2021 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

～コロナ後を見据えた働き方～

2022 年 6 月 22 日

一般社団法人日本テレワーク協会

第 4 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）日本テレワーク協会とは
（２）働き方の未来特別研究プロジェクトとは
（３）本レポートの目的
2. 2021 年度の働き方改革・テレワーク推進の特徴 P3
（１）出社とテレワークのハイブリッドワークが始まる
（２）チーム力向上、チームの自律への期待の高まり
３. 働き方改革・テレワーク推進の課題と取組事例 P4
（１）ハイブリッドワーク推進にあたっての人事のジレンマ
（２）コロナ下のテレワークの状況と主な課題
（３）テレワーク・ハイブリッドワーク下の課題解決に向けた取組事例
①出社によるリアルなコミュニケーション創出の工夫
②休息・睡眠時間確保のためのインターバルの推奨
③若手、中途入社、異動者へのケア
4. 働き方改革・日本型雇用の質的転換 P9
（１）働き方改革は“働きがい”に重きをおくフェーズへ
（２）テレワークの定着に伴う日本型雇用慣行の質的転換
5. むすびに P11

働き方の未来特別研究プロジェクト　メンバー企業名簿 P12
働き方の未来特別研究プロジェクト　研究会開催履歴 P13
働き方の未来特別研究プロジェクト　主催者側メンバー P14
別表　これまでの特別研究プロジェクトの成果 P15-17

1．はじめに

（１）日本テレワーク協会とは

一般社団法人日本テレワーク協会（会長：栗原博）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。

（２）働き方の未来特別研究プロジェクトとは

日本テレワーク協会では、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おり、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、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日本全体のテレワーク促進に取組んできた。

2018 年度には、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、18・19 年度の 2 期に渡り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た。そして、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ポイントをまとめたレポートを発表した。

2020 年度は、新型コロナウイルス感染症の影響で働き方のパラダイムシフトが起きたことを受け、「新展開を迎えた働き方改革・テレワーク推進」をテーマに据え、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、新たな取組について情報交換を行った。

2021 年度は 2020 年度のテーマである「新展開を迎えた働き方改革・テレワーク推進」を引き継いだ上で、サブテーマを「コロナ下における課題と取組」から「コロナ後を見据えた働き方」に変更して事例共有やディスカッションを行った。研究会にはプロジェクトメンバーとして 19 社の経営者・人事責任者が参加し（P12 メンバーリストを参照）、2021 年 10 月から 2022 年 2 月にかけて全 5 回オンライン上で研究会を開催した。

図 1 に 2015 年度から 2021 年度にかけて特別研究プロジェクトで取り上げたテーマの変遷をまとめた。

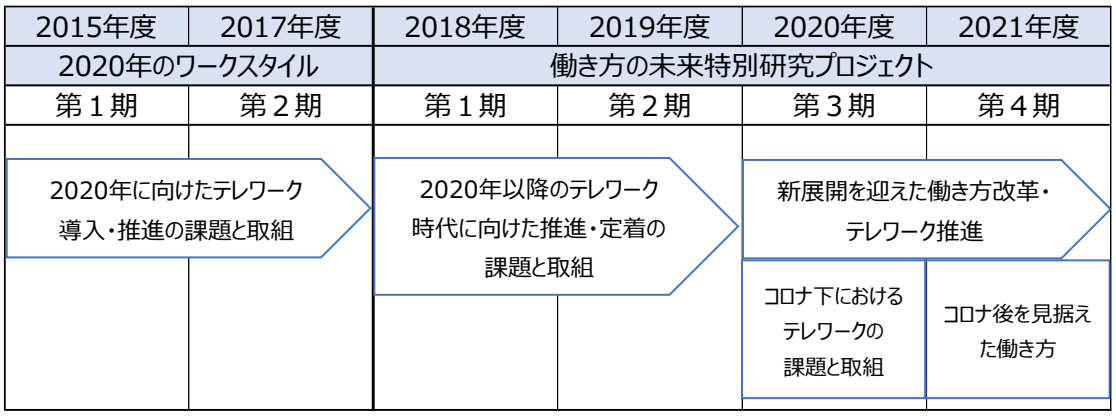

図１　特別研究プロジェクトで取り上げたテーマの変遷

（３）本レポートの目的

本レポートでは 2021 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・テレワークの現状や、コロナ後を見据えた働き方の方向性に関する情報をまとめている。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、テレワークが当たり前になった時代のより良い働き方の形を模索する上での一助となれば幸いだ。

