Keidanren
Policy & Action

エンゲージメントと労働生産性の向上に資する テレワークの活用

2022 年 4 月 12 日

一般社団法人 日本経済団体連合会

目　次

はじめに ····· 1
第１章　テレワークの現状と今後の方向性 ····· 2
１．現状と課題 ····· 2
(1) 柔軟な働き方の推進状況 ····· 2
(2) ポストコロナを見据えた活用方針 ····· 3
(3) 期待する効果と課題 ····· 4
２．今後の方向性 ····· 6
(1) テレワークの活用に取り組む目的 ····· 6
(2) 課題解決に向けたステップ ····· 7
第２章　テレワークの活用に必要な取組み ····· 10
１．柔軟な働き方に適した就労環境・支援制度の整備 ····· 10
(1) 就労環境の整備 ····· 10
(2) 現場業務のリモート化の推進 ····· 12
(3) 経済的支援（手当・一時金等）の検討 ····· 13
(4) 働く場所を選択できる制度の検討 ····· 14
２．エンゲージメントと生産性を高めるマネジメントへの見直し・実現 16
(1) 自律的な業務遂行の推進 ····· 16
(2) コミュニケーションの効率化・活性化による生産性向上 ····· 18
(3) 適切な健康管理・労働時間管理 ····· 21
(4) 人材育成施策の拡充 ····· 23
おわりに ····· 26
企業事例 ····· 27
１．味の素株式会社 ····· 28
２．ヴェオリア・ジャパン株式会社 ····· 30
３．エリクソン・ジャパン株式会社 ····· 32
４．花王株式会社 ····· 34

５．コマツ（株式会社小松製作所） ····· 36
６．株式会社 SiM24 ····· 38
７．株式会社 Geolocation Technology ····· 40
８．住友商事株式会社 ····· 42
９．日本電気株式会社 ····· 44
10. 日本電信電話株式会社 ····· 46
11. 株式会社日立製作所 ····· 48
12. 三井住友海上火災保険株式会社 ····· 50
13. 三井不動産株式会社 ····· 52
14. 株式会社安川電機 ····· 54
15. 株式会社リコー ····· 56

はじめに

2020 年初頭から始まった新型コロナウイルス感染症の拡大は、企業の事業活動や働き手の働き方に様々な影響を及ぼし、大きな変化をもたらしている。とりわけ、政府・地方公共団体より、感染予防のために行動抑制が呼びかけられたことから、多くの企業と働き手は急速かつ緊急避難的にテレワークに取り組み、就労する場所・時間の自由度の高い働き方を経験した。その一方で、長らく対面を前提に人事労務管理を行ってきた多くの企業・職場では、テレワーク時の業務遂行やコミュニケーション、健康管理・労働時間管理、人材育成など様々な課題が浮き彫りとなった。

働く場所の選択の幅を広げ、時間を効率的に使うことができるテレワークは、柔軟な働き方を可能とするだけでなく、働き手の自律性を重視した働き方とあわせて活用することで、エンゲージメント[1]と労働生産性を高める有効な施策となり得る。企業と働き手は、新型コロナウイルス感染症の予防対策にとどまらず、自社に適した形でテレワークを定着・活用していくために、付加価値の創出と業務の効率化の観点から従来のマネジメントや働き方を見直し、課題の解決に取り組むことが求められている。

本報告書は、ポストコロナを見据えてテレワークの活用に取り組む企業と働き手の参考に資するべく、有識者の講演や企業事例を踏まえ、柔軟な働き方に適した就労環境・支援制度やマネジメントなどについて取りまとめたものである。今後、多様で柔軟な働き方を実現する有効な選択肢の一つとして、テレワークが広く活用されていく一助となることを期待したい。

[1] 経団連では、働き手にとって組織目標の達成と自らの成長の方向性が一致し、「働きがい」や「働きやすさ」を感じられる職場環境の中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を表す概念と整理している。

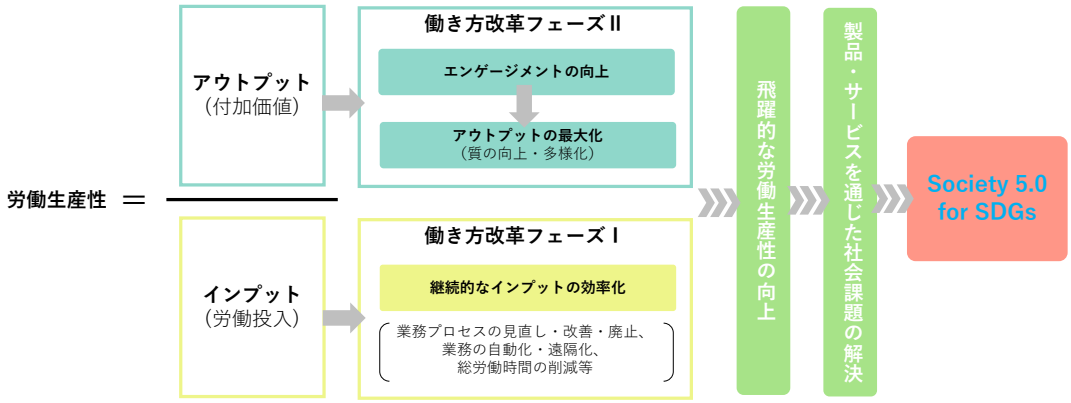
第１章　テレワークの現状と今後の方向性

１．現状と課題

（1）柔軟な働き方の推進状況

経団連は、飛躍的な労働生産性の向上を目指し、インプット（労働投入）の効率化とともに、働き手のエンゲージメント向上を通じてアウトプット（付加価値）の最大化を図る「働き方改革フェーズⅡ」を強力に推進している。（図表１）

図表 １　働き方改革と労働生産性の向上



出典：経団連「2022 年版経営労働政策特別委員会報告」（2022 年１月）

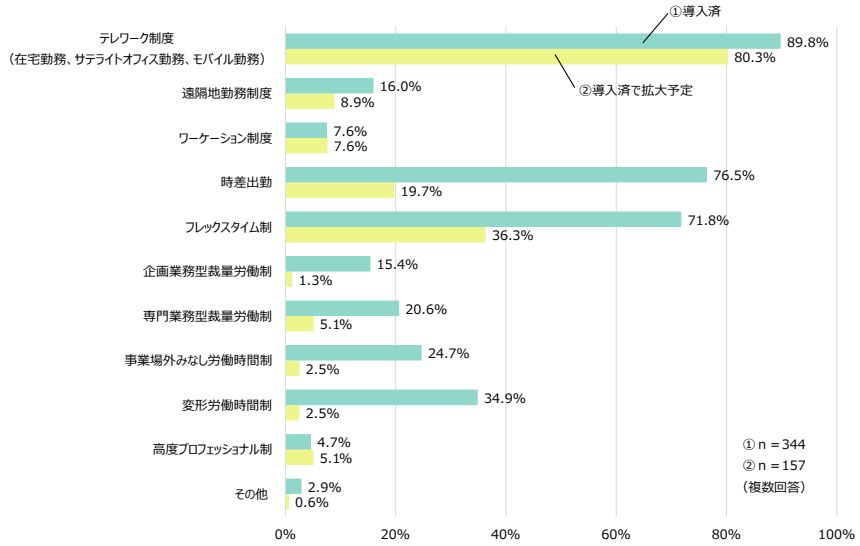
こうした中、各企業は、エンゲージメントと生産性の向上を実現するため、働き手のニーズを把握しながら、働き手が「働きがい」と「働きやすさ」を実感できる環境整備を進めている。経団連調査[2]では、約９割（89.4%）の企業が「柔軟な働き方を推進している」と回答している。

その実現のために推進している施策（複数回答）としては、「テレワーク制度」（導入済み 89.8%、今後拡大予定 80.3%）が最も多くなっており、多くの企業が積極的に導入している。

働く「時間」の柔軟性を高める施策（複数回答）としては、「時差出勤」（76.5%）や「フレックスタイム制」（71.8%）を導入している企業が多い。また、拡大予定の施策としては、「フレックスタイム制」（36.3%）が最も多く、このほか、時差出勤や裁量労働制を拡大予定との回答がみられる（図表２）。

[2] 経団連「人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」（2022 年１月）

図表 2 柔軟な働き方を実現するために推進している施策（複数回答）

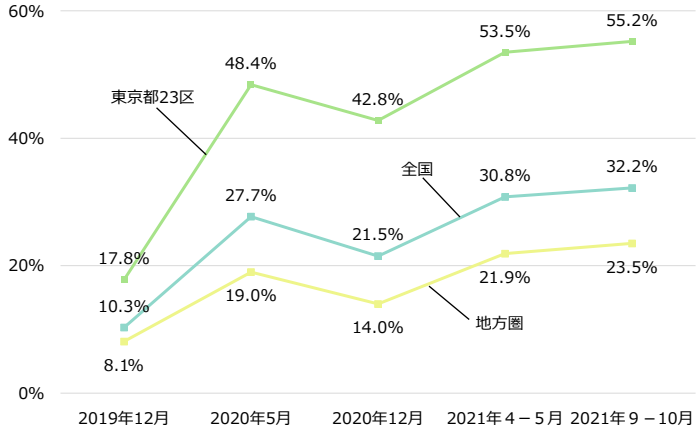


出典：経団連「人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」（2022 年 1 月）

（2）ポストコロナを見据えた活用方針

テレワークの実施状況をみると、全国平均は直近 30%程度で推移している。地域別では、相対的に感染者数が多く、大企業が集積する都市圏（東京 23 区）は高く、地方圏は低い傾向にある。実施状況は、都市圏・地方圏いずれもほぼ横ばいの状況となっている（図表３）。

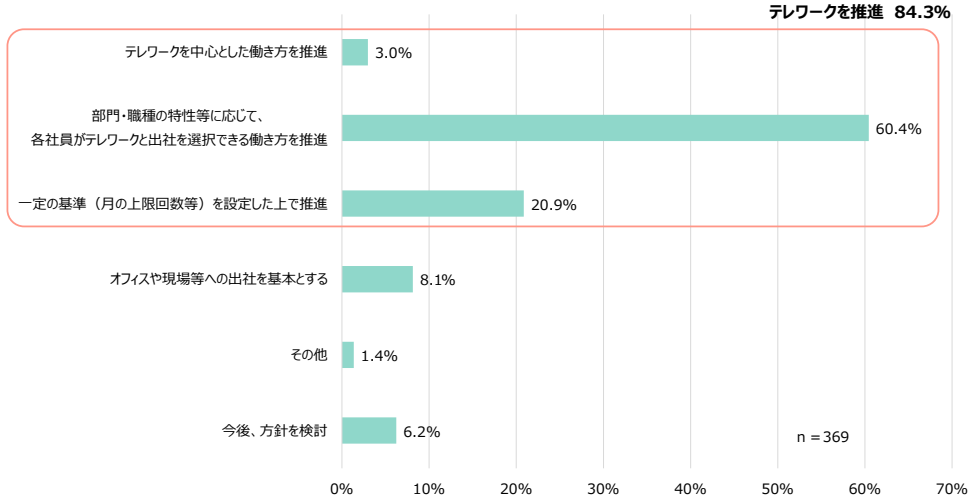
図表 3 テレワークの実施状況（就業者調査）



出典：内閣府「第４回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（2021 年 11 月）

ポストコロナを見据えた企業のテレワークの活用方針は、「部門や職種の特性等に応じて、各社員がテレワークと出社を選択できる働き方を推進」との回答が６割（60.4%）に上っている。これに「テレワークを中心とした働き方を推進」（3.0%）と「一定の基準を設定した上で推進」（20.9%）を加えると、８割超（84.3%）の企業が、自社に適した形でテレワークを推進していく方針を打ち出している（図表４）。

図表 ４ ポストコロナを見据えたテレワークの活用方針



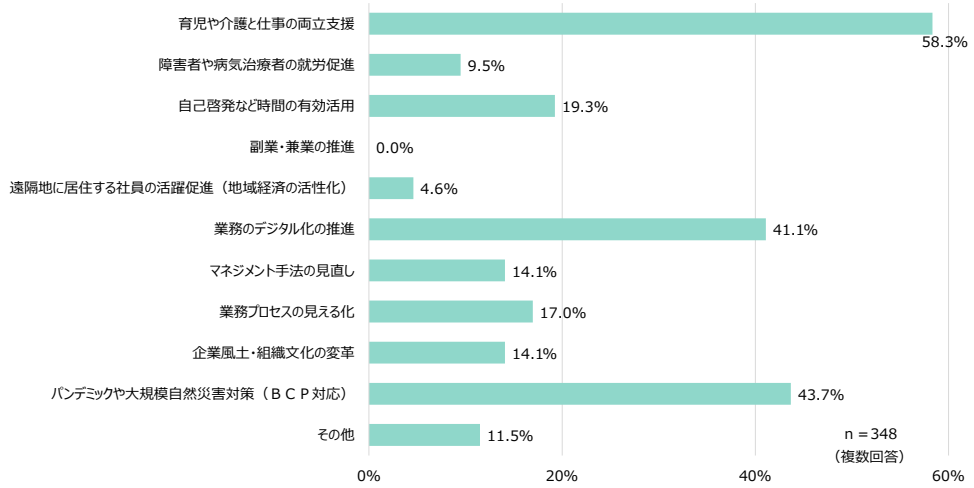
出典：経団連「人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」（2022 年１月）

（3）期待する効果と課題

テレワーク活用の効果として重視している事項（複数回答）は、「育児・介護と仕事の両立支援」（58.3%）が最も多く、次いで「パンデミックや大規模自然災害対策」（43.7%）、「業務のデジタル化の推進」（41.1%）の順となっている。

他方、「業務プロセスの見える化」（17.0%）や「マネジメント手法の見直し」（14.1%）、「企業風土・組織文化の変革」（14.1%）など、テレワークと他の施策との連動を通じた効果を期待する回答も一定数みられる（図表５）。

