

令和6年働きがい・働きやすさ増進への取り組み調査 経過報告

令和6年

一般社団法人日本テレワーク協会

1-1. 企画概要

関心を喚起する

- 人材の採用、定着、成長に向け、より人材戦略の重要性が高まっている。
- 人に投資し「働きがい・働きやすさ」を増進させる取り組み状況について、企業・団体にアンケート調査を実施（令和6年度末までに取りまとめ）。

実施体制

- JTAアドバイザーボードメンバー、会員の産業団体、経済団体等との連携により、委員会体制を発足する。
- 関連省庁の委員会へのオブザーバー参加。

政府報告・調査等から設問設定

- 厚労省調査報告書および「人材版伊藤レポート2.0（経産省）」から働きがい・働きやすさを高める雇用管理制度と取組を抽出。

アウトプットで機運醸成

- 全体、規模・業種・地域毎の集計（公開）。
- 全体、集計単位における回答組織の相対位置（希望者のみ、非公開）。

簡便にし多数の回答を獲得

- 最大30項目程度、Webでの選択回答形式（統計・標本調査ではない）。
- 回答者は経営層ないしは、人事を中心に経営企画、総務等管理部門に依頼するが、限定はしない。

1-2. 委員会体制

JTAアドバイザーボード

- 大西 隆
一般財団法人国土計画協会会長、東京大学名誉教授、豊橋技術科学大学名誉教授
- 古川 靖洋
関西学院大学副学長 総合政策学部 教授
- 小豆川 裕子
常葉大学 経営学部長 経営学科 教授
- 権丈 英子
亜細亜大学 経済学部 経済学科 教授

オブザーバー

- 総務省 地域通信振興課
- 厚生労働省
- 経済産業省 情報技術利用促進課

協力団体

- 日本生産性本部
- 東京商工会議所
- 企業情報化協会
- 情報サービス産業協会
- 日本文書情報マネジメント協会
- ITコーディネータ協会
- 日本テレワーク学会
- 東京都中小企業診断士協会
- NIRA総合研究開発機構

企画、編集、事務局：日本テレワーク協会

1-3. アンケート内容、回答状況について

働きがい・働きやすさを高めるとされる施策について、主に政府の調査、報告書を参照しつつも、民間の調査、報告書も参考とし、横断的内容とする。

- アンケート内容の方向性
 - 人材版伊藤レポート2.0（以下伊藤レポート）で示される人材戦略を実践に移すためのアイデアから、従業員の働きがい・働きやすさの向上に直接関わる取組を抽出する。
 - 厚労省調査報告書（以下厚労報告書）で示される効果的な雇用管理制度から抽出する。
- アンケートのポイント
 - 人への投資による働きがい、働きやすさ増進への認知拡大
 - 回答いただきながら取組、工夫、雇用管理制度への認知向上を図る
 - 企業・団体の規模や業種を問わない内容とする
- 回答状況

回答総数	446件
個別フィードバック希望	269件（60%）

統計学上、アンケートで400件の回収数があれば、標本誤差を5%未満に抑えることができるとされるが、今回は446件の回答を確保できた（標本誤差が5%以下は有意水準とされており、重要な判断に用いるアンケートでは最低400サンプルを確保することが推奨されている）。