2. 2021 年度の働き方改革・テレワーク推進の特徴

2021 年度はハイブリッドワーク元年ともいえ、コロナによって新展開を迎えた働き方改革・テレワーク推進の状況にさらなる進展が見られた。ここでは、特別研究プロジェクトにおける事例紹介やディスカッションの中から、働き方改革・テレワーク推進の節目となる特徴的な内容を取り上げる。

（１）出社とテレワークのハイブリッドワークが始まる

図 2 で示したようにメンバー企業の働き方改革におけるテレワーク推進の状況は 2019 年度から 2021 年度の 3 年間で大きく変化している。

コロナ前の 2019 年度までは、多様な人材の多様な働き方の実現や生産性の向上、社員の自律促進を目指し、2020 年を一つのマイルストーンとしてテレワークが推進されてきた。それが新型コロナウイルス感染症の拡大により状況が一変し、2020 年 2 月下旬からテレワークに移行するメンバー企業が続出した。さらに 2020 年 4 月の一回目の緊急事態宣言以降、政府からの強い要請で出社率が抑えられ、2020 年度を通してテレワーク中心の働き方が実践された。

2020 年度にテレワーク中心の働き方へのパラダイムシフトが起きたことで、テレワーク推進のフェーズ自体は早くも完了を迎えたといえる。

2021 年度の第 1 回研究会を開催した 2021 年 10 月には、夏に猛威をふるったデルタ株による第 5 波が収束して 9 月末に緊急事態宣言が解除されたことに加え、新型コロナウイルスのワクチン接種が進んでいた。コロナを取り巻く状況に改善が見られたことで、2021 年度においてはメンバー企業の多くでウィズコロナ、アフターコロナを見据えながら出社とテレワークを組合せたハイブリッドワークが試行され始めていることが分かった。

年度	2019年度	2020年度	2021年度
働き方改革における テレワーク推進の フェーズ	テレワーク推進	テレワーク定着	ハイブリッドワーク試行
テレワークの状況	テレワーク利用者は少数派。2020年に向けて働き方改革・テレワーク推進の取組が活発化。	コロナの影響でテレワークが出社に並ぶ標準の働き方として定着。テレワーク中心の働き方が続く。	感染症対策に留意しながらも、出社とテレワークを組合せたハイブリッドワークの試行が始まる。

図 2　メンバー企業におけるテレワーク推進の状況変化

（2）チーム力向上、チームの自律への期待が高まる

2020 年度までは働き方改革とテレワークは社員一人ひとりの自律促進を念頭において推進されてきた向きがあるが、テレワークが定着してハイブリッドワークが始まった 2021 年度においては、社員の自律に加え、チーム力の向上やチーム単位の自律を期待する声が多数挙げられた。

メンバー企業では、2020 年度に柔軟な働き方ができるよう様々なルール改訂が行われており、働く場所や働く時間の社員の裁量が未だかつてないほど大きくなっている。しかし、テレワーク中心の働き方の中で、チームの一体感やチームとしてのパフォーマンスの低下が懸念され始めたという。

2021 年度のディスカッションや事例共有から、社員には自身の自律に加えてチームのパフォーマンス向上を意識した行動が求められており、チームにはマネージャーのリーダーシップのもと自律的なコミュニケーションやアクションがより強く期待されるようになっていることが分かった。

メンバー企業からは、経営・人事戦略を表す働き方改革のスローガンや人材マネジメントポリシーを、チームの自律に焦点を当てたメッセージへと大きくアップデートした事例も複数共有された。

3. 働き方改革・テレワーク推進の課題と取組事例

ここでは 2021 年度の特別研究プロジェクトにおいて経営者・人事責任者の視点から共有された、働き方改革・テレワーク推進に関する具体的な課題や課題解決に向けた取組事例を紹介する。

（１）ハイブリッドワーク推進にあたっての人事のジレンマ

2021 年度にはコロナの影響を受けつつも、ハイブリッドワーク推進の機運が高まり、社員は出社するか、テレワークにするかを自分の裁量で自律的に決められるようになった。メンバー企業の人事担当者からは、出社の上限日数や出社のタイミングなどについて人事が細かい命令やガイドライン（行動指針）を出さなくとも、マネージャーのリーダーシップのもとでチーム毎に自律的に決められるようになってもらいたい、という期待が共有された。