図表 5 テレワークを活用する効果として重視している事項

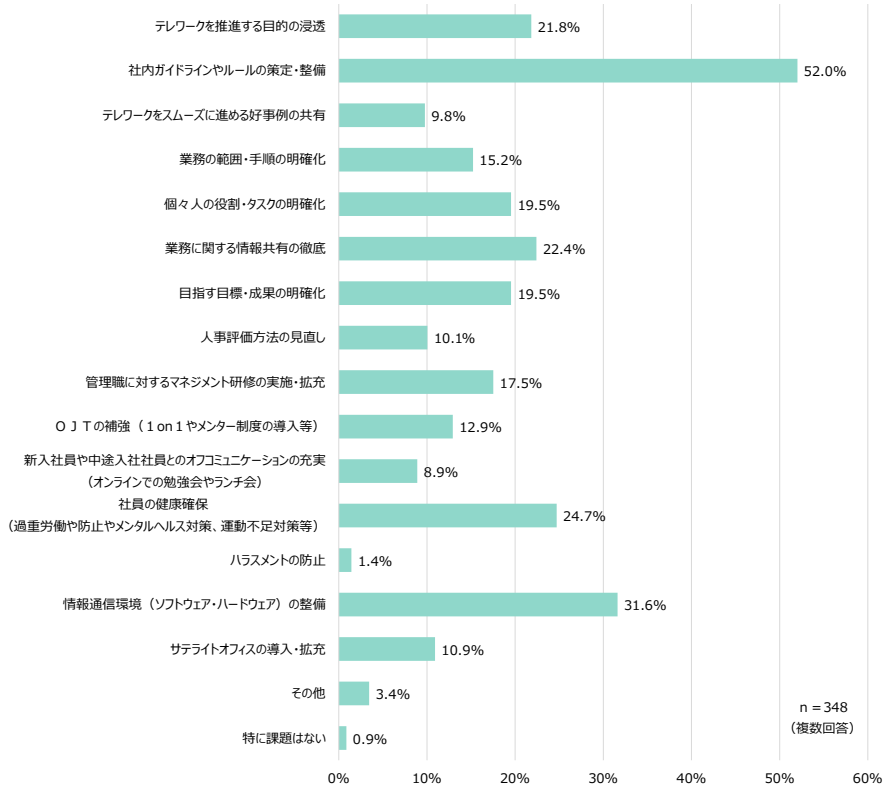


出典：経団連「人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」（2022 年１月）

テレワークの導入・活用に向けて重点的に取り組んでいる課題（複数回答）としては、「社内ガイドラインやルールの策定・整備」（52.0%）が最も多く、これに「情報通信環境の整備」（31.6%）、「社員の健康確保」（24.7%）、「テレワークを推進する目的の浸透」（21.8%）が続いている。コロナ禍によって緊急避難的にテレワークを導入している企業も多くあることから、その定着に向けて、活用目的や運用方法等の社内への浸透を図るとともに、テレワークでも支障なく業務を遂行できる環境整備や社員の健康管理に優先して取り組んでいることがうかがえる。

加えて、「業務に関する情報共有の徹底」（22.4%）や「個々人の役割・タスクの明確化」（19.5%）、「目指す目標・成果の明確化」（19.5%）、「業務の範囲・手順の明確化」（15.2%）などの回答もみられるなど、テレワーク・出社のどちらにも対応できるコミュニケーションやマネジメントの見直しに取り組んでいる。また、「管理職に対するマネジメント研修の実施・拡充」（17.5%）や「ＯＪＴの補強」（12.9%）など、人材育成施策を改善している企業もある（図表６）。

図表 6 テレワークの導入・活用に向けて重点的に取り組んでいる課題



出典：経団連「人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」（2022 年１月）

２．今後の方向性

（1）テレワークの活用に取り組む目的

テレワークには、ＢＣＰ対策としての有効性はもとより、ワーク・ライフ・バランスの実現やダイバーシティ＆インクルージョンの推進に資するなど様々なメリットがある。さらに、業務のデジタル化など就労環境・支援制度の整備や、働き手の自律性を重視した働き方などマネジメントの見直しを進めることで、付加価値の創出と業務の効率化につながる施策となり得る。

企業は、感染予防対策としてのテレワークから、働き手のエンゲージメントと組織・チームの労働生産性の向上を目的とする人事労務上の重要施策として、テレワーク（在宅勤務、サテライトオフィス勤務、モバイルワーク）を明確に位置付け、進化させる必要がある。自社の状況に適した形でテレワークに取り組み、柔軟な働き方を実現する手段の一つとして活用していくことが望まれる。

（2）課題解決に向けたステップ

テレワークの活用に向けては、まず、経営トップから、自社が目指す働き方のビジョンを社員に示した上で、テレワーク推進の目的とともに、柔軟な働き方に適した就労環境の整備やマネジメントの見直しに関する方針を打ち出すことが重要となる。実際、経営トップが各事業所に足を運び、ワークショップなどを開催して、テレワークなど柔軟な働き方の推進や業務の効率化等について対話を重ねている企業は多い。また、取引先に対して経営トップから、社員がテレワークでの対応を行うことについての理解・協力を要請している企業もみられる。

その上で、人事部門が中心となり、テレワーク規定や社内ガイドライン・ルールを整備するとともに、情報システム部門や総務部門等と連携して、全社で多面的に柔軟な働き方に適した就労環境・支援制度の整備やマネジメント施策の実施を進める必要がある。例えば、テレワークなど新しい働き方の実施に向けて、社内・部門横断的な検討委員会やワーキンググループを立ち上げることは一案となる。

各部門・職場においては、コロナ禍におけるテレワークの経験を活かし、自律的な業務遂行やコミュニケーションの効率化・活性化、効果的な人材育成、テレワークと出社とのベストミックスなどを検討・実践していくことが求められる。実際に、部門の特性や業務内容を考慮しながら、勤務体制や人材育成など新しい働き方・手法を試行している企業のほか、テレワークの活用に向けてアイデアを共有する社内ＳＮＳや情報サイトを開設している企業がある。

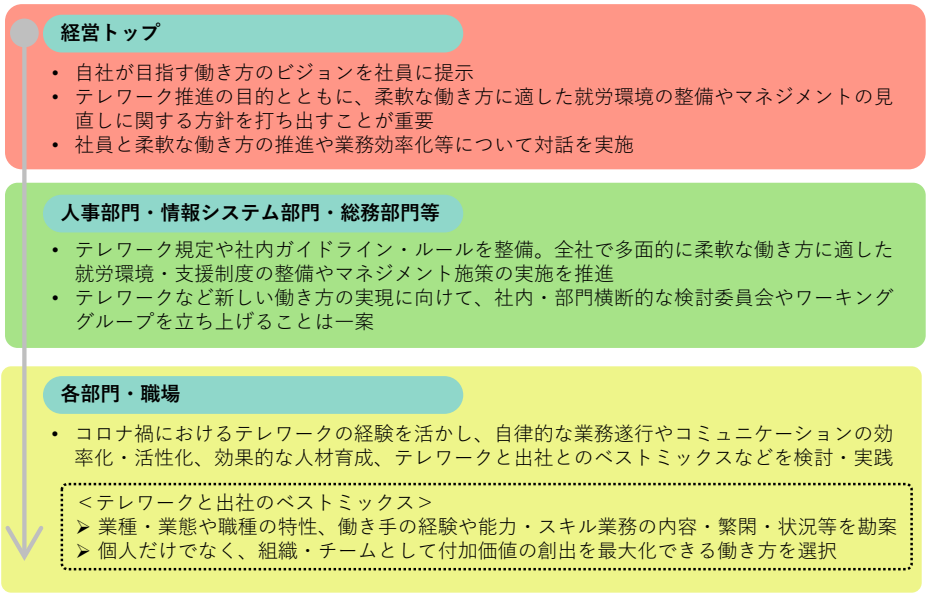
テレワークと出社のベストミックスの実現に当たっては、業種・業態や職種の特性、働き手の経験や能力・スキル、業務の内容・繁閑・状況等を勘案して、個人だけでなく、組織・チームとして、付加価値の創出を最大化できる働き方を選択することが重要である。働き手に着目すれば、習熟段階にある新入社員や人的ネットワークの形成が不十分な中途・経験者採用社員、育児・介護・病気治療などの制約を抱える社員、セルフマネジメントが困難な社員などは、それぞれに応じた配慮が必要となる。また、業務によっては、出社しなければ遂

行できない場面や、出社した方が効率良く処理できるケースがある。

管理職は部下に対し、着実な業務遂行や目標達成、チームビルディング[3]、メンバーの成長実現、企業風土・組織文化の醸成等の観点から、テレワークと出社のバランスについての方針を示して理解を促すとともに、効率的な業務遂行の徹底を図ることが求められる。

他方、働き手には、テレワークを活用して組織・チームの付加価値の創出に貢献できているかを常に自省しながら、上司や先輩・同僚の支援、後輩の指導・育成等の観点を含め、その時々の状況に応じてテレワーク・出社のどちらが適しているかを主体的に判断することが望まれる。

図表 7 課題解決に向けたステップ



テレワークは、多くの企業・働き手が挑む新しい働き方であり、働き手と上司・同僚・後輩との間の信頼関係を前提として成り立つ制度である。そうでなければ、導入・活用する効果は得られない。さらに、テレワークを活用する中で、働き手がやりがい・成長を実感できる機会がなければ、持続的な付加価値の創出は実現できない。

テレワークの活用に当たって追求すべきは、デジタル技術によって多様で柔軟な働き方を実現し、働き手一人ひとりの自律性を高め、組織・チームとして

[3] 組織・チームの目的の実現を目指して、メンバーの自立性・主体性を重視する中で一体感を作り出す取組みのこと。

付加価値を最大化していくことである。そのために企業は、当然に目標や行動、健康状態、労働時間など必要な労務管理・マネジメントを行いながら、働き手の目標達成と成果の着実な実現を図っていく。

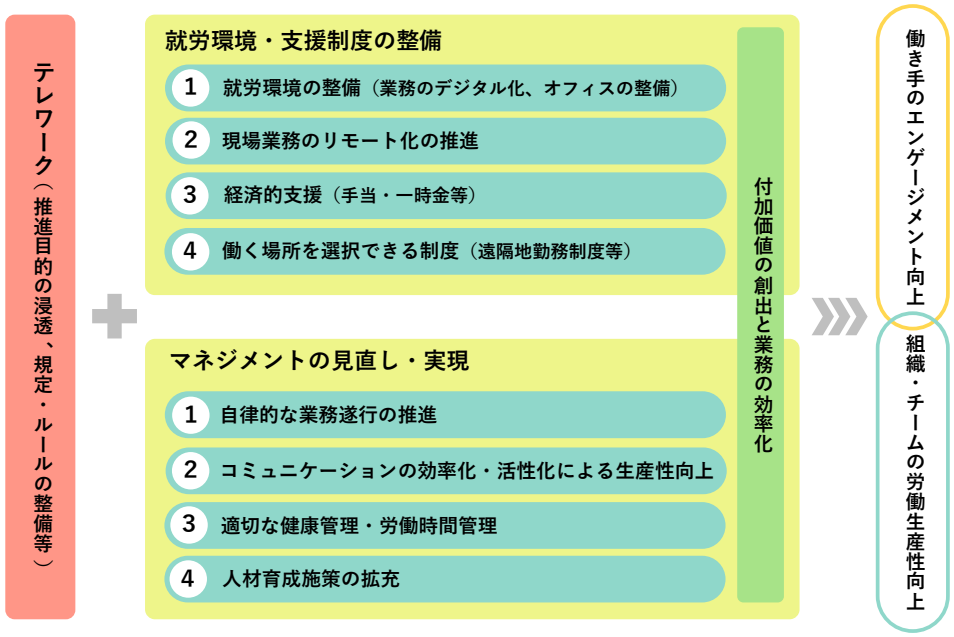
こうした考え方の下、各部門・職場では、ベストミックスの実現に向けて検討と見直しを重ねていく必要がある。

第２章　テレワークの活用に必要な取組み

企業がテレワークの導入・活用に向けて重点的に取り組んでいる課題や期待している効果等を踏まえると、その活用に当たっては、①業務のデジタル化や経済的支援など「就労環境・支援制度の整備」と、②業務遂行やコミュニケーション、健康管理など「マネジメントの見直し・実現」の両面からの取組みが必要となる。

本章では、こうした施策について、付加価値の創出と業務の効率化の観点から、取組みの方向性を示し、働き手のエンゲージメントと組織・チームの労働生産性の向上を共に実現する方策を検討していく。

図表 8 テレワークの活用に必要な取組み



１．柔軟な働き方に適した就労環境・支援制度の整備

（1）就労環境の整備

① 業務の効率化・デジタル化

テレワークの活用と労働生産性の向上の観点から、まず、業務の効率化・デジタル化が不可欠である[4]。テレワークにおいても支障なく業務を遂行できる

[4] 経団連「人事・労務管理に関するトップ・マネジメント調査結果」（2022 年１月）によると、テレワーク活用の効果として「業務のデジタル化の推進」に期待しているとの回答は 41.1%に上る（５頁、図表５参照）。

ようにするためには、情報システム部門や総務部門が連携して、情報通信機器や通信回線の整備、セキュリティの強化のほか、ペーパーレス化・ハンコレス化、各種管理（労務管理、生産管理、営業管理等）の電子化、ＲＰＡの活用による定型業務の自動化を推進することが効果的である。加えて、業務効率化に関するアイデアを社内で共有しながら、業務プロセスの見直し・改善とそれを通じた必要度の低い業務の廃止等に継続的に取り組むことが求められる。

中小企業では、情報通信環境の整備の遅れ、テレワークで遂行可能な業務の少なさなどの理由から、テレワークの進展具合が課題となっている。政府・地方公共団体等による経済的・人的支援策が拡充されており、その積極的な活用の検討が望まれる[5]。また、大企業には、取引先のテレワーク導入やＩＴ実装の支援などサプライチェーン全体の強化[6]に率先して取り組むことが求められる。