2. 全社取組状況の把握①質問ごとの平均点

■ 上位5項目
■ 下位5項目

分野	番号	質問文	平均点	分野ごとの平均点
1. 企業・事業の存在意義を共有する	問1	貴社・貴団体では、「企業・事業の存在意義」について明確にするよう、話し合っていますか？	6.3	6.2
	問2	SDGsやウェル・ビーイングなど、社会的関心や経営課題の変化にあわせて、「事業の意義」を必要に応じて見直していますか？	5.6	
	問3	経営者と従業員が、課題を共有し、対話する機会（キックオフ、定例会など）を設けていますか？	6.7	
2. 事業の意義達成に必要な人材の確保、評価	問4	貴社・貴団体では、事業の意義を実現するために、必要となる人材の「質」と「量」を決めていますか？	5.4	5.4
	問5	広くポジションを公募するなど、従業員の配置希望を尊重していますか？	5.3	
	問6	必要な人材について、通常の新規採用に加え、従業員の配置転換を通じて確保していますか？	5.6	
	問7	新卒やフルタイム勤務にこだわらず、多様な働き方を活用した、人材の確保方法について実施しているものをすべて選択してください。	4.0	
	問8	成果目標の設定についてお伺いします。貴社・貴団体では、事業の意義を実現するために、一人ひとりの従業員は何を成果とするか、納得して文章にしていますか？	5.7	
	問9	人事評価のやり方についてお伺いします。人事評価・結果について管理職と従業員の双方が納得できるよう話し合っていますか？	6.4	
	問10	人材確保、引き留めのために市場に対して競争力のある処遇水準を設定していますか？	5.3	
3. 従業員のリスク・学び直し	問11	貴社・貴団体では、事業の意義達成に必要なスキル・専門性を整理し明確にしていますか？	5.7	5.2
	問12	必要となるスキル・専門性について従業員が希望・納得する形で、研修受講等リスク・学び直しができるように取り組んでいますか？	5.9	
	問13	従業員が、事業の意義実現につながるスキル・専門性が獲得できる研修等の修了、ないしは資格取得を、処遇に反映していますか？	5.3	
	問14	貴社・貴団体では、事業成長に必要な分野に長けた従業員による、社内研修などを推進していますか？	5.6	
	問15	管理職が若手や多様な人材を活用するために、管理職同士で優れた工夫などを学び合うよう奨励していますか？	4.3	
	問16	新規採用者や若手従業員をキャリアやメンタル面で支援するサポーター（チューター、メンター）を任命していますか？	4.2	
4. 経営人材の育成/事業承継	問17	経験が浅い社員にも、将来の成長を期待して責任ある仕事を任せ、裁量権を与えていますか？	5.4	5.4
5. 心身の健康確保	問18	法的に義務付けられている社員の安全確保や健康に対する配慮を超えて健康経営を実践していますか？	6.4	5.3
	問19	従業員の心身の健康増進に向けて、取り組んでいるものをすべて選択してください。	4.8	
	問20	長時間労働の抑制に向けて、取り組んでいるものをすべて選択してください。	4.6	
6. 時間や場所にとらわれない働き方	問21	テレワーク等、時間や場所にとらわれない多様な働き方に取り組んでいますか？	5.9	5.4
	問22	オンラインで会議や資料作成などの業務が可能となるようペーパーレス化、デジタル化に取り組んでいますか？	7.0	
	問23	社内決裁の簡素化・デジタル化に取り組んでいますか？	6.7	
	問24	多様な働き方を推進する上で、郊外や地方のサテライトオフィスやシェアオフィスの利用が可能となっていますか？	3.4	
	問25	働き方が多様化する中で、業務実施前に成果や作業方針のすり合わせを行っていますか？	5.3	
	問26	組織と個人のパフォーマンスを最大化するために、テレワークとオフィスワークをどのように戦略的に組み合わせるか、方針を明確にしていますか？	4.0	
	問27	働く場所が多様化する中で部門を超えたコミュニケーション機会を設けていますか？	5.4	

3. 自由回答からテレワーク関連を抜粋

問28. 働きがい・働きやすさの向上に取り組む上での課題、うまくいっていること、政府等への要望

■うまくいっていること

- テレワークが継続的に約80%のハイブリッドワークスタイルの環境において、健康経営やコミュニケーションに関する施策が効果を発揮できており、社員エンゲージメントは継続的に向上している。また採用戦略にとっても重要となっている。(東京都, 通信・情報通信 (IT関連) 業, 301~1000名)
- フレックスとテレワークを設立当初から組合わせて取り入れ 男女問わず幅広い人材が確保できている(大分県, サービス業, 11~30名)

■課題

- 経営陣と社員間で認識にズレがあり、テレワークの導入が難しい。コロナ禍でテレワークに慣れ業務も回せていたが、テレワークを撤廃したことで離職する社員が数名出た。(愛媛県, 商業 (卸売・小売), 31~100名)
- 義務を果たさない社員がテレワークしたいなどの要望ばかり出してくる。家が遠いのなら、会社の近くに引っ越すなど手立てはあると思うが、それもしない(家賃が高いなど)。交通費が支給されるのが当たり前とっていて、自分で遠い場所を選んでおきながら文句を言う社員が多い。テレワークすると途端に連絡が取れなくなる社員もいる。(東京都, 通信・情報通信 (IT関連) 業, 101~300名)