実際には、出社頻度や出社日数を会社（人事）に決めてもらいたいという声が社員やマネージャーから挙がっており、人事の悩みどころになっていることが分かった。会社が具体的な出社上限日数などを提示すると、ルールにとらわれて目的のない出社を生み出してしまうなど、働き方改革やテレワーク推進の目的の一つである社員の自律促進を妨げてしまう恐れがあるためだ。

社員の自律促進と出社のガイドラインの扱いについては、ハイブリッドワーク推進の始まりを象徴する大変関心の高いテーマとなった。今後、社員やチームの自律を促進しながらハイブリッドワークによるベストミックスを実現する上で、人事としてどのようなアプローチを取ることが好ましいのか、引き続き各社の取組事例の共有が期待される。

（２）コロナ下のテレワークの状況と主な課題

2021 年度の研究会の開催にあたって、各社にテレワークの状況と課題を発表してもらった。テレワークの状況に関しては、本社などオフィスワークの部門の出社率が 3 割前後という企業が多く、テレワーク中心の働き方が定着していることが分かった。2020 年度以降、テレワークでも支障なく業務を遂行できるようにとペーパーレスや脱ハンコ、クラウドツールの活用などがより一層推進されたことで、製造現場や物流などの職種を除いては、テレワークの阻害要因がほぼなくなったと言える。メンバー企業では、テレワーク定着の次のフェーズとして、出社とテレワークを組合せたハイブリッドワークの推進が始められている。

2021 年度のテレワークの課題としては、図 3 に示したコミュニケーションと総労働時間の伸びの 2 点を挙げる企業が非常に多く見られた。コミュニケーションについては、コロナの影響でテレワーク中心の働き方が長期化するなか、特に新入・若手・中途社員、異動者といったリアルでの人間関係が構築できていないメンバーの孤独感や疎外感、モチベーションの低下、チームビルディングを問題視する意見が多数挙げられた。

総労働時間の伸びは、コロナ下 1 年目の 2020 年度にも共有された課題ではあるが、2021 年度も継続して主要な課題となった。要因としては、通勤時間の業務時間へのスライド、1on1 による手厚いコミュニケーションによるマネジメント負荷の増大、Web 会議数や Web 会議時間の増加、海外との早朝・深夜会議の恒常化などが共有された。

メンバー企業ではコミュニケーション不全や長時間労働が心身の不調へと連鎖してしまわないよう、3（3）「テレワーク・ハイブリッドワーク下の課題解決に向けた取組事例」で挙げるような様々な対策を講じている。

コミュニケーション	総労働時間の伸び
新入・若手・中途社員、異動者などのリアルでの人間関係が構築できていないメンバーを中心とした ・孤独感、疎外感 ・モチベーションの低下、チームビルディングの難しさ	・通勤時間の業務時間へのスライド ・マネジメント負荷の増大 ・Web会議数やWeb会議時間の増加 ・海外との早朝・深夜会議の恒常化

図 3　2021 年度のテレワークの課題

（3）テレワーク・ハイブリッドワーク下の課題解決に向けた取組事例

①出社によるリアルなコミュニケーション創出の工夫

テレワーク推進においてコミュニケーションの課題はつきものだ。2020 年度まではお互いの業務を可視化するためのスケジューラーの活用や Web 会議・ビジネスチャットツールの導入・利活用、1on1 の実施、オンライン研修によるマネジメント教育といった、主にテレワーク下のコミュニケーションを想定した取組みが共有されてきた。2021 年度は出社することに意義を持たせたり、動機付けをしたりすることで、対面でのリアルな交流によってコミュニケーションの課題を解決しようとする試みが共有された。

ある企業では、ハイブリッドワークを推進する上で、オフィスをコラボレーション創出の場にすべく工夫を凝らしている。例えば、コロナ前までは研修施設にこもって実施していた新人研修を一般社員が集まるオフィスビル内の執務フロアの一角で実施しているという。通りがかった社員が新人社員や研修の様子を見たり、新人社員も周りの先輩社員の仕事ぶりを見たりでき、お互いにメリットがあったという。他にも、自社保有のサテライトオフィスを一部社外に解禁することで、外部との共創・ネットワーキングを狙っているという。