② 価値協創を促すオフィスの整備

テレワークで働く社員が増えている企業では、オフィスにおける社員間の偶発的なコミュニケーション機会が減少し、イノベーション創出や組織活力へのマイナスの影響が懸念されており、出社して対面でコミュニケーションを取ることの重要性がより高まっている。そこで、オフィスについては、社員の感染防止など安心・安全対策を万全に講じた上で、多様な人材が交流する中で価値が協創され、働き手が成長する場として、その機能と魅力を高めていくことが有益といえる。

実際に、社員同士のコラボレーションを促すスペースやレクリエーションのための場の提供、一人で業務に集中できる空間を設けている例のほか、他部署の社員とのコミュニケーション機会が増えるフリーアドレスやサテライトオフ

[5] 政府は、各種補助金・助成金を拡充しているほか、中小企業経営強化税制が適用される設備に「デジタル化設備」（テレワーク等のための設備投資）を追加した。また、デジタル化応援隊事業により、ＩＴ専門家によるテレワークの導入やＥＣ構築、キャッシュレス化、デジタルマーケティングの活用等の支援を推進している。

[6] 政府が推進する「パートナーシップ構築宣言」の賛同企業（2022 年４月 11 日時点で 7,241 社）には、取引先のテレワーク導入やＢＣＰ策定の助言等の支援を進めることを宣言している企業が多くある。

ィス[7]を導入している企業がある。

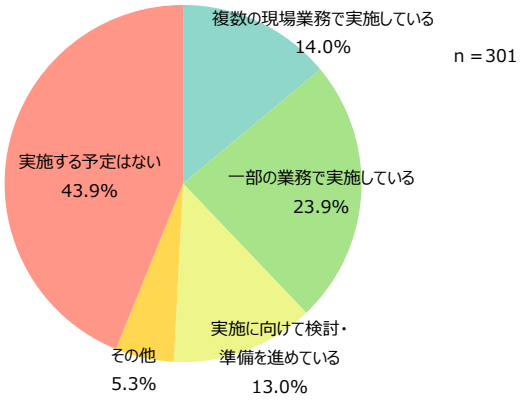
また、外部のシェアオフィスサービスを活用することも一案である。シェアオフィスには、ＩＣＴ環境やオフィス仕様のデスク・椅子等が整っており、さらにウェブ会議に適した防音対策がなされた個室や、パーテーションで区切られた集中作業に適したエリアがある。スマートフォンなどを利用した認証システムにより利用者を特定することで、セキュリティを高めているものもある。また、各所に多数オフィスが設けられていることで、自宅近くなど希望の場所で安全に勤務することができ、自宅ではＩＣＴ環境や仕事に集中する場所を確保しにくい社員へのサポートとして有効である。このほか、ビジネスセミナーやマッチングイベントなど、多種多様なサービスを提供するシェアオフィスもあり、在宅勤務では得にくい新たな視点や人との出会いは、生産性とエンゲージメントを高める有効な施策の一つとなろう。

(2) 現場業務のリモート化の推進

製造や販売、社会機能維持など業種・業態、職種によっては、現場やオフィスでなければ遂行できない業務や生産性が下がるケースがある。経団連調査によると、現場業務のある企業のうち、遠隔操作や監視システムの導入などリモート化を「実施している」との回答は 37.9%（「複数の現場業務で実施 14.0%」と「一部の業務で実施 23.9%」の合計）である一方、「実施する予定はない」との回答は４割超（43.9%）に上っている（図表９）。

[7] 経団連「人事・労務管理に関するトップ・マネジメント調査結果」（2022 年１月）によると、テレワークの導入・活用に向けて重点的に取り組んでいる事項として、「サテライトオフィスの活用」との回答は 10.9%であった（６頁、図表６参照）。

図表 ９ 現場業務のリモート化の取組み状況



出典：経団連「人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」（2022 年１月）

現場業務のリモート化に取り組んでいる企業では、例えば、バーチャルリアリティ技術を活用した研修システムの導入、データを活用した故障予測、店舗のキャッシュレス化や製造工程のリモート監視、ＡＩを活用した工事の安全確認工程の削減、ＩＣＴツールの導入による現場からの報告書作成の自動化等が進められている。また、現場業務に従事する社員に対して、資料作成の業務やオンライン研修等を切り出し、交代制でテレワークを実施している例がある。

すべての現場業務をリモート化することは困難ではあるが、現場の状況を踏まえて自動化・効率化、データ活用を検討することは有益である。あわせて、現場業務に従事する社員のエンゲージメント向上の観点からは、不要なやり直しや付帯的な作業の削減、取引先等と連携した商慣行の見直しなどにも取り組み、社員の負担を軽減していくことが重要である。

（3）経済的支援（手当・一時金等）の検討

テレワーク（特に在宅勤務）を行う上では、デスクや椅子、照明、モニターなど作業に適した環境が不可欠である。加えて、企業には、安全衛生の観点から、在宅勤務時の社員の作業環境等[8]に配慮することが求められている。企業は、テレワークによって変化する社員の勤務状況等を踏まえ、諸手当（通勤手

[8] 厚生労働省は、「テレワークの適切な導入及び推進のガイドライン」（2021 年３月）とともに「自宅等においてテレワークを行う際の作業環境を確認するためのチェックリスト（労働者用）」を策定しており、作業場所の状況や作業環境の明るさ、温度等について確認事項を定めている。

当、食事手当等）の見直しを含め、社員に対する経済的支援（手当・一時金）について検討することが必要となる[9]。

経団連調査によると、テレワークに関する手当・一時金の支給状況は、「支給していない」（60.7%）との回答が多い一方、「支給している（検討中を含む）」との回答は４割超（39.4%）であった[10]。

通勤手当を実費精算に変更し、テレワークに要する費用を新たに手当（日額・月額）で支給している例があるほか、一時金の支給やカフェテリアプランにより、情報通信機器やデスク、椅子、照明等の購入を補助している例がある。

（4）働く場所を選択できる制度の検討

テレワークとあわせて、遠隔地勤務制度や勤務地限定制度の導入・拡充、転勤の見直し・廃止など、働く場所の選択肢を増やすことは、これまで離職せざるを得なかった社員が就労を継続しやすくなるほか、企業にとっては、優れた人材の獲得・定着を図りやすくなることが期待できる。実際、地方に所在する企業において、遠隔地勤務を前提としたＩＴ人材の採用活動を行ったところ、従来を大きく上回る応募があった例がある。

また、テレワークの広がりに応じて、普段の職場とは異なる地域に滞在してテレワークを行うワーケーションや、都市と地方など複数の場所で暮らす多拠点居住に対する社会的な関心が高まっており、企業による支援サービスも増えつつある[11]。

こうした施策の導入･活用により､多様で新しい勤務形態や余暇の過ごし方、暮らし方の選択肢を増やすことができる。企業は、働き手のエンゲージメント

---

[9] すでに支給している諸手当の見直しに当たっては、労働条件の不利益変更に該当することがないよう留意する必要がある。

[10] 経団連「人事・労務管理に関するトップ・マネジメント調査結果」（2022年１月）によると、「手当」の支給額の分布状況は、「3,000円以上5,000円未満」が52.2%と最も多く、これに「3000円未満」（30.4%）、「5,000円以上7,000円未満」（15.7%）が続いている。また、「一時金」の支給間隔は、「一度限り」（66.7%）が最も多く、「半期ごと」（20.0%）、「１年ごと」（13.3%）が続いている。

[11] 経団連「地域協創アクションプログラム・事例集」（2021年11月）参照。

向上や優れた人材の確保・定着に加え、都市部の持続可能性の確保、地方経済の活性化等の観点から、働く場所の選択を可能とする制度の導入・拡充を検討していくことも一案となる[12]。

図表 10 柔軟な働き方に適した就労環境・支援制度の整備

1 就労環境の整備（業務のデジタル化、オフィスの整備等）

- ＩＣＴ環境の整備やペーパーレス化・ハンコレス化、各種管理の電子化、定期業務の自動化など業務の効率化・デジタル化が不可欠
- オフィスについては、多様な人材が交流する中で価値が協創され、働き手が成長する場として機能と魅力を高めていくことが有益（社員同士のコラボスペースの設置やシェアオフィスの活用等）

2 現場業務のリモート化の推進

- 企業では、ＶＲ技術を活用した研修システムの導入や、データを活用した故障予測等が進められている。また、現場業務に従事する社員に対して交代制でテレワークを実施している例がある
- すべての現場業務をリモート化することは困難だが、現場の状況を踏まえて自動化・効率化、データ活用を検討することは有益

3 経済的支援（手当・一時金等）

- テレワークによって変化する社員の勤務状況等を踏まえ、諸手当（通勤手当、食事手当等）の見直しを含め、社員に対する経済的支援（手当・一時金）について検討することが必要
- 通勤手当を実費精算に変更し、テレワークに要する費用を新たに手当（日額・月額）で支給している例、一時金等により、情報通信機器や机・椅子・照明等の購入を補助している例がある

4 働く場所を選択できる制度（遠隔地勤務制度等）

- テレワークとあわせて、遠隔地勤務制度や勤務地限定制度の導入・拡充、転勤の見直し・廃止、ワーケーション制度など、働く場所の選択肢を増やすことは、働き手だけでなく企業にもメリット
- 企業は、働き手のエンゲージメント向上や優れた人材の確保・定着等の観点から、働く場所の選択を可能とする制度の導入・拡充を検討していくことも一案

[12] 経団連「人事・労務管理に関するトップ・マネジメント調査結果」（2022 年１月）によると、「遠隔地勤務制度」を導入しているとの回答は 16.0%、「ワーケーション制度」は 7.6%であった。また、「導入済で今後拡大予定」との回答は、それぞれ 8.9%、7.6%であった（３頁、図表２参照）。

２．エンゲージメントと生産性を高めるマネジメントへの見直し・実現

（1）自律的な業務遂行の推進

テレワークやフレックスタイム制など柔軟な働き方が拡がり、働き手ごとに働く場所・時間が異なることになれば、上司が部下の表情や様子を直接確認しながら支援することは難しくなる。必然的に部下が自身で主体的に業務の進捗を管理し、判断する場面が増えることになる。

そのため、テレワークを活用して付加価値を創出していくには、社員の自律性を重視し、可能な限り権限・裁量を委ね[13]、能力を引き出しながら成長を支援することがカギとなる。自律的な業務遂行を促し、社員が自ら判断して行動できる範囲を広げることは、トラブルの未然防止と迅速な対応を可能とするほか、業務における所期の目標の達成によって自身の成長をより強く実感することになり、エンゲージメントの向上にもつながることが期待できる[14]。

他方、自律的に業務を遂行する過程では、働き手の行動・判断と、組織・チームが目指す目標・方向に齟齬が生じる可能性がある。上司は、権限・裁量を委譲しても最終的な責任は自身にあることを明確にした上で、部下の能力や業務の状況を考慮しながら、適宜、相談や報告を促すなど適切なマネジメントが求められる。

① 自律的な業務遂行と成長を支援するマネジメント

自律的な業務遂行の推進にあたっては、まず、社会における自社の存在意義（パーパス）や重視する価値観（バリュー）を示して、業務に取り組む上での指針・目的を浸透させることが不可欠となる。

その上で、コンプライアンスや安全等に関する教育研修を徹底しながら、上司・部下の間で業務の手順・範囲・スケジュール、求められる役割、目指す目標・成果について、事前に認識をすり合わせておく必要がある。目標・成果を

---

[13] 安全確保のためにマニュアル等で指示系統や手順が社内で明確に規定されている業務については、裁量を委ねることができる業務を切り分けて明確化しておく必要がある。

[14] 厚生労働省「令和元年版労働経済の分析」（2019 年９月）によると、「働きがい」が高い企業では、コミュニケーションの円滑化や働き方の柔軟化とともに「業務遂行に伴う裁量権の拡大」に取り組んでいる例が多い。

１年あるいは半年単位で設定する場合、内容が抽象的になりがちであることから、月・週単位など短い期間の目標・成果に落とし込んで設定することも一案となる。

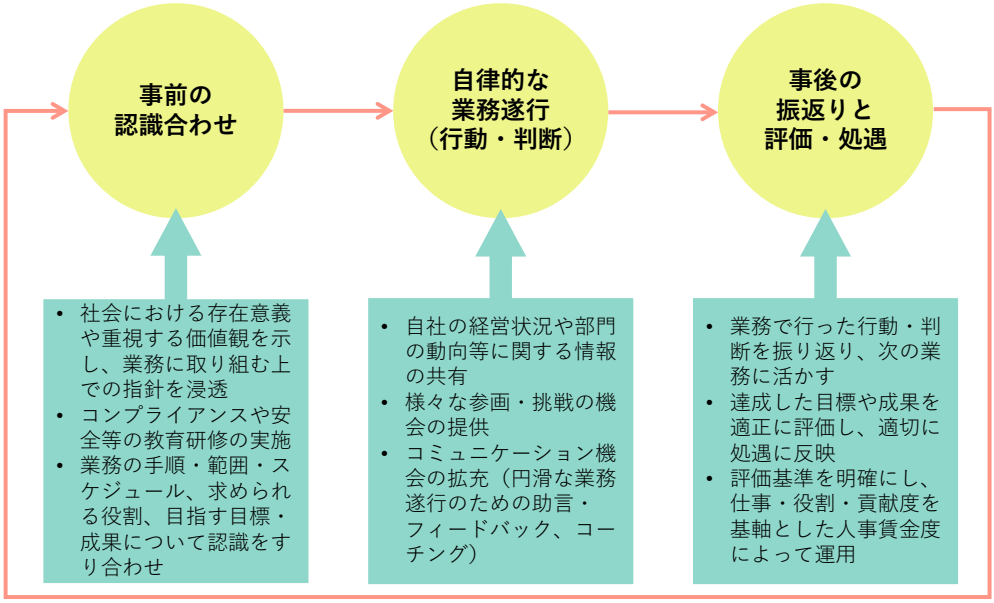
業務遂行の過程では、自社の経営状況や各部門の動向など業務に関わる情報を可能な限り社員と共有することは、信頼感の醸成・維持につながり、円滑な業務遂行に資する[15]。また、働き手の成長支援には、様々な参画・挑戦の機会を提供する中で、上司とのコミュニケーションを通じ、部下が自身の成長に必要なヒントや気付きを得られることが重要となる。そのため、上司・部下間の定期的・計画的なコミュニケーションの機会（１on１ミーティング等）を設定・拡充し、助言やフィードバック、コーチングを行うことが有効である。