■政府等への要望

- テレワーク推進をしたいのかしたくないのかよくわからない。東京都の推進などメールは来るが会社としてテレワークは終わったものと言う認識が強い。本気で推進するなら一人月何日はテレワークなど基準が欲しい。会社に行かなくてもテレワークで間に合う人までも会社に出勤しなければならず通勤も混む。(東京都, 通信・情報通信 (IT関連) 業, 11~30名)
- 国として、テレワークを推進するなどの明確な方針を出して欲しい(長野県, 建設業, 11~30名)

4. 質問同士の相関関係

図表-9 各質問同士の相関係数を算出し、質問同士の相関の強さを確認した。

	問1	問2	問3	問4	問5	問6	問8	問9	問10	問11	問12	問13	問14	問15	問16	問17	問18	問21	問22	問23	問24	問25	問26	問27
問1 貴社・貴団体では、「企業・事業の存在意義」について明確にするよう、話し合っていますか？	—																							
問2 SDGsやウェル・ビーイング(※)など、社会的関心や経営課題の変化にあわせて、「事業の意義」を必要に応じて見直していますか？	0.653	—																						
問3 経営者と従業員が、課題を共有し、対話する機会（キックオフ、定例会など）を設けていますか？	0.568	0.481	—																					
問4 貴社・貴団体では、事業の意義を実現するために、必要となる人材の「質」と「量」を決めていますか？	0.561	0.507	0.509	—																				
問5 広くポジションを公募するなど、従業員の配置希望を尊重していますか？	0.437	0.504	0.407	0.539	—																			
問6 必要な人材について、通常の新規採用に加え、従業員の配置転換を通じて確保していますか？	0.485	0.507	0.451	0.532	0.691	—																		
問8 成果目標の設定についてお伺いします。貴社・貴団体では、事業の意義を実現するために、一人ひとりの従業員は何を成果とするか、納得して文章にしていますか？	0.533	0.508	0.445	0.526	0.522	0.516	—																	
問9 人事評価のやり方についてお伺いします。人事評価・結果について管理職と従業員の双方が納得できるよう話し合っていますか？	0.477	0.532	0.422	0.530	0.504	0.554	0.652	—																
問10 人材確保、引き留めのために市場に対して競争力のある処遇水準を設定していますか？	0.467	0.493	0.441	0.523	0.479	0.499	0.479	0.565	—															
問11 貴社・貴団体では、事業の意義達成に必要なスキル・専門性を整理し明確にしていますか？	0.480	0.458	0.415	0.584	0.466	0.587	0.470	0.473	0.532	—														
問12 必要となるスキル・専門性について従業員が希望・納得する形で、研修受講等リスク・学び直しができるように取り組んでいますか？	0.445	0.440	0.401	0.507	0.487	0.505	0.428	0.485	0.560	0.656	—													
問13 従業員が、事業の意義実現につながるスキル・専門性が獲得できる研修等の修了、ないしは資格取得を、処遇に反映していますか？	0.350	0.371	0.334	0.415	0.405	0.399	0.334	0.404	0.420	0.533	0.561	—												
問14 貴社・貴団体では、事業成長に必要な分野に長けた従業員による、社内研修などを推進していますか？	0.524	0.523	0.437	0.476	0.509	0.517	0.470	0.507	0.534	0.547	0.570	0.527	—											
問15 管理職が若手や多様な人材を活用するために、管理職同士で優れた工夫などを学び合うよう奨励していますか？	0.513	0.544	0.519	0.483	0.472	0.572	0.473	0.488	0.490	0.530	0.500	0.495	0.620	—										
問16 新規採用者や若手従業員をキャリアやメンタル面で支援するサポーター（チューター、メンター）を任命していますか？	0.454	0.447	0.391	0.426	0.446	0.449	0.446	0.469	0.521	0.419	0.460	0.407	0.534	0.536	—									
問17 経験が浅い社員にも、将来の成長を期待して責任ある仕事を任せ、裁量権を与えていますか？	0.433	0.434	0.478	0.483	0.406	0.480	0.442	0.442	0.524	0.539	0.531	0.446	0.477	0.536	0.470	—								
問18 法的に義務付けられている社員の安全確保や健康に対する配慮を超えて健康経営(※)を実践していますか？	0.464	0.478	0.414	0.482	0.473	0.487	0.431	0.456	0.512	0.500	0.465	0.456	0.488	0.449	0.443	0.468	—							
問21 テレワーク等、時間や場所にとられない多様な働き方に取り組んでいますか？	0.321	0.327	0.353	0.262	0.302	0.309	0.343	0.304	0.345	0.288	0.267	0.215	0.294	0.356	0.278	0.323	0.306	—						
問22 オンラインで会議や資料作成などの業務が可能となるようペーパーレス化、デジタル化に取り組んでいますか？	0.392	0.379	0.413	0.424	0.336	0.365	0.409	0.451	0.374	0.384	0.364	0.246	0.384	0.370	0.323	0.380	0.337	0.651	—					
問23 社内決裁の簡素化・デジタル化に取り組んでいますか？	0.398	0.390	0.435	0.403	0.356	0.359	0.411	0.408	0.387	0.350	0.366	0.306	0.355	0.367	0.328	0.431	0.373	0.590	0.733	—				
問24 多様な働き方を推進する上で、郊外や地方のサテライトオフィスやシェアオフィスの利用が可能となっていますか？	0.315	0.398	0.315	0.281	0.372	0.342	0.387	0.289	0.331	0.277	0.283	0.205	0.351	0.390	0.340	0.334	0.308	0.586	0.438	0.457	—			
問25 働き方が多様化する中で、業務実施前に成果や作業方針のすり合わせを行っていますか？	0.417	0.457	0.460	0.505	0.438	0.450	0.506	0.492	0.511	0.482	0.497	0.451	0.526	0.539	0.431	0.540	0.490	0.396	0.433	0.444	0.434	—		
問26 組織と個人のパフォーマンスを最大化するために、テレワークとオフィスワークをどのように戦略的に組み合わせるか、方針を明確にしていますか？	0.391	0.431	0.450	0.415	0.368	0.426	0.396	0.433	0.478	0.406	0.361	0.319	0.439	0.508	0.407	0.460	0.438	0.685	0.523	0.495	0.548	0.535	—	
問27 働く場所が多様化する中で部門を超えたコミュニケーション機会を設けていますか？	0.460	0.429	0.520	0.456	0.436	0.472	0.415	0.472	0.480	0.478	0.455	0.420	0.512	0.550	0.475	0.550	0.476	0.400	0.441	0.395	0.363	0.591	0.565	—