別の企業では、同じオフィスビルに入居している企業を巻き込み、コミュニケーションと健康のためのイベントを実施している。数名でチームを組んでチーム別に歩数を競争し、結果をアプリに反映して共有しているという。この取組がきっかけとなり、オンライン上や出社した際の会話が生まれているということだ。この企業では、社内のカフェテリアで入社 3 年以内の社員がいる飲み会（デリバリーも可）を開催する場合、飲食費を会社が負担する取組も実施している。社歴が浅い社員を含めた対面でのコミュニケーションの創出につながっており、出社する動機付けにもなっているそうだ。

他にも、出社しても Web 会議ばかりでリアルのコミュニケーションができていない社員が多いという状況や、テレワーク中心で何か月も出社しない社員がいる状況を改めるべく、「新メンバーとの

顔合わせや育成期間、プロジェクトのキックオフ、メンバーのお祝いなどのタイミングにおいては出社によるコミュニケーションを奨励する」といったガイドラインを発信する事例も共有された。

②休息・睡眠時間確保のためのインターバルの推奨

2021 年度の働き方の課題として挙げられた総労働時間の伸びについて、図 3 に挙げたような様々な要因が共有されている。Web 会議は移動せず会議ができるため、多様な場所に点在する人たちと効率的に会議できるメリットがある。メンバー企業からは、コロナ前に比べると一日の会議件数が 1.5 倍に増えたという事例も共有された。一方、デメリットとして Web 会議の増加による総労働時間の伸びや、Web 会議と Web 会議の間に十分な休息が取れていない状況があることを懸念する声も挙げられた。

他にも、コロナの影響で海外出張ができない状態になったことから、コロナ前であれば出張して現地時間で行っていた会議を恒常的に早朝・深夜の時間帯に対応せざるを得なくなり、睡眠時間の確保など健康管理が課題になっているという意見もあった。

また、自宅でのテレワークにコアタイムのないフレックスタイム制を組み合わせることで、業務を分断して家事や育児がしやすくなるメリットがある一方、夕食が終わった後に業務を再開することで深夜残業や長時間労働に繋がっている可能性があることも共有された。

メンバー企業ではテレワークならではの長時間労働の改善に対応するために、2020 年度にも経営者からのメッセージ発信や労働時間管理の徹底、コミュニケーションやマネジメントのナレッジ共有、産業医面談の強化などが実施されていた。2021 年度においては図 4 に示したように、2020 年度からの取組に加えて、Web 会議のルールを可視化して会議間に 5 分、10 分程度のインターバル（間隔）をあけて休憩するよう推奨したり、勤務終了から勤務開始までの間に 10 時間前後のインターバルをあけるよう推奨したりする事例の共有が目立った。

働き方改善を促す経営者からのメッセージ発信
労働時間管理の徹底
コミュニケーションやマネジメントのナレッジ共有
産業医面談の強化
Web会議間にインターバルを入れることによる休憩の奨励
勤務間に10時間前後のインターバルを入れることによる十分な休息・睡眠の確保

図 4 メンバー企業における長時間労働への対策例

十分な休息をとることなく長時間働く状態が続けば、心身の不調につながりかねない。自宅で働く時間が増え、生活空間に仕事が入り込む“ワークインライフ”が当たり前になる中、社員の心身の健康維持・増進を念頭においた人事施策がより一層重視されそうだ。

③若手、中途入社、異動者へのケア

新型コロナウイルスの拡大で特に大きな影響を受けたのが、コロナ下の 2020 年度、2021 年度に入社した新入社員だ。2020 年 4 月入社の社員の多くは、内定式や新入社員研修がオンラインで行われ、そのままテレワーク中心の生活を送ることになった。2021 年度 4 月入社の社員の多くは、在学中の就職活動の段階から企業との関わりがオンライン中心になっている。

コロナ前であれば、職場での日ごろのコミュニケーションや歓迎会、飲み会などを通して同期や上司、職場の先輩たちとの人間関係を築き、社会人としての振舞いや仕事の進め方を学ぶものだが、コロナ下ではリアルでのコミュニケーションや人材育成の機会が激減してしまった。

メンバー企業では３（３）①「出社によるリアルなコミュニケーション創出の工夫」に挙げた施策の他にも、図 5 にあるような新人や入社年次の浅い社員、異動者をケアすべく、積極的な声がけ、メンタルヘルスに関する調査の実施、HR データの分析による業務の見える化、オンラインでの交流促進などを積極的に実施している。