業務が一区切りした段階においては、遂行の過程で部下がとった行動や判断を上司・部下が共に振り返り、次の業務に活かしていくことで、部下の成長につなげていくことが望ましい。加えて、部下が達成した目標や成果を適正に評価し、適切に処遇へ反映することも欠かせない。

テレワークでは、上司が部下の業務の遂行状況を直接把握する機会が少なくなるため、被評価者である部下の納得性を高める仕組みが一段と求められる。具体的には、被評価者の能力や成果、行動、意欲など、重視する評価基準を明確に提示し、仕事・役割・貢献度を基軸とした人事賃金制度によって運用することが考えられる。その際、例えば、「態度・意欲（行動）評価」を重視する場合には、日次・週次の業務報告の活用などにより、行動をできるだけ可視化・見せる化するなどの工夫が必要となろう（図表 11）。

[15] 経団連「人事・労務管理に関するトップ・マネジメント調査結果」（2022 年１月）によると、テレワークの導入・活用に向けて重点的に取り組んでいる事項として、「業務に関する情報共有の徹底」との回答は 22.4%であった（６頁、図表６参照）。

図表 11 働き手の自律的な業務遂行と成長を支援するマネジメント



② 管理職のリーダーシップと部下のフォロワーシップ

管理職には、部下が自律的な業務遂行を行うことを前提としたマネジメントに向けて、その成長を支援しながら、チームワークの発揮を促すリーダーシップへと意識を変えていくことが求められる。そのため、企業は、管理職層を対象にコーチング等の研修を実施し、テレワーク時のマネジメントや部下の成長を支援するスキルの向上を支援していくことが重要である[16]。

他方、部下には、自身のフォロワーシップ[17]を高め、組織・チームに貢献する意識を持ちながら、より主体的に提案や情報共有に努めることが望まれる。

(2) コミュニケーションの効率化・活性化による生産性向上

対面前提のマネジメントを行ってきた多くの企業では、職場の暗黙知や社員同士の“あうんの呼吸”によって業務を遂行してきた面があり、テレワークでコミュニケーションが不足し、生産性を低下させている可能性がある。対面前

[16] 経団連「人事・労務管理に関するトップ・マネジメント調査結果」（2022 年 1 月）によると、テレワークの導入・活用に向けて重点的に取り組んでいる事項として、「管理職に対するマネジメント研修の実施・拡充」との回答は 17.5%であった（6 頁、図表 6 参照）。

[17] チームメンバー（部下）が自律的・主体的に行動・判断することで、リーダー（上司）を支え、組織・チームの価値創出を最大化すること。

提とした慣行・慣習が、テレワークの活用により業務を効率化して生産性を高め、付加価値を創出していく上での阻害要因となっていないか、確認する必要がある。

テレワークでは、文字や音声によるコミュニケーションが増えて認識のずれが生じやすいことや、同じ職場の社員間で互いの状況を把握しにくいといった課題が指摘されている[18]。このほか、他部署の社員とのコミュニケーションが減った結果、職場を超えた一体感・つながりが弱まっているとの懸念もある。

① 効率的なコミュニケーション

テレワークの活用に当たっては、できるだけ出社時と同程度に情報が共有できる環境を整備するとともに、チャットやメール、オンライン会議など様々なＩＣＴツールを活用して、社員間の円滑なコミュニケーションを促すことが基本となる。

その上で、文字・音声情報や画面上のやり取りの増加など、コミュニケーション時に得られる情報の質と量が変化することを踏まえ、効率的なコミュニケーションを行う工夫が求められる。

具体的には、コミュニケーションに関するルールを定めることが考えられる。例えば、チャットや電話の対応に時間を要して業務効率が落ちることを避けるため、チャットやメール等の送信を控える「集中タイム」を設定することや、チャットのやり取りが多くなる場合には、相手や内容に応じて、電話やオンライン会議に切り替えることが考えられる。このほか、日次・週次の業務報告の活用やプロジェクト管理ツールの導入などにより、業務の進捗状況を共有することなどが挙げられる。

また、上司・部下との間でコミュニケーションについて改めて確認することも有効である。上司が部下に業務を指示する際には、方法やスケジュールを明

[18] 厚生労働省「テレワークの労務管理等に関する実態調査」（2021年３月）によると、企業がテレワーク（在宅勤務）で感じた課題（複数回答）としては、「従業員の間でコミュニケーションが取りづらい」（48.4%）が２番目に高くなっている。他方、従業員側は、「同僚や部下とのコミュニケーションが取りにくい」（56.0%）が最も高く、これに「上司とのコミュニケーションが取りにくい」（54.4%）が続いている。

確にチャット・メールで伝えるとともに、部下からの報告を待つばかりではなく、定期的にコミュニケーションをとって進捗状況を確認することが望まれる。他方、部下には、速やかな返信や定期的な進捗状況の報告、スケジュールの厳守が求められる。例えば、トラブルやミスが発生した場合には、部下はすぐに上司に報告し、上司は部下を指導してトラブル対応を最優先とすることを、在宅勤務時におけるマネジメントの心得として明示している企業がある。

② 社員同士のつながりを強めるコミュニケーション

コミュニケーションを活性化し、社員同士のつがなりを強める工夫も非常に大切である。社内における人間関係の構築や人的ネットワークの形成に向けて、仕事に限らないコミュニケーションの機会を増やすことが有効となる。例えば、社員同士が趣味など業務外のことを語り合う社内ＳＮＳ・チャンネルの設定、オンラインのランチ会やゲーム大会など、雑談ができる機会の提供が考えられる。このほか、社員同士がモチベーションを高め合うことを促すため、業務でサポートしてもらった相手に対して、感謝のメッセージとともにポイント（数百円相当）を贈ることができるシステムを導入している事例がある。

③ ハラスメント防止対策

コロナ禍においてテレワークが広がる中、コミュニケーション不足と信頼関係の希薄化などを背景として、上司や先輩による指示・指導・注意、同僚からのアドバイスなどをハラスメントと捉えて相談するケースが増えている。

企業は、テレワーク時のハラスメント防止に向けたルール・規定を策定して周知するとともに、相談窓口の開設、研修・e-ラーニングのプログラムの提供、職場単位のハラスメント勉強会の実施、事例の共有等により、社員に正しい理解を促し、未然防止に努める必要がある[19]。管理職には、例えば、テレワーク時のチャット・メールや電話による部下への指示・指導等が一方的・命令的に伝わっていないか、あるいは、部下が質問や相談をしにくい状況や雰囲気とな

[19] 経団連「職場のハラスメント防止に関するアンケート結果」（2021 年 12 月）では、ハラスメントに関する相談件数や最近の相談の動向、ハラスメント防止・対応の課題、企業の取組み事例等を紹介している。

っていないかなど、ハラスメント防止を意識しながら自身のコミュニケーションを客観的に確認することが求められる。

(3) 適切な健康管理・労働時間管理

テレワーク時において、働き手の健康管理と労働時間管理が課題となっている企業は少なくない[20]。特に、仕事と生活の場が共存する在宅勤務時には、ワーク・ライフ・バランスを図りやすくなる一方、例えば、一人暮らしの若手社員や育児期の社員は、仕事とプライベートの境界線が特に不明確になりやすく、問題が生じる例がみられる[21]。

テレワークでは、上司が部下の表情や様子、言動から体調や健康状態を把握できる機会が減少する。そこで企業には、労働基準法等関係法令を遵守しながら、社員の安全と健康の確保、適切な労働時間管理が不可欠となる。

なお、テレワークで求められる働き手の自律的な業務遂行と付加価値の創出にあたっては、労働時間と成果が比例することを前提とした現行法の一律的な規制では対応できず、阻害する可能性があることから、裁量労働制の対象業務拡大など労働時間法制の見直しが望まれる。

① テレワークにおける長時間労働・過重労働の防止

ＩＬＯの報告書[22]では、業務上のストレスの度合いは、業務の「強度」と「自律性」が影響しており、テレワークは、常時出社する場合よりも、業務の強度と自律性ともに比較的高く、ストレスを感じやすいと分析されている。企業は、テレワーク時のストレスを軽減し、健康を維持・増進させていくため、社員個々

[20] 経団連「人事・労務管理に関するトップ・マネジメント調査結果」(2022年１月）によると、テレワークの導入・活用に向けて重点的に取り組んでいる事項として、「社員の健康確保」との回答は24.7%であった（６頁、図表６参照)。

[21] 三菱ＵＦＪリサーチ&コンサルティング「政策研究リポート・在宅勤務はなにをもたらすのか」(2021年３月）では、同社が実施したアンケート調査を踏まえ、テレワークにおいては、新入社員や中途採用社員、異動直後の社員はメンタルヘルス不調を抱えている可能性が高いことを指摘している。

[22] ILO「Working anytime, anywhere: The effects on the world of work」(2017年)

人に適用している労働時間制度に応じて労働時間を適切に管理する[23]とともに、ＩＣＴツールを活用したコミュニケーションやストレスチェック等を通じて社員の健康状態の把握に努め、状況に応じて業務量や労働時間を調整するなどの工夫が必要となる。

例えば、緊急時以外の時間外や深夜・休日のチャット・メールを控えるなど「つながらない時間」のルール化や、勤務間インターバル制度の導入などは有効な施策となる。このほか、テレワークでの深夜・休日労働を原則禁止にしている事例や、スーパーフレックスタイム制により１日の最低勤務時間（３時間）以外の時間については社員に委ねている企業がある。

コロナ禍においてテレワークを活用している企業の中には、年次有給休暇取得率の低下がみられる企業もある。休暇を取得して心身をリフレッシュさせることは健康維持のために不可欠であり、企業は、意識啓発に取り組む必要がある。例えば、職場単位で年次有給休暇の取得状況や時間外労働の状況等を公開して社員の意識を高めているケースがある。

他方、働き手の家事・育児時間にも変化がみられる。内閣府の調査[24]によると、家事・育児時間（2021 年９～10 月）が「感染症拡大前（2019 年 12 月）から増えた」との回答は、女性 43.4%、男性 38.0%となっており、特に女性の負担が増している[25]。企業・管理職には、社会的な性別役割分担意識を解消するとの意識を持ち、男女を問わず子育てなど家庭の事情のある社員がテレワークを活用しやすい雰囲気を醸成し、ワーク・ライフ・バランスを図りやすくすることが望まれる。

---

[23] 厚生労働省の「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」（2021 年３月）では、「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」（2017 年１月）を踏まえ、テレワークにおける労働時間の把握方法や留意点を整理している。

[24] 内閣府「第４回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（2021 年 11 月）

[25] 総務省「平成 28 年社会生活基本調査」によると、共働き世帯かつ夫婦・子供の世帯における妻の家事関連の時間は、週４時間 54 分（うち家事３時間 16 分、育児 56 分）、夫は週 46 分（同 15 分、同 16 分）であった。

② メンタルヘルス対策

メンタルヘルス不調を未然に防止・早期発見する観点からは、働き手自身によるセルフケアと上司によるラインケアを支援する施策が求められる。例えば、オンラインで定期的に簡易な問診（パルスサーベイ）を実施して社員の変調を早期に把握し、上長や産業医・産業保健スタッフにつなげる取り組みが挙げられる。また、管理職に対して、日頃のコミュニケーションやパルスサーベイの結果等を通じて部下の不調にできるだけ早く気づき、産業医等につなげられるように研修を実施することなどが考えられる。このほか、産業保健スタッフとのオンライン相談窓口の整備や、心の健康づくりに関する情報を掲載した社内サイトの開設、心身の健康維持に資するイベントや研修の実施、マインドフルネス・アプリの提供などを行っている事例がある。

テレワークにおいては、健康管理をある程度働き手自身に委ねざるを得ない面がある。働き手には、意識的な仕事と生活の切り替えや規則正しい生活、定期的な運動など、自身の健康を維持・向上させる姿勢が望まれる。

（4）人材育成施策の拡充

企業内の人材育成施策は、ＯＪＴとＯｆｆ－ＪＴを最適に組み合わせることを基本としつつ、付加価値を創出できる人材の育成、オンラインを活用した効率的なＯＪＴ・Ｏｆｆ－ＪＴの実施に向けて、見直していく必要がある。

① 計画的なＯＪＴの実施

テレワークで働く社員が増えることにより、従来と比べて、新入社員や若手社員が、上司や先輩の行動・言動から直接学ぶ機会が減少することになる[26]。

---

[26] リクルートワークス研究所「全国就労実態パネル調査」（2021年６月）によると、正規の職員・従業員のＯＪＴの機会（2020年１月～12月の状況）について、若手（25～34歳）をみると、「新しい知識や技術を習得する機会は全くなかった」（36.7%）との回答が最も多い。これに「一定の教育プログラムにはなっていなかったが、必要に応じて上司や先輩等から指導を受けた」（25.8%）、「上司や先輩等から指導を受けてはいないが、彼らの仕事ぶりを観察することで新しい知識や技術を身に付けた」（13.7%）、「上司や先輩等から指導を受けてはいないがマニュアルを参考にして学んだ」（12.3%）、「一定の教育プログラムをもとに、上司や先輩等から指導を受けた」（11.5%）が続いている。

