部長兼人材組織開発部長
佐藤 千佳様
・事例紹介（２）「三井不動産の働き方改革とコロナで変わるオフィス活用」
三井不動産（株） 人事部働き方企画推進室主事 中安 理恵様

第三回研究会（2021 年 1 月 20 日）

・事例紹介（１）「コロナ禍におけるリクルートの取り組みと社会の兆し」
（株）リクルートホールディングス 執行役員（総務） 野口 孝広様
・事例紹介（２）「世界で戦うための日立の変革に向けたチャレンジ －ジョブ型人財マネジメントへの転換、テレワーク推進」
（株）日立製作所 人財統括本部人事勤労本部エンプロイーリレーション部
働き方改革グループ 部長代理 近藤 恭子様

第四回研究会（2021 年 2 月 17 日）

・事例紹介（１）「住友商事におけるテレワークの取り組み」
住友商事（株） 人事厚生部労務チーム長 杉本 亮様
・事例紹介（２）「リコーグループが実践する“働き方変革” 創ろう! My Normal～社員一人ひとり「”はたらく”歓び」の実現に向けて～」
（株）リコー 人事本部人事部長兼働き方変革 PT リーダー 児玉 涼子様

第五回研究会（2021 年 3 月 2 日）

テーマ「テレワーク定着時代の働き方の新ルール」
・事例紹介（１）「「できる！リモートワーク」及び「おつまみデリ」の紹介」
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 裕也様
・事例紹介（２）「横河電機「働きがい改革」への挑戦」
横河電機（株）執行役員人財総務本部長 松井 幹雄様
・参加メンバーによるテレワーク定着時代の働き方の新ルールに関する状況共有

働き方の未来特別研究プロジェクト 主催者側メンバー

（所属・役職は 2021 年 3 月当時）

○発起人	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） 副社長		宇治 則孝
	一般社団法人日本テレワーク協会	専務理事	田宮 一夫
○部会長・執筆責任者	一般社団法人日本テレワーク協会 （株）ルシーダ 代表取締役社長	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	主席研究員	富樫 美加

別表　これまでの特別研究プロジェクトの成果

特別研究プロジェクト１期目	
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**
主なテーマ	テレワーク普及のマイルストーンとなる２０２０年を念頭におき、テレワークの導入・推進の取組についてテレワーク先進企業の経営層・人事担当の役職者の方々とともに事例共有やディスカッションを行った。研究成果として、企業経営者及び政府に対して、テレワークによるワークスタイル変革を実現するためのポイントを提言にまとめた。
レポート	「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-」 **(研究成果レポート PDF)**
	提言　１　テレワークによるワークスタイル変革の実現には「経営トップの強力なコミットメント」が不可欠
	提言２　テレワークによる生産性向上を目指すには、制度の「幅広い社員」への適用拡大を
	提言３　テレワーク導入時には「中間管理職」からの「体験」も効果的
	提言４　テレワークの利用の有無で評価に差をつけない配慮を
	提言５　女性の活躍推進にテレワークの活用を
	提言６　介護離職対策にテレワークの活用を
	提言７　治療と仕事の両立にテレワークの活用を
	提言８　個々の企業ごとのテレワークの取組から、社会全体の取組に向けた「社会的気運作り」を
特別研究プロジェクト２期目	
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**
主なテーマ	前年度に続き、2020　年を念頭におき、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た。研究成果として、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ポイントを提言にまとめた。
レポート	「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」 **(研究成果レポート PDF)**
	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
	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

	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
	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
	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
	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
	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
特別研究プロジェクト３期目	
2018 年度	**第１期　働き方の未来特別研究プロジェクト**
主なテーマ	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、テレワーク推進の取組や人材マネジメントのあり方ついて事例共有やディスカッションを行った。研究成果レポートでは、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まとめた。
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」 **(研究成果レポート PDF)**
	（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
	（２）　プロジェクトメンバー企業での取組事例
	（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
特別研究プロジェクト４期目	
2019 年度	**第２期　働き方の未来特別研究プロジェクト**
主なテーマ	前年度に続き、テレワークが当たり前の働き方になるであろう 2020 年以降の働き方を視野に入れ、テレワーク推進の取組やテレワークで変わる人材マネジメントのあり方ついて経営・人事戦略の視点から事例共有やディスカッションを行った。研究成果として、メンバー企業で実践されているテレワーク時代のマネジメント改革の試みについてまとめた。
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 PDF）**
	（１）研究会の共通認識
	（２）　テレワーク時代のマネジメント改革
	（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