あるメンバー企業がスケジューラー、メール、PC ログなどの情報を統合して HR データとして社員の業務時間や仕事内容を分析したところ、１～２年目の若手社員を中心に資料作成時間の増加や業務集中/閑散社員の二極化が発生していることが分かったという。同社では、HR データの分析結果を参考にしながら、業務の見える化により若手育成施策を強化している。

別の企業では、部門や年次を超えたヨコ・ナナメの関係を活性化させるために、社内で公募したメンバーをランダムに４人１組に組分けし、オンライン交流会を複数回実施したという。この会社では、「新しい社員の方と出社日を合わせましょう」という発信をしたり、新しい社員には全社員が閲覧できる社内 SNS で自己紹介をしてもらったり、部門ごとに業務内容やメンバーをリレー形式で紹介したりする取組も行っている。オンラインでの交流がきっかけになり、出社のタイミングで雑談やランチをするなどリアルな交流につながっているという。

他にも、チーム毎に実践している働き方やコミュニケーションの好事例を社内で公募し、横展開していくことを検討している企業もあった。新しい人材へのケアや育成、部門や年次を超えたコミュニケーションの活性化は、ハイブリッドワーク下でも引き続き人事施策上の重要テーマとなりそうだ。

オフィススペースでの新人研修の実施	チーム制のウォーキングイベントの実施
社内カフェテリアでの飲み会の飲食費の補助	出社ガイドラインの発信
HRデータ分析による業務状況の見える化とフォローアップ	メンタルヘルスに関する調査
ランダムなメンバーとのオンライン交流会の実施	チーム毎の好事例の社内公募と横展開

図 5 メンバー企業におけるコミュニケーション活性化への対策例

４．働き方改革・日本型雇用の質的転換

特別研究プロジェクトが発足した 2015 年は働き方改革元年ともいえる年であり、日本全体で長時間労働の是正と多様な働き方の実現を目的とする働き方改革への関心が高まった。テレワークは働き方改革の切り札として期待され、国をあげてテレワークの普及促進が始められた。

以降、日本テレワーク協会の特別研究プロジェクトではテレワークの普及や働き方改革の実現を後押しすべく、働き方改革・テレワーク先進企業からなるメンバー企業に各社の経営・人事戦略を発表してもらうとともに、メンバー間でのディスカッションを重ね、提言やレポートを発表してきた。ここでは働き方の未来特別研究プロジェクト事務局の所感として、働き方改革・日本型雇用の質的変化をテレワーク推進・定着の視点からまとめたい。

（１）働き方改革は“働きがい”に重きをおくフェーズへ

メンバー企業では世の中の動きに先んじて、働き方改革への取組が始められていた。働き方改革の初期段階においては長時間労働の是正が経営戦略上の重要施策となり、ノー残業デイの実施やオフィスの消灯時間の前倒しなどが実施された。しかし、業務時間を強制的に短縮する施策では長時間労働の慣習を変えることが難しかったため、業務内容の棚卸しや業務の見える化、RPA の導入、ICT ツールへの置き換え等の業務改善へと施策がアップデートされた。

これらの取組によって総労働時間を改善した企業では、グローバル企業としての競争力を高めるべく、生産性の向上や多様な人材の活躍を目的としてテレワークの導入・推進を積極的に進め始めた。これに伴いペーパーレスやフリーアドレス、スマートフォン・ノート PC の貸与、ファイル共有・Web 会議・ビジネスチャットツール等の導入が急速に進み、テレワーク環境の整備が進んだ。

2020 年に発生したコロナの影響により、メンバー企業ではテレワーク環境がほぼ完全に整い、これまで難しかった経理や契約書等のペーパーレス化や脱ハンコが劇的に進んだ。テレワークの上限撤廃やフレックスタイム制の拡大等、働き方の自由度も未だかつてなく高まった。

2021 年度においては、働きやすい環境が整ってきたことから、働き方改革の主目的が会社主導の働きやすさの向上から、社員一人ひとりの働きがいの向上へと進化していると感じられた。メンバー企業の事例発表からも、「人」を会社の成長の源泉ととらえ、社員一人ひとりの働きがいの向上が経営戦略上の重要施策に据えられるようになっていることが分かった。

グローバル経営の潮流としても企業の持続的成長を投資の判断基準とする ESG（環境・社会・ガバナンス）の観点から従業員のエンゲージメント（働きがい）が重視されるようになっており、エンゲージメント調査の結果を非財務指標として公開する企業もある。この流れに拍車をかけるのが欧米の上場企業で先行するダイバーシティーやエンゲージメントなどの人的資本情報を開示する動きだ。企業にはグローバルな競争での生き残りをかけて、ハイブリッドワーク下で社員の働きがいを向上させられるような人材マネジメントへの舵取りが期待される。同時に、工場や物流、