そのため、出勤時におけるＯＪＴの実施効果をより高める必要がある。具体的には、計画的な実施に向けてマニュアルを作成し、ＯＪＴで達成すべき目標やそれまでのステップを明確にした上で、実践的な課題を設定して取り組むことが基本となる。加えて、ＯＪＴの対象社員には、上司による１on１ミーティングや先輩社員によるサポート(メンター制度)を行うことが効果的といえる[27]。

また、テレワークにおいては、新入社員や異動したばかりの社員が職場や業務に適応するまでにある程度の時間を要することから、これまで職場で暗黙知となっていた知識や手順、ノウハウ等を可能な限り文書化・ルール化し、形式知として共有できるようにしておく必要がある。

② デジタル化に対応するＯｆｆ－ＪＴ

Ｏｆｆ－ＪＴについては、例えば、従来、対面で実施していた受講型(一方向)のプログラムをオンラインの学習プラットフォーム上で提供することで、社員が場所・時間を自由に選択できるようになり、受講率の上昇と効率的な実施が期待できる[28]。他方、人間関係の構築やコミュニケーション力の向上などを期待して実施する参加型（双方向）のプログラムは、オンラインでの実施が可能ではあるものの、対面での実施でしか得られない効果もあることから、適切に組み合わせることが望ましい。

Ｏｆｆ－ＪＴのプログラムについては、現在担っている業務の遂行に役立つ実践的な内容とするとともに、ＯＪＴと連動する方向で充実させることが望まれる。加えて、社員が自身に必要なプログラムを主体的に選択できるようにすることでより実施効果の高まりが期待できる。

なお、テレワークや業務のデジタル化の推進に当たっては、社内連携プラッ

---

[27] 経団連「人事・労務管理に関するトップ・マネジメント調査結果」(2022年１月）によると、テレワークの導入・活用に向けて重点的に取り組んでいる事項として、「ＯＪＴの補強（1on1やメンター制度の導入等)」との回答は12.9%であった（６頁、図表６参照)。

[28] リクルートワークス研究所「全国就労実態パネル調査」(2021年６月）によると、正規の職員・従業員のＯｆｆ－ＪＴの機会（2020年１月～12月の状況）について、「機会がなかった」(69.8%）との回答が最も多く、これに「機会はあったが受けなかった」(9.5%)、「１年間に合計で５時間未満」(7.1%）などが続いている。

トフォームやオンライン会議アプリ、自動化アプリなどＩＣＴの導入が不可欠となる。こうしたツールの利用方法のほか、基礎的なデータの分析・活用などデジタルリテラシー・スキルについての研修を実施することは、デジタル・トランスフォーメーション（ＤＸ）の実現に大きく寄与することから、さらなる強化が求められる[29]。

図表 12 エンゲージメントと生産性を高めるマネジメントへの見直し･実現

1 自律的な業務遂行の推進

- テレワークを活用して付加価値を創出していくには、社員の自律性を重視し、可能な限り権限・裁量を委ね、成長を支援するマネジメントがカギ
- 管理職には、部下の成長を支援し、チームワークの発揮を促すリーダーシップへと意識を変えていくことが求められる。部下には、組織・チームに貢献する意識を持ち、より主体的に提案や情報共有に努めることが望まれる

2 コミュニケーションの効率化・活性化による生産性向上

- テレワークの活用に当たっては、ＩＣＴツールを活用して、社員間の円滑なコミュニケーションを促すことが基本。その上で、効果的にコミュニケーションを行う工夫が必要
- 社員同士のつながりを強める工夫も大切であり、人間関係の構築に向けて仕事に限らないコミュニケーションの機会を増やすことが有効
- テレワーク時のハラスメント防止に向けて、ルールの策定や相談窓口の開設等を推進。社員に正しい理解を促し、未然防止に努めることが必要

3 適切な健康管理・労働時間管理

- 企業は、テレワーク時のストレスを軽減し、健康を維持・増進させていくため、労働時間を適切に管理。あわせて、ＩＣＴツールを活用したコミュニケーションなどを通じて社員の健康状態の把握に努め、状況に応じて業務量や労働時間を調整
- メンタルヘルス不調を防止する観点から、セルフケアとラインケアを支援する施策を推進
- 働き手には、意識的な仕事と生活の切り替えなど自身の健康を維持・向上させる姿勢が望まれる

4 人材育成施策の拡充

- 効率的なＯＪＴ・Ｏｆｆ－ＪＴの実施に向けて、その方法や内容を見直すことが必要
- ＯＪＴは、実施効果をより高めるため、マニュアルを作成して計画的に取り組むことに加え、上司との１on１ミーティングや先輩社員によるサポート（メンター制度）を行うことが効果的
- Ｏｆｆ－ＪＴは、オンラインと対面を適切に組み合わせながら、社員が自身に必要なプログラムを主体的に選択できるようにすることが肝要。なお、デジタルリテラシー・スキル研修を実施することは、DX実現に大きく寄与

[29] 日本生産性本部「第８回働く人の意識調査」（2022 年１月）によると、今後伸ばしたいスキル・能力としては、「ＩＴを使いこなす一般的な知識・能力」（18.8%）が最も多く、以下、「コミュニケーション能力・説得力」（13.2%）、「マネジメント能力・リーダーシップ」（13.0%）、「専門的なＩＴの知識・能力」（12.6%）の順となっている。

おわりに

現在、わが国は本格的な人口減少下にある。こうした中、激化するグローバル競争を生き抜いていくためには、ポストコロナを見据えつつ、労働生産性を飛躍的に向上させていくことが不可欠である。

企業は、デジタル技術を活用して、多様な働き手が就労しやすい環境を整備し、働き手がエンゲージメントを高めながら、仕事を通じて成長を実感できる施策の実施・拡充に取り組んでいかなければならない。テレワークの活用は、こうした取り組みの梃子となり、労働生産性の向上につながる有効な施策となり得る。

企業と働き手は、コロナ禍によって急速に進んだテレワークの広がりを好機ととらえ、デジタル化に対応した人間中心の創造社会・Society 5.0 にふさわしい働き方を検討し、実現していくことが望まれる。

以　上

企業事例

１．味の素株式会社

所在地：東京都
社員数：3,184 名（単体、2021 年 3 月末現在）
事業内容：食品、アミノサイエンス等

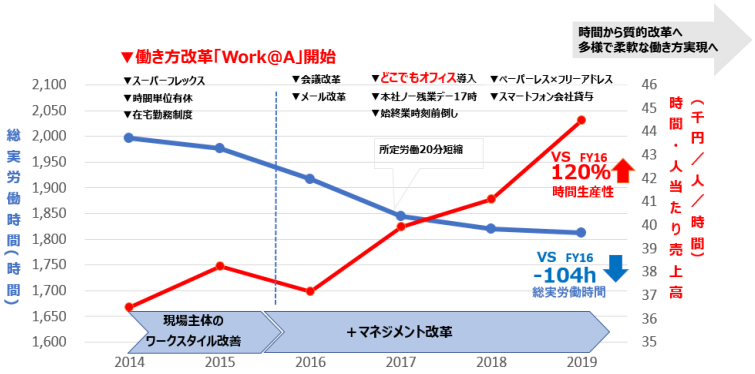
◆働き方改革の推進―「どこでもオフィス」の導入―

味の素は、創業以来、事業を通じた社会価値と経済価値の共創に取り組んでおり、「Ajinomoto Group Shared Value（ＡＳＶ）」を中核としながら、「食と健康の課題解決企業」を目指している。そのために、①一人ひとりの自律的成長の実現、②働きがい・生きがいを向上する職場環境・制度の実現、③ダイバーシティ推進によるイノベーション実現、④組織の生産性の見える化・組織の生産性向上支援の４つのアウトカムを設定し、働き方改革を推進している。

具体的には、2009 年度から生産性向上の取組みを開始し、2014 年度には「働き方改革・Work@A」の施策として、スーパーフレックスタイム制度、時間単位有休、在宅勤務制度を導入した。さらに、2017 年度には、社内と同じ環境で、社外でも生産性高く柔軟に働くことができる環境の実現に向けて、「どこでもオフィス」（リモートワーク制度）を開始した。

多様で柔軟な働き方の実現に向けて、ノート PC やスマートフォンを社員に貸与するとともに、社外から社内システムにアクセス可能としたほか、Web 会議に対応する ICT ツール等の拡充も行った。また、複数の社外サテライトオフィスと契約し、社内と同じ環境で働けるようにしている。その結果、2019 年度には、時間生産性は 120%向上し、総実労働時間は 104 時間減少した（いずれも 2016 年度比）。

従業員一人ひとりの生産性向上と働きがいの向上を実現するとともに、
ASV（価値創出）とダイバーシティ＆インクルージョンを推進する



◆With/After コロナに向けた課題と取組み

コロナ禍においてリモートワークがスムーズに定着する中、社内ヒアリングを実施し、その結果を踏まえて施策を見直している。従来、「どこでもオフィス」は、週１日の出社を条件としていたが、2020 年７月に出社条件を撤廃した。さらに、2020 年９月には電子契約・電子印を導入し、デジタル化、ペーパーレスに取り組んでいる。

＜健康の維持・増進＞

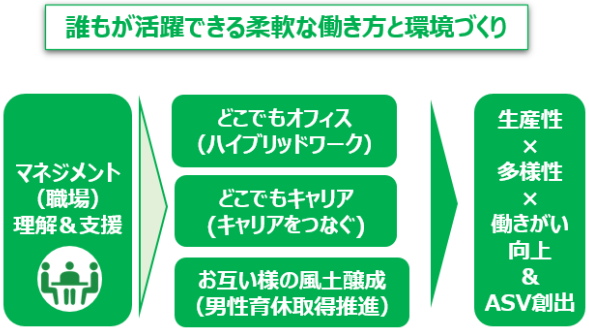
すべては社員一人ひとりの健康が基本であり、最優先事項と考えている。全社員に面談を実施するとともに、フィジカルヘルス・メンタルヘルスの維持・増進策の実施、健康状態の可視化、健康データの活用・分析などにより、社員のセルフケアにつなげている。加えて、社内イントラのコンテンツの充実や、産業医が社員・家族の健康相談に対応するサービスの提供なども実施している。

＜人財育成＞

人財育成は、OJT とタイムリーなフィードバックをベースとしている。経営層との対話を通じて、年度組織計画を個人目標までに落とし込み、各部門長が参加する個人目標発表会で個人目標を発表し、上司やチームメンバーがフィードバックしながら、目標達成に向けた挑戦や成長を促している。また、エンゲージメントサーベイを通じて組織や従業員の状態を把握していく。こうしたサイクルを通じて、「ASV（※）の自分ごと化」と「個人と組織の共成長」につなげている。

＜より柔軟な働き方制度拡充の検討＞

これまで、パートナーの転勤や介護等の個人事由により、キャリアの中断・中止を余儀なくされるケースがあった。新常態下、リモートワークを活用した柔軟な働き方が定着し、柔軟な働き方を支えるICT ツールが拡充され、いつでもどこでも働ける環境整備が進展した。フルリモートを前提としたキャリアをつなぐ働き方を「どこでもキャリア」（国内外）として 2022 年 7 月制度化に向けて検討している。



＜通勤交通費の見直し＞

通勤交通費については、勤務実態を踏まえた支給のあり方を見直し、2021 年下期以降、実費支給へ切り替えた。

◆新常態における「新しい働き方の共創」

「食と健康の課題を解決する」という志（パーパス）の実現に向けて、全ての従業員が「働きがい」をもち、業務の目的や状況、メンバーに応じて、オフィスワークとリモートワーク、双方の利点を最適に組み合わせた「味の素流の新しい働き方（ハイブリッドワーク）の共創」を目指していく。誰もが活躍できる柔軟な働き方と環境づくりを通じて、ダイバーシティ＆インクルージョンの推進とエンゲージメントの向上を実現していきたいと考えている。

※ASV：Ajinomoto Group Shared Value 創業以来一貫した、事業を通じて社会価値と経済価値の共創する取り組み

２．ヴェオリア・ジャパン株式会社

所在地：東京都
社員数：9,200 名（グループ連結 2021 年 12 月現在）
事業内容：自治体および産業界向け・水・廃棄物・エネルギー管理業務

◆在宅勤務制度のトライアル実施とコロナ禍における対応

ヴェオリア・ジャパンは、柔軟な働き方を実現するため、コロナ禍直前の 2019 年から、本社・支店の間接部門の社員と現場事業所の内勤社員を対象として、在宅勤務制度をトライアル実施（週１～２回）した。その結果、社員からの評価が高く、生産性の向上にも寄与すると判断できたため、2020 年４月からの正式導入を目指していた。しかし、コロナ禍の深刻化と重なったことから、正式導入直前に緊急避難的に在宅勤務体制に移行した。現在は、今回のパンデミックにおける影響も踏まえた、在宅勤務制度の本格的な導入に向けて検討を進めている。

◆就労環境・支援制度

＜業務のデジタル化・現場業務のリモート化＞

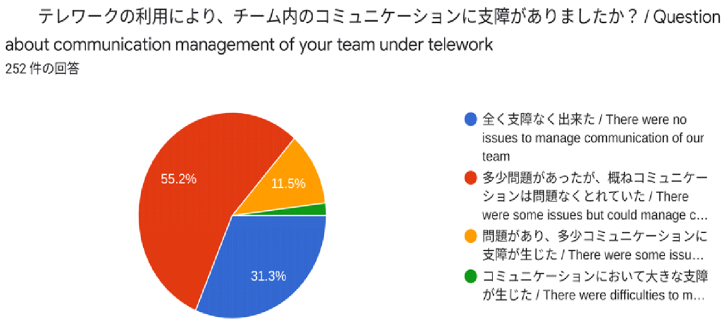
トライアル実施においては、主要なグループ会社の社員を中心に在宅勤務が可能な PC を貸与していたが、現在は、グループ会社一体となって効率的な業務遂行を推進するとの考え方に基づき、全グループ会社で同様の ICT 環境を整備している。なお、新型コロナウィルスの影響が出始めた当初は、社内のみならず外部取引先の自治体等に対しても、PC 貸与などの支援を行い、業務を滞ることなく進めることができた。また、社内では、書類や稟議を電子化して、在宅勤務であっても支障なく業務を行える環境を整えている。