	相関係数 0.4以上（相関がある）
	相関係数 0.5以上（かなり相関がある）
	相関係数 0.6以上（やや強い相関がある）

4-1. 質問同士の相関関係

全27問の相関関係について（図表-9）

- 事業の意義、人材確保、リスクル、事業承継、健康経営の各分野は、大部分で相関がある。
- 一方これら分野と「テレワーク等時間や場所にとらわれない働き方への取り組み」、「サテライトオフィスの利用」（以下テレワーク等）の相関は弱い。
- テレワーク等と、人材確保や健康経営とは、本来強い相関があるはず。
- テレワーク等と相関が強いのは、デジタル化・ペーパーレス化、テレワークとオフィスワークの戦略的活用 であり、「時間や場所にとらわれない働き方分野」内での相関となっている。
- またテレワーク等と業務実施前の成果や作業方針のすり合わせ との相関も弱い。このすり合わせはテレワークの推進に不可欠な要素であり、ここに強い相関性がみられないことが、テレワークの効果、効率性に影響している可能性がありうる。

4-2. 質問同士の相関関係

全27問の相関関係について（図表-9）

- テレワーク等とペーパーレス化、デジタル化との強めの相関性から、これまでテレワークの普及において掲げてきた“ICT（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”というスローガンが浸透していると見て取れる。
- 一方で、テレワーク等は、人材確保や健康経営などを含め、働きがい・働きやすさに関する項目と関連付けた訴求が、未だ十分ではなく浸透していないと見て取れる。