接客などのテレワークが難しい現場を担う現場の働き方改革や社員のエンゲージメントの向上への更なる取組も求められそうだ。

（２）テレワークの定着に伴う日本型雇用慣行の質的転換

テレワーク推進・定着に並行する形で日本型雇用慣行に質的な変化が見られる。日本型の雇用慣行は「メンバーシップ型」とも呼ばれ、新卒一括採用・年功序列・終身雇用などを前提とした業務内容や労働時間、勤務地を会社にゆだねる働き方だ。「男性は仕事、女性は家庭」といった性別役割分業の価値観をベースに成り立っており、出社を大前提とした長時間労働や女性のキャリア断絶の要因となっていた。このような働き方では若手や海外の優秀な人材の採用・登用が困難であり、人材の成長企業への流出や企業の競争力の低迷が懸念されることから、メンバー企業では長時間労働の是正やダイバーシティーの推進など日本型雇用慣行に基づく企業文化の変革が進められていた。

ここ数年、人に仕事を割り当てる「メンバーシップ型」とは異なり、仕事に人を割り当てる「ジョブ型」と呼ばれる雇用制度を導入し始める企業が増えている。「ジョブ型」では従業員はジョブディスクリプションと呼ばれる職務記述書に基づいて業務にあたることになる。募集中のポストがなければ仕事からあぶれる可能性も出てくることから、年功序列や終身雇用と大きく一線を画す雇用制度と言える。

2020 年度・2021 年度には、テレワーク前提の働き方へと大きく舵が切られたことで、日本型雇用を象徴する単身赴任を解除したり、転勤制度の見直しを発表したりするメンバー企業もあった。さらに、まだ少数ではあるが国内であれば通勤圏外の遠隔地での居住を認める企業も出てきている。テレワークによって育児・家事と仕事の両立がしやすくなり、女性社員が働きやすくなったという報告もあり、男性の家庭での役割変化も期待される。今後、働き方・休み方の裁量拡大により週休 3 日制度のトライアルや導入も増えそうだ。

出社を大前提とする日本型雇用慣行は会社が社員の人生の主導権を握るかのような強い影響力をもっており、組織の求心力にもなっていた。テレワークが当たり前の働き方となった 2020 年・2021 年には、出社率が低い状態が長期化することで、テレワークが組織の遠心力として働くことを危惧する声も聞かれた。テレワークの定着に加えてジョブ型の導入が進む中、組織には新たな求心力とそれを支える人材が必要とされる。求心力としては従業員の心に響くパーパス（企業の存在目的）の提示やパーパスと連動した評価制度、働きがいのある業務の提供や成果に応じた報酬、上司や同僚との良好な人間関係、テレワークや副業など柔軟な働き方が挙げられる。ハイブリッドワークになって社員やチームの自律がさらに期待される中、自律を促進するための組織変革も引き続き重要だ。

企業の経営力強化に資する働き方改革として進められるハイブリッドワーク推進や、社員の自律促進、ジョブ型の導入や成果を重視した評価の流れを考えると、日本型の雇用慣行はこのまま緩やかに転換を続けて行きそうだ。

経営ビジョン実現に向けた人事戦略として遠隔勤務の解禁や単身赴任・転勤制度の解除や廃止が進められるようになれば、働き方の慣行はさらにアップデートされることになるだろう。

今後も、テレワークが日本型の雇用慣行や新しい働き方にどのような影響をもたらすか注視したい。

5.むすびに

最後に、働き方の未来特別研究プロジェクト事務局の所感として、ハイブリッドワークの更なる推進への期待を述べたい。

2020 年度の研究成果レポートのむすびに、「2020 年に新型コロナウイルス感染症拡大を機に働き方のパラダイムシフトが起き、主に大企業からなるメンバー企業ではテレワークの定着がほぼ完了したと」書いた。2021 年度においてはテレワークの定着に伴ってテレワーク推進のフェーズが終わり、本来テレワークが目指すべき形ともいえる出社とテレワークを組合せたハイブリッドワーク推進のフェーズへと移行していた。

テレワーク導入率が低い中堅・中小企業や一部の大企業では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も引き続き懸念されるが、テレワークの禁止・大幅縮小には慎重になるべきだろう。なぜなら、働き方の自由度を狭めることは、多様な人材の活躍推進に逆行し、従業員エンゲージメントや採用力の低下につながるからだ。