同社は、上下水道の維持管理、発電所、廃棄物処理施設など現場業務に従事する社員が９割を占めており、現場に出向いて仕事をする必要があるものの、日勤・内勤業務がある現場では、ローテーションしながら可能な範囲で在宅勤務を行っている。全グループ会社に共通して、「間接部門が現場業務を支える」「それぞれの部門が最大限できる範囲で課題に対応する」という風土が醸成されており、このことが、現場における柔軟な働き方を後押ししている。あわせて、リモートによる設備の維持・管理など、現場業務のデジタル化を積極的に進めており、こうした取組みがさらなる柔軟な働き方につながっていくと考えている。

◆マネジメント上の工夫

＜コミュニケーションの活性化＞

同社は、在宅勤務に起因するコミュニケーション不足や人材育成面の課題の解決にも取り組んでいる。重要な意思決定やコミュニケーションについては、オンライン会議を活用して、双方向対応の充実を図るようにしている。



顧客対応を担当する社員には、スマートフォンを貸与し、顧客と円滑にコミュニケーションをとりやすくしている。同社の顧客は全

国の自治体が多いことから、対面でのコミュニケーションの重要性を認識しつつ、オンラインを利用した顔が見えるコミュニケーションとのベストミックスにより、コロナ禍前よりも質の高いサービスを効率よく提供することにつながっていると評価している。

こうした取組みの結果、同社が社員を対象に実施したアンケート調査結果では、コミュニケーションの状況について、肯定的な回答が８割強（86.5%）を占めているという（「概ねコミュニケーションは問題なくとれていた」55.2%と「全く支障なくできた」31.3%の合計）。

＜多様な人材の活躍促進＞

業務に慣れていない新入社員や中途採用社員には、各部門・現場においてトレーニングプログラムを提供するとともに、効果的に OJT が実施できるよう、先輩社員が交代で出勤してケアするなど、工夫を凝らした人材育成に取り組んでいる。このほか、柔軟な働き方を推進する中で、社員の自律性を重視して成長を促進していくため、キャリア形成などに関する対話を充実させており、必要なトレーニングを明確化するなどキャリアパスの実現を支援している。

また、身体的な障害を理由にやむなく退社した元社員などを再び雇用し、在宅勤務を活用して、通勤することなく自宅で事務作業に従事できるチームを編成している。同社は、同チームが新たな戦力として活躍していることも、在宅勤務によって得られた大きなメリットの一つと考えている。

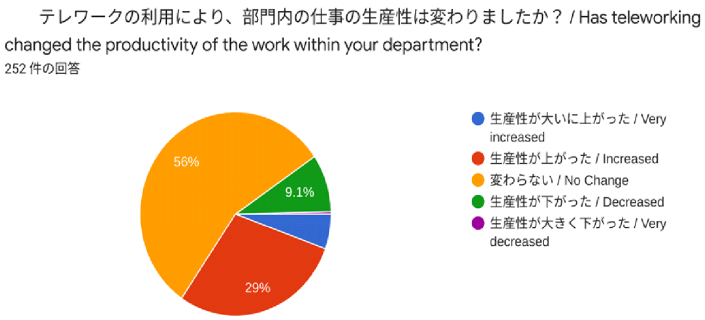
女性活躍推進の観点では、夫の転居を伴う転勤により、今まで通り事業所に出社することが困難になった女性社員を対象として、オンライン会議等を活用して、転居後もキャリアを止めることなく継続的に同じ業務を行うことができる、場所に捉われない柔軟な労働環境を提供している。

＜健康管理＞

在宅勤務が多くなっている状況を踏まえて、社員相談窓口での対応や産業医との密な連携などにより、従前に増して社員の心身のケアを行っている。

◆今後の方針

在宅勤務制度の本格導入に向けて、トライアルで在宅勤務を経験した社員のみならず、現場事業所を含めた全社員を対象にアンケート調査を実施し、その結果を踏まえながら制度構築を進めている。調査結果によると、生産性について、「変わらない」（56.0%）との回答が最も多く、これに「向上した」（29.0%）が続いている。また、業務管理については８割超（86.9%）が問題はなかったと回答している（「問題はなかった」45.2%と「概ね問題がなかった」41.7%の合計）。



同社では今後も、社員の声に耳を傾けながら、柔軟な働き方の推進により、生産性の高い働き方の実現をさらに図っていく方針としている。

３．エリクソン・ジャパン株式会社

所在地：東京都
従業員数：1,100 名（2022 年 1 月現在）
事業内容：通信事業者向け ICT ソリューションの提供等

◆ワークフロムホーム制度

エリクソン・ジャパンは、生産性・効率性の向上と多様な働き方による個人生活の向上を目的として、2015 年から、自律的な業務遂行が可能なすべての社員を対象に「ワークフロムホーム制度」を導入している。同制度は、週 4 日まで利用可能としている。ただし、コロナ禍においては運用を変更し、緊急事態宣言時には原則、在宅勤務とした。宣言解除後は出社率 20%で運用し、社員の判断により柔軟に出社できるようにしている。時間外労働は、事前に上司の承認を必要としており、深夜勤務は原則認めていない。

◆就労環境・支援制度

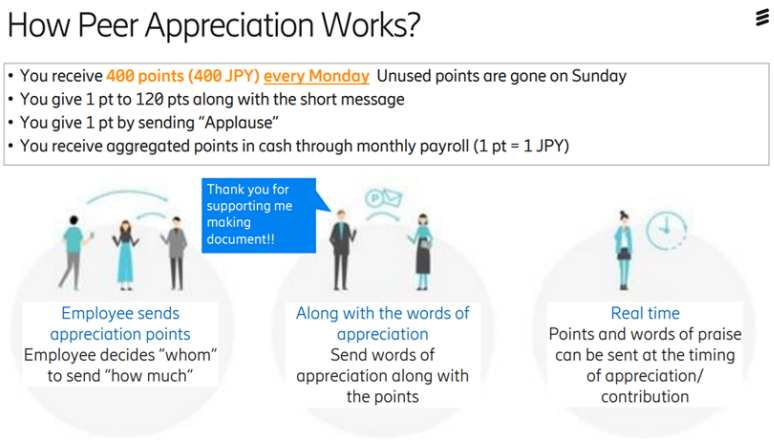
同社は、社員にノートパソコンや携帯電話を貸与するなど、どこでも仕事が行える環境を整備している。オフィスでは、大画面モニターあるいは 2 画面で仕事ができるようにし、コロナ禍において原則、在宅勤務とした際には、オフィスで使用していたモニターを自宅に送り、利用した。加えて、自宅で使用するデスクや椅子、照明等を購入する際の費用補助を行い、作業環境の整った場所で就業を可能にした。

◆マネジメント上の工夫

＜コミュニケーションの活性化＞

在宅勤務が増えることで社員同士のコミュニケーションが不足する恐れがある。そこで、コミュニケーションを活性化し、モチベーションを高め合う仕組みとして「Peer Appreciation Program（PAP）」を導入している。PAP は、社員同士がオンライン上で感謝のコメントとともにポイント（数百円相当）を贈り合うことができる仕組みであり、獲得したポイントは給与に反映される。プログラムの導入に当たっては、ポイントを贈る際の一つの基準として、「リスペクト」「プロフェッショナリズム」等のコアバリューを提示した。例えば、煩雑な手続きを行う際に人事部門のメンバーからサポートを受けた社員が「リスペクト」を感じた場合に贈っている。他部署のメンバーがどんな仕事しているかの理解を促進するだけでなく、上司は、部下のどういう仕事が周りから感謝されているかについての気づきが得られるなど、社内でも評価の高い制度となっている。

加えて、社員同士の気軽なコミュニケーション機会の創出にも取り組んでいる。例えば、オンラインのゲーム大会を開催したところ、普段の業務では知ることができない社員の一面を見ることができ、より人間関係を構築できたと評価している。



＜健康管理＞

在宅勤務によって人と会う機会が減ることで、メンタルヘルス不調をきたす社員が増えることも懸念されていたが、幸い、そういう状況は生じていない。コロナ禍の前からワークフロムホーム制度を導入し、在宅勤務時に上司と部下がしっかりコミュニケーションを取る体制を構築できていたことが寄与していると考えている。なお、社員の多くはエンジニアであり、裁量労働制を適用するとともにフレックスタイム制を活用して自律性を尊重した柔軟な労働時間管理を行っている。

健康維持・向上のため、ウェルビーイング施策を強化している。産業医や看護師による新型コロナウイルス感染症についての解説や、コロナ禍における健康診断受診の重要性などについて理解を促すオンラインセッションを拡充している。また、エクササイズやメディテーション（瞑想）を行って、記録を残すことができるマインドフルネス・アプリも提供している。

＜人材育成＞

2020 年度と 21 年度における新卒での入社者に対する研修はオンラインで行った。あわせて、人間関係の構築が重要と考え、新卒社員に先輩（バディ）をアサインしてサポートする「Senpai Program」を実施している。同プログラムは、週 30～60 分ほどオンラインでディスカッションする機会を設けるほか、カメラをオンにすること、仕事の話だけでなくプライベートの話をすることなどを基本に実施している。加えて、新卒社員の育成には上司の協力が不可欠であることから、上司を含めた 3 者面談や上司との 1 対 1 面談を実施してサポートしている。実施期間は入社後 3 ヵ月を目途とし、終了後も先輩・後輩の関係を継続して、サポートしている。

＜評価制度＞

コロナ禍の前から、パフォーマンス・マネジメントはオンラインで実施し、上司と部下がゴール（目標）を話し合って設定し、その達成結果をシステム上に記録している。あわせて、期中には複数回のフィードバックセッションを行っている。日々の上司・部下のコミュニケーションでは、円滑な業務遂行、チャレンジへの対応、得られた成果などについて話し合い、将来の成長につなげている。なお、在宅勤務の機会が増えたことで評価しにくくなったという状況は生じていないと考えている。

◆今後の方針

直近のグローバル共通の従業員意識調査の結果では、コロナ禍でスピーディーに実施した在宅勤務へのシフトやウェルビーイング施策などが社員に評価され、エンゲージメント等のスコアが上昇した。今後も、社員のコミュニケーションの質と量の確保・向上などに一層取り組みながら、ワークフロムホーム制度の活用を推進し、社員のエンゲージメントを高めていくことを目指している。

４．花王株式会社

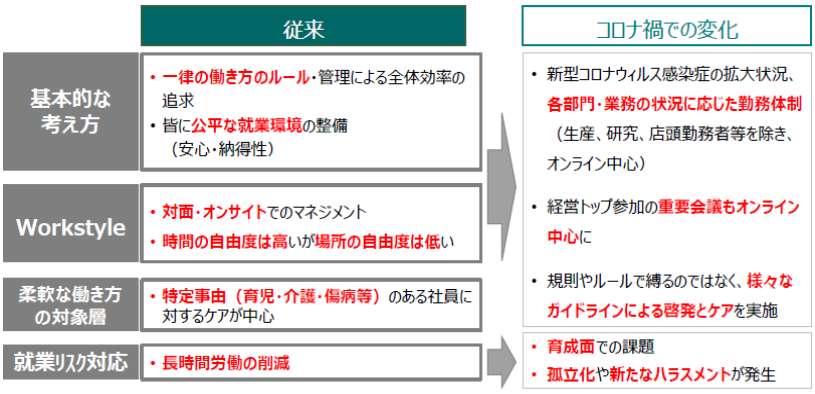
所在地：東京都
社員数：33,507 名（連結対象会社合計、2021 年 12 月 31 日現在）
事業内容：コンシューマープロダクツ事業製品、ケミカル事業製品の製造、販売

◆柔軟な働き方の推進

花王は、働く場所の柔軟性を高めることにより、仕事と個人生活の両立や、時間効率の高い働き方を促進するため、2018 年に在宅勤務制度を導入した。同制度は、組織運営への影響等を考慮し、看護や介護、育児など特別な事情がある社員を対象として、週２回の利用を上限にスタートした。

◆コロナ禍における働き方の変化

2020 年から新型コロナウイルス感染症が拡がり、出社に制限をかけざるを得ない状況となったことから、従来の働き方を大きく変化させてきた。具体的には、一律に働き方のルールを示して管理するのではなく、各部門の業務状況に応じた勤務体制を推進することとした。その結果、生産部門や研究員、店頭勤務者以外は、リモートワークが中心となった。リモートワークの活用にあたっては、経営トップが参加する重要会議をいち早くオンライン化した上で、全社員に浸透させていった。各部門・職場でガイドラインを作りながら取り組んでいる一方、啓発活動や社員一人ひとりのケアは全社的に実施している。こうした中、リモートワーク中心になることで、人材育成面の課題やオンライン会議におけるハラスメントの発生など新たな就業リスクがみられ、これまでとは異なる対応が必要になっている。



◆新しい働き方に向けたトライアル

コロナ禍により先行きが不透明となっていた 2020 年７月からは、各部門・職場の業務特性や仕事に応じて、新しい働き方を試すトライアル期間を設けた。例えば、「働く場所における勤務体制」（週 2 日以上の出社のルール化、単身赴任の解消等）や「業務の見直し」（商談、広報活動、採用・研修等のオンライン化等）、「業務管理・コミュニケーションの改善」（就業・業務の見える化、教育・育成体