テレワークの定着を含めた働き方改革のさらなる推進に向けて取り組むべき課題も多々あるが、日本企業がコロナ危機を乗り越え、生産性とエンゲージメントを両立させる新たな働き方としてはハイブリッドワークが目指すべき方向である。個人、チーム、組織のパフォーマンスの最大化を目指し、社員一人ひとりが出社とテレワークを自律的に選択しながら働けるようになることが好ましい。企業や業界の枠を超えたハイブリッドワークの最適解に向けて、今後様々な取組が期待される。

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 2022 年 3 月当時）

	社名	所属・役職	氏名
1	味の素（株）	人事部労政・総務グループ マネージャー	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	常務執行役員　人事部長	新　　徹
4	キリンホールディングス（株）	執行役員 人事総務部長	濱　　利仁
5	住友商事（株）	人事厚生部 労務チーム長	飯田　英行
6	第一三共（株）	総務本部 人事部長	徳本　明宏
7	（株）電通	執行役員	前田　真一
8	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
9	日本航空（株）	人財戦略部 部長	飯塚　久徳
10	日本電気（株）	人材組織開発部長	佐藤　千佳
11	（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	出口　善之
12	富士通（株）	Employee Success 本部 シニアマネージャー	高田　ユリ
13	（株）ポーラ	人事戦略部ワーキングイノベーションチーム マネージャー	相川　耀平
14	三井住友海上火災保（株）	人事部企画チーム 課長	足立　信吾
15	三井不動産（株）	人事部　企画統括	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	執行役員（総務・働き方変革）	野口　孝広
18	（株）リコー	プロフェッショナルサービス部 人事サポート室 働き方変革・D&I 推進グループリーダー	斎藤　夕紀子

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（2021 年 10 月 20 日）

・参加メンバーの自己紹介とテレワークの状況・課題の共有

第二回研究会（2021 年 11 月 17 日）

・事例紹介「一人ひとりの Well-being に向き合う DX 企業としての働き方へ
「Work Life Shift」の進化」
富士通（株） Employee Success 本部 Employee Relation 統括部
シニアマネージャー 高田 ユリ様

第三回研究会（2021 年 12 月 15 日）

・事例紹介（１）「第一三共グループにおける経営戦略としての働き方改革」
第一三共（株） 総務本部 人事部長 徳本 明宏様
・事例紹介（２）「社員一人ひとりが自分らしく、いきいきと働く POLA へ」
（株）ポーラ 人事戦略部ワーキングイノベーションチーム マネージャー 古越 英治様

第四回研究会（2022 年 1 月 19 日）

・事例紹介（１）「NTT データの働き方変革の歩み」
（株） ＮＴＴデータ 代表取締役副社長執行役員 藤原 遠様
・事例紹介（２）「リクルートの働き方」
（株）リクルート 執行役員（総務・働き方改革）野口 孝広様

第五回研究会（2022 年 2 月 16 日）

・事例紹介（１）「Discover New Smart Work ～テレワークの進化に向けて」
株式会社電通 執行役員 前田 真一様
・事例紹介（２）「～ KIRIN Work Style 3.0 ～キリングループ「働きがい改革」」
キリンホールディングス株式会社 人事総務部長 濱 利仁様
・ディスカッション
―テレワーク下でのさらなる生産性・エンゲージメント向上
―社員の自律を促進する中でのハイブリッドワークのさじ加減
―コミュニケーション活性化の工夫

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 2022 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
○オブザーバー	一般社団法人日本テレワーク協会	専務理事	田宮 一夫
	一般社団法人日本テレワーク協会	事務局長	村田 瑞枝
○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

特別研究プロジェクト５期目	
2020 年度	**第３期　働き方の未来特別研究プロジェクト**
主なテーマ	2020 年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、日本全国でテレワークの導入や活用が進められ、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。これにより、働き方改革・テレワーク推進は新展開を迎えることとなった。 2020 年度の特別研究プロジェクトでは、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共有やディスカッションを行った。研究成果として、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する最新状況をまとめた。
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～」 **（研究成果レポート PDF）**
	（１）コロナ下における働き方改革・テレワーク推進の状況
	（２）オフィスの役割や機能の見直し
	（３）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
	（４）テレワーク下における人事・労務面の課題と対策