項目	内容	詳細
1. 働く場所（勤務体制）	出社と在宅の併用	・原則として週２日以上の出社をルール化
	リモート勤務	・単身赴任の解消、遠方勤務者については常時リモート勤務
2. 働く場所（就業場所拡充・整備）	サテライトオフィス新設	・レンタルオフィスの設置
	現行オフィスの整備	・働くオフィスを固定せず、業務都合に応じ最寄りのオフィスで勤務できる ・フロアの一部をWeb会議専用エリアとして整備
3. 業務の見直し	オンライン化	・社内プロセスのオンライン化（商談、広報活動、採用・研修、発表会・討論会など）
4. 業務管理・コミュニケーション	見える化・ルール化	・在宅勤務全般のルール（コミュニケーション・会議の工夫・ルールなど） ・就業・業務の見える化（予定一覧表の共有など）
	人財育成・帰属意識	・OJTとWeb教材を併用した新入社員・転入者への教育・育成体制の見直し ・新入社員と先輩社員の交流の場づくり
	定期的な会議・場づくり	・毎日朝と夕方の確認、週に1回チームミーティングを設定、業務相談時間の設定など（会議目的の明確化）
5. 気軽な会話促進・孤立感解消	雑談機会の設置	・情報交換のオフサイトミーティングの場づくり ・「真面目な雑談・勉強会」「リモート飲み会・ランチ会」や、若手の業務外のリモート雑談

制の見直し、新入社員と先輩社員の交流の場づくり等）などのテーマを定めて実施した。この結果を踏まえて、取組み未実施の職場との差などを検証しながら、今後の働き方の議論を進めている。

◆就労環境の充実

リモートワークなど新しい働き方に適した就労環境の充実に向けて、オフィス内の IT 環境やレイアウトの見直し、IT 機器の支給、サテライトオフィスの活用などリモートワークをしやすい環境を整備している。また、コミュニケーションについては、日常における基本ルールの策定・周知や新しい働き方の情報を共有するサイトの開設などを行っている。

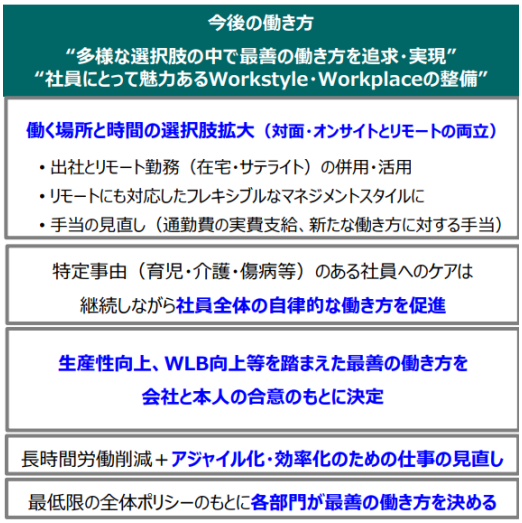
◆健康管理

コロナ禍における健康管理施策として、メンタルヘルス・ヘルスケア支援を強化している。従来、出社を前提として実施してきた情報発信やイベントは、在宅勤務を前提とする内容に切り替えている。メンタルケアとしては、健康相談室から「寄り添いメール」を発信（2020 年 3～5 月）した上で、簡易ストレスチェックの実施や、「こころの通信」の発信、オンラインセミナーの開催等を行っている。また、ヘルスケアとしては、生活や体調変化に関するアンケートの実施や、社員をケアする健康情報の配信、オンラインイベントの開催（ラジオ体操、料理教室等）を行っている。

◆今後の方向性

同社は、多様な選択肢の中から最善の働き方を追求・実現していくことを掲げており、そのために社員にとって魅力ある「Workstyle・Workplace」の整備に取り組んでいる。働く場所と時間の選択肢拡大に向けて、出社とリモート勤務（在宅勤務・サテライト）の併用や、リモートに対応するフレキシブルなマネジメントスタイルへの見直し、手当の見直しなどを進めている。

また、これまで、本社が全社一律の制度・規程を作っていたが、今後は、本社が示した最低限必要な全体のポリシーを踏まえて、各部門が最善の働き方を決める形へと変えていくこととしている。



５．コマツ（株式会社小松製作所）

所在地：東京都
社員数：61,564 名（2021 年 3 月 31 日現在）
事業内容：建設･鉱山機械、産業機械等の事業を展開

◆在宅勤務制度の導入･拡大

コマツは、「グローバルに多様な人材がひとつのチームとして事業の成長に貢献できる環境」の実現を人事方針に掲げている。そのうえで、人事部門の取り組みテーマの一つとして「働き方改革による社員の健康増進と、業務プロセス改善による生産性向上」を設定している。この実現に向けて、勤務形態の選択肢拡大を推進しており、その一つが在宅勤務である。

同社は、2014 年に在宅勤務制度を導入した。当時は、育児･介護･傷病など事由がある社員のキャリア継続を目的とした、「守り」の働き方改革であった。そこで、新しい働き方の実現により生産性向上を目指す「攻め」の働き方改革として、改めて在宅勤務を①仕事の質、②組織としてのパフォーマンス、③事業競争力を向上させる手段と位置付け、2018 年にトライアルを開始した。その後、2019 年 8 月～2020 年 9 月にかけて、数十の職場が参加して中長期トライアルを実施しているなか、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が起こった。そこで同社では、社員の安全確保と事業継続を最優先に、緊急時対応として、2020 年 2 月下旬から在宅勤務の対象を間接部門全社員（約 8,000 名）に拡大した。

◆在宅勤務制度の正式導入

間接部門の全社員を対象とする在宅勤務制度は、労働組合との協議を経て、2020 年 8 月に正式導入した。基本的な考え方としては、①キャリア継続、②生産性向上、③社員の安全確保と事業継続を目的とし、場所に固執しない働き方を選択できる制度としている。

在宅勤務は、制度目的と社員個々人の業務特性、個別事情等を踏まえながら、各職場で上司･部下で相談のうえ、業務プロセスの見直しを進めながら活用することとしている。執務場所は、原則、自宅としており、実施頻度の上限･下限は設定していない。

◆「安全/健康」と「コンプライアンス」の確保

＜安全/健康＞

在宅勤務時には、コミュニケーション不足によって、過重労働による健康障害、孤独感によるメンタル不調等の労務リスクが高まることが想定される。そこで、「安全/健康」と「コンプライアンス」の確保に向けたさまざまな取り組みを強化している。

項目	旧制度	トライアル	**現行制度（2020年8月～）**	**目指すべき形**
目的	育児･介護･傷病等制約がある社員のキャリア継続	生産性向上を目的	より幅広い社員が生産性向上に向けた業務プロセスの見直し等を促進し、場所に固執せずに働くことを可能とする	場所に固執せずに働き、更なる生産性向上を実現する
対象者	管理職･一般社員 （一定の社員資格以上） 事由：育児･介護･ 妊娠･傷病 ※勤続1年未満は対象外	上司が承認した管理職･一般社員･再雇用社員 事由：不問 （組織単位で適用）	**上司が指示または承認した社員 （正式社員、再雇用社員、準社員、期間社員） 事由：不問 ※ベースとなる勤務場所は、所属する事業所とし、 社員の業務特性、個人事情等を踏まえ判断**	
執務場所	原則、自宅のみ ※合理的な範囲で自宅以外での執務を認める事がある ※事業所との併用可	原則、自宅のみ ※単身赴任者の場合は、実家(家族居住地)での執務も可 ※事業所との併用可	**原則、自宅のみ** ※単身赴任者や介護を事由とした場合等、上司･事業所人事担当部門が事前に合理的な理由があると認めた場合はセキュリティ上問題がない範囲で自宅以外（家族居住地等）での執務も可 ※事業所との併用可（移動時間は原則非労働時間）	
実施頻度	1～2回/週を目安 ※特別な事情がある場合は最大4日/週	上限8回/月（2回/週）	**上限･下限なし（上司の指示･承認により実施）**	

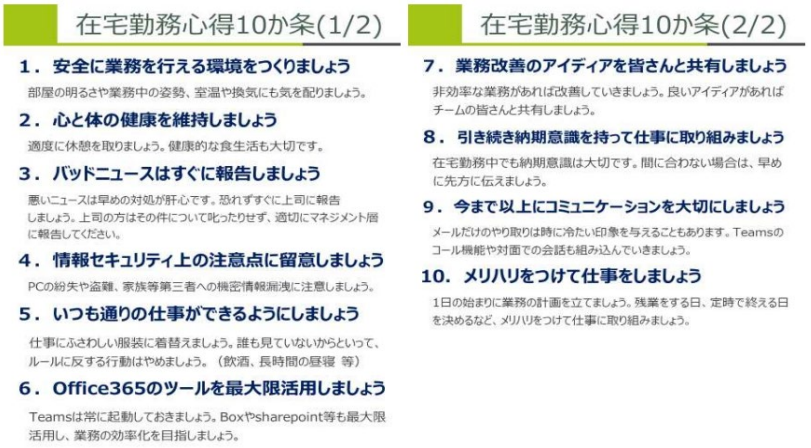
在宅勤務時の勤怠は実労働時間管理とし、深夜・早朝労働や休日労働は原則不可としている。あわせて、フレックスタイム制（コアタイムなし）と勤務間インターバル制度（10 時間、条件付きで緩和可）も導入・運用している。

在宅勤務時のコミュニケーション不足を補完するため、始業時と終業時に部下から上司に日報（業務計画・実績報告書）の提出を義務付けている。業務の実施内容を日々振り返ることで、業務プロセスの把握、報告・連絡・相談のきっかけとしている。

孤独感によるメンタル不調の未然防止に向けては、オンライン健康相談窓口や産業医によるＷｅｂ健康講座などの情報を発信し、社員の健康管理を支援している。

＜コンプライアンス＞

情報漏洩・紛失やコミュニケーション齟齬・リモートハラスメント等のコンプライアンス違反を防ぐため、在宅勤務時に留意すべき点を定期的に情報発信している。例えば、健康管理や業務遂行、コンプライアンスに関する注意点をわかりやすくまとめた「在宅勤務心得 10 箇条」を作成・周知し、リスク軽減に努めている。



◆今後の課題

同社は、エンゲージメントと生産性の向上を実現する手段としてテレワーク（在宅勤務）を位置づけ、職種の特性や業務の状況などを踏まえ、出社とテレワークをうまく使い分ける必要があると考えている。また、出社を基本とする工場勤務の社員もより柔軟な働き方ができるようさまざまな施策に取り組んでいくとしている。

就業（オフィス）環境については、より安全で健康に就業できる環境の整備（低密＆開放）や、リモートワークによる拠点分散による事業継続戦略の強化を軸に進めていく。さらに、同社は、ダイバーシティ推進につながる好循環を形成することが重要との認識のもと、男性の育児促進を後押しする施策の一つとしても、テレワークを活用することとしている。

6．株式会社 SiM24

所在地：大阪府
従業員数：20 名（2022 年 2 月現在）
事業内容：電子部品、電子機器一般に関するシミュレーションサービス

◆在宅勤務制度を前提とした働き方

SiM24 は、2005 年に松下電器産業（現パナソニック）の社内ベンチャーとして誕生した。創業時から、優秀な人材を確保するために在宅勤務制度を前提とした働き方を推進してきた。同社の技術者の多くは、結婚や子育てで退職した女性技術者である。在宅勤務制度は、女性社員たちの「自分の技術力を生かしたい」「子育てをしながら仕事をしたい」といったニーズを実現するのに適した働き方であることから、現在、すべての技術者は在宅で業務を遂行している。山形や千葉、静岡など遠隔地で勤務する社員もいる。

同社は、在宅勤務を、①社屋のコスト低減、②災害時の強靭性、③子育てや家事との両立、④通勤時間・通勤費用の削減、⑤遠隔地勤務の実現、⑥業務の特急対応への柔軟性の確保、⑦人間関係の悩みの低減、⑧自律した働き方の実現など、多くのメリットを持つ制度と捉えている。一方で、①労働時間管理、②コミュニケーション（技術者への業務内容の伝達の難しさ）、③人材育成などのデメリットもあることから、課題や問題点を克服するための様々な取組みを実践している。

◆「しくみ」「社員」「コミュニケーション」を柱とした取組み

同社では、在宅勤務の課題を解決し、メリットを最大限に生かすことができるよう、「しくみ」「社員」「コミュニケーション」の 3 つを柱として、在宅勤務制度の活用に取り組んでいる。

＜しくみ＞

「しくみ」としては、サテライトオフィスの活用、IT 機器の整備、WEB 会議システムの導入、スケジュール共有ツールなどハード面を整えている。また、本社で勤務する社員と、在宅で勤務する経験社員・非経験社員の作業分担をそれぞれ明確化・単純化するなど、在宅勤務で円滑に業務遂行できるワークフローを整備している。

＜社員＞

「社員」としては、働きやすさと働きがいを高めることに主眼を置き、社員との信頼関係を基本として、自己管理の下、労働時間については自己申告制を採用している。守秘義務を徹底した上で、ベテラン技術者がこれまで培った技術力を最大限に発揮して、働きがいをもって在宅勤務ができるよう、自律性を重視したマネジメントを目指しているという。

＜コミュニケーション＞

「コミュニケーション」としては、入社１年目の社員には専門アドバイザーを付けるシスター制を導入し、人材育成面での課題に対応している。また、「５人組制」を採用し、お互いをフォローする風土づくりを醸成することにより、在宅勤務で陥りがちな「１人で悩みを抱え込む」ことをできるだけ回避するよう工夫している。

同社が最大の課題と認識している「業務内容の伝達」については、解析業務に必要な情報が詳細にわたるため、メールや電話のみならず、WEB 会議システムを活用することで、円滑な指示・伝達を図っている。さらに、在宅勤務の中であっても、オンライン等を用いた定期的な参集日を決め、コミュニケーションの活性化にも心掛けている。

同社では、こうした工夫に加え、在宅勤務している社員に代わって、オフィスで雑務を引き受ける黒子役となる社員の存在が円滑な在宅勤務を支えていると認識しており、相互に信頼関係を構築できる風土形成に努めている。

在宅勤務を円滑に行うために

明確な業務分担（仕事のWorkフローができており、in／outが明確なこと）
コミュニケーション（会社携帯、メール、WEB会議、スケジュール共有）
スキルアップ（Sister制度・・・入社1年目は専任のアドバイザーが付く）
（5人組・・・1人で悩まないための制度。お互いをフォローする）
信頼関係
黒子役の必要性（雑務を全て引き受ける存在）

◆今後の方針

同社は、ICT を活用した高度なものづくりと柔軟な勤務制度を通じて、24 時間 365 日設計に対応できる体制を作ることを目指している。また、人手不足という課題への最大の対策となる在宅勤務を活用することにより、大都市集中型ではなく、遠隔地勤務を可能として、時空間を超えた働き方を追求していくことも掲げている。

今後も「日本中のお母さんを応援する会社でありたい」との想いを持ち、技術力のある女性が活躍できる職場環境を提供していくこととしている。

7．株式会社 Geolocation Technology

所在地：静岡県
従業員数：39 名（2022 年 2 月末現在）
事業内容：インターネット関連サービス

◆基本的な勤務スタイルをテレワークへ移行

「Geolocation Technology」社は、新型コロナウイルス感染症が拡大し始めた 2020 年 2 月末からテレワークの推奨を開始した。その後、コロナ禍の長期化などを踏まえ、新たな働き方として位置づけ、2020 年 3 月からは、原則として全従業員を対象にテレワーク勤務とした。

テレワーク移行後は、在宅勤務手当の支給開始や通信費の増加による経費増はあるものの、オフィス賃料や通勤費、水道光熱費、福利厚生費、接待交際費などの減少により、年間を通し大幅な経費削減ができている。生産性にも大きな影響が認められないことから、テレワーク勤務の定着に向けて様々な取組みを実施している。

◆就労環境・支援制度

＜業務のデジタル化＞

同社は、業務のデジタル化に向けた投資を継続し、営業支援ツールや勤怠管理システム、会計・給与システム、見積書発行支援システムなど、社内のほぼすべての業務に関わるシステムをクラウドサービス化している。デジタル化に向けた投資の継続が、スムーズなテレワーク移行への要因であったと分析していることから、今後も必要な投資を続けていくこととしている。

営業支援サービス
マーケティングオートメーションツール
勤怠管理システム
社内情報共有サービス
（グルーウェア、コミュニケーションツール）
会計・給与
クラウド型ビジネスソフト
コールセンターシステム
見積書発行システム
名刺管理システム
給与明細発行システム
請求書発行システム
ウェブ会議、ウェビナーツール

＜経済的支援＞

経済的支援制度は、フルタイム社員・パート社員の区別なく整備している。まず、机や椅子の購入費用（１万円）を一時金（業務環境整備費）として支給し、社員の自宅環境の整備を支援した。さらに、テレワーク勤務で増加する光熱費などの負担を軽減するため、在宅勤務手当（月４,000 円）を支給している。また、ノート PC、液晶モニター、スマートフォンの貸与などによる ICT 環境整備の支援も行っている。

＜遠隔地勤務制度＞

テレワーク勤務の常態化により、オフィスに通勤可能な範囲に居住する必要がなくなったため、テレワーク体制に移行後、数名の社員が転居して遠隔地勤務を行っている。社員が自由に居住地を選択することが可能となり、ワーク・ライフ・バランスが向上するとともに、全国から居住地を問わず人材を採用できるようになった。その結果、秋田や茨城、福井、高知、沖縄などの遠隔地に居住する人材を採用することができ、IT 人材の確保に大きな効果があると評価している。

◆マネジメント上の工夫

＜人材育成・コミュニケーションの活性化＞

テレワーク移行後の社員への教育については、月 1 回以上の上司との 1on1 ミーティングの実施など、オンラインでも濃密なサポートができるよう体制を構築している。また、短くてもオンライン会議の回数を増やすことを推奨し、日常的にコミュニケーションを取ることができるよう促している。

テレワーク勤務をさらに後押しするため、社外とのコミュニケーション方法のオンライン化も進めている。取引先の多くは IT 企業であり、双方にメリットがあったことから、スムーズにオンライン化に移行できたという。一方で、自治体等とは連絡がとりづらくなるなどの課題が生じたため、社員にスマートフォンを貸与し、コミュニケーションに支障が出ないよう工夫している。

さらに、社会のデジタル化の進展に対応するため、営業方法も見直した。例えば、従来のドアノック型営業ができなくなったことから、オンラインのミニセミナーを開催して新規の見込み顧客の獲得に努めるなど、環境変化に対応した営業方法を柔軟に取り入れている。

＜健康管理＞

同社は、社員の健康管理に課題を感じている。テレワーク勤務のみとなったことで心身の不調をきたすことのないよう業務内容によってはリモートと対面の組み合わせを認める、オンライン・オフラインを問わず食事会や飲み会に対し一定額の補助を支給するなど、バランスの取れたコミュニケーションを通じて社員の健康管理を図っている。

＜評価制度＞

テレワークの常態化に伴い、2021 年 1 月から新評価制度を導入した。これまで一般社員は、職場での働きぶりを観察して上長が評価していたが、従来から管理職を対象に実施していた成果重視の評価指標を一般社員にも適用し、成果配分を厚くした。また、管理職には成果インセンティブを導入するなど、自律的な働き方に適した評価方法へと見直している。

◆今後の方針

今後も、テレワーク制度を原則的な働き方と位置付け、社員のワーク・ライフ・バランスの向上や、人材の獲得、費用のさらなる削減などに寄与する形で活用していくこととしている。

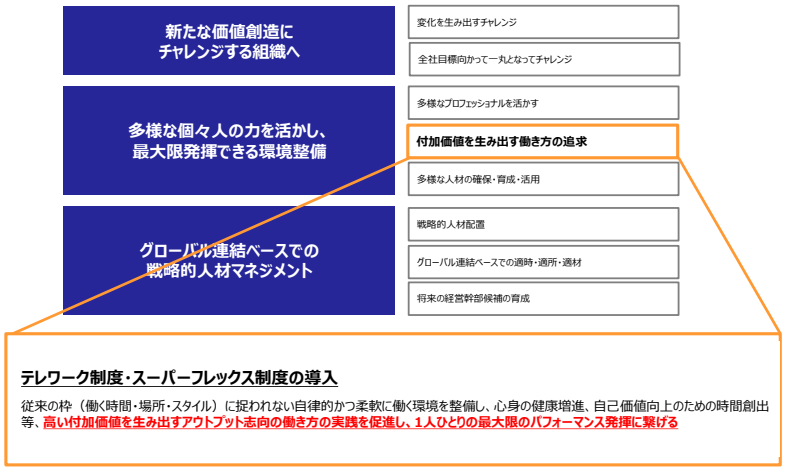
8．住友商事株式会社

所在地：東京都
社員数：75,383 名（グループ連結、2021 年 9 月 30 日現在）
事業内容：総合商社

◆テレワーク･スーパーフレックス制度導入の背景

住友商事は、「中期経営計画 2020」において、多様な力を競争力の源泉とすることを人材戦略の基本コンセプトとして掲げ、2018 年 9 月のオフィス移転を機に、テレワーク制度とスーパーフレックス制度を導入した。両制度は、従来の働く時間、場所、スタイルに捉われることなく、自律的かつ柔軟に働くことができる環境整備を目的にしている。心身の健康や自己価値向上のための時間創出など、高い付加価値を生み出すアウトプット志向の働き方を促進し、社員一人ひとりのパフォーマンス最大化につなげることを目指している。なお、フレックス制度については、2018 年 10 月にコアタイムを廃止し、スーパーフレックス制度とした。

■テレワーク制度･スーパーフレックス制度の位置づけ



◆テレワーク制度の概要

同社のテレワーク制度は、在宅勤務、サテライトオフィス勤務、モバイルワークの 3 つの形態から選択することができる。適用範囲は、原則、部以上の組織単位としている。対象者は、勤続年数 1 年以上の者（ただし、キャリア採用者は勤続 1 年未満でも可）で、テレワーク勤務が適当であると会社が認めた者としている。テレワークの時間上限は、原則、週 14.5 時間（週 2 日相当時間）とし、テレワークを利用する場合には、事前に予定をスケジューラーに登録する必要がある。加えて、非管理職は、テレワーク開始と終了時、休憩取得時など、上司･関係者に Teams やメールなどで都度連絡することとしている。また、テレワーク中は、Teams にサインインし、常に在席状況が見える状態にすることを求めている。

在宅勤務の定義	従業員の**自宅、又は自宅に準ずる場所において勤務すること。**
サテライトオフィス勤務の定義	会社所有の所属事業場以外の会社専用施設、または会社が契約（指定）している他会社所有の共用施設において勤務すること。
モバイルワークの定義	在宅勤務及びサテライトオフィス勤務以外で、かつ、社外で勤務すること。
適用範囲	原則として、**部以上の組織単位とする。**必要に応じ、チーム等の小単位も可。
対象者	■ **勤続年数1年以上の者（但し、キャリア採用者は勤続1年未満でも可）** ■ テレワーク勤務が適当であると会社が認めた者 ■ 自宅の環境が適正と認められる者（在宅勤務の場合）
実施上限	**原則1週間に14.5時間（週２日相当時間）を上限とする。**
主な運用ルール	■ テレワークの予定をスケジューラーに登録する。 非管理職は、テレワーク開始･終了･休憩など、社内関係者に都度連絡する。 ■ テレワーク中はTeamsにサインインし、常に在席状況が分かる状態にする。

＜トライアルの実施＞

制度導入に先立ち、２回のトライアルを実施した（第１回：2017 年 11～12 月、約 1,000 名、第２回：2018 年４～６月、約 1,900 名）。同社では、社員の約半数がこのトライアルに参加したことは、コロナ禍で円滑に全社在宅勤務へ移行できた要因と分析している。

＜定着に向けた工夫＞

テレワークの定着に向けては、全社説明会を開催したほか、社員の意見を取り入れながら、テレワーク実施者と上司の双方が知っておくべき情報をテレワークガイドラインとしてまとめ、社内イントラで公開した。さらに、テレワークに関するホームページを開設し、前述の全社説明会資料やマニュアル、FAQ などを掲載している。また、IT リテラシー向上がテレワーク定着のカギになると考え、社員向け、役員向けなどの階層別研修を開催するとともに、幹部クラスがテレワークを体験した様子をホームページで共有するなどの取組みも行った。また、各部署に取材した上で、活用事例やノウハウを紹介する YouTube 動画を作成・発信し、好事例の社内共有を図っている。

◆コロナ禍における対応

＜運用＞

第１回緊急事態宣言以前の 2020 年３月にコロナ禍における暫定措置として、上述のテレワーク日数上限を撤廃し、原則在宅勤務としたが、緊急事態宣言解除後は感染防止対策の徹底を前提に、出社制限を緩和し、2020 年 10 月に各組織におけるリアルとリモートのベストミックスの追求をコロナ禍における働き方の方針とした。以降、出社率は３割程度で推移していたが、リモート中心の働き方の長期化により生じている課題解決に向け、対面でのコミュニケーションを増やすべく、2021 年 12 月に暫定措置を見直し、テレワーク日数上限を原則週３日とした。感染拡大状況や政府指針に応じて、柔軟に暫定措置を見直すこととしている。なお、コロナ禍においては、テレワーク対象者を全社員に拡大し、未就学児や介護が必要な場合の所謂、「ながら勤務」を認めている。

＜過重労働・長時間労働の防止＞

コロナ禍においては、全社的に年次有給休暇の取得率が減少し、労働時間も増加したため、健康維持・増進と生産性向上を目的に、勤務間インターバルの導入、産業医面談の受診強化や健康管理・労務管理セミナーなどの施策を展開している。

◆今後の課題

コロナ禍においてテレワーク活用が飛躍的に進み、「海外や遠方の関係先と連携しやすい」「作業に集中できる」「ワークライフバランスが取りやすい」など様々なメリットが確認されてきた一方で、リアルなコミュニケーションの重要性も再認識している。特に、新人や異動者などのニューカマーに対するケアや人材マネジメント、チームとしての創造力発揮など、組織のアウトプット最大化に向けてリアルなコミュニケーションは不可欠と考えており、各組織のビジネス特性に応じてリアルとリモートのベストミックスの働き方を追求していく。

９．日本電気株式会社

所在地：東京都
社員数：114,714 名（グループ連結、2021 年３月末現在）
事業内容：社会公共、社会基盤、エンタープライズ、ネットワークサービス

◆「ベストを尽くせる環境/文化」を実現する施策としてのテレワーク

NEC は、強い個人・強い組織を作るために「HR（Human Resources）方針」を策定しており、その一つとして、「ベストを尽くせる環境/文化の整備」を掲げている。テレワークはそのための施策であり、1984 年に国内初のサテライトオフィスを整備して以降、在宅勤務制度の導入（1993 年）やモバイルワーク基盤整備（2008 年）など、30 年以上にわたって環境整備を進めてきた。

2018 年には、社員の力を最大限に引き出すための社内変革プロジェクト「Project Rise」を始動させ、働き方改革もこの中の重要な取組みの一つと位置付けてきた。個人とチームがパフォーマンスを最大限に発揮するために、働く時間・場所・スタイルを自律的に選択できるよう、テレワークの活用やスーパーフレックスタイム制度の導入、オフィス改革（コワーキングスペース・フリーアドレス）、承認・押印の電子化などを推進してきた。

2021 年からは、これを更に進化させた「Smart Work 2.0」に取り組み始めた。「働きやすさ」だけでなく、「働きがい」を高めることを目指しているのが大きな違いである。出社かテレワークのどちらかを前提とするのではなく、「ロケーションフリー」を原則として施策を展開する。これまで以上に時間や場所等の選択肢を拡大させ、個人が裁量をもって自律的に働ける制度と環境を整える。同時に、チームでコミュニケーションをとったり、お客様を招待してコラボレーションをしたりしやすい空間を整備し、社内外の企業・人材との共創を促していくという。

◆就労環境・支援制度

＜これまでの取り組み＞

同社は、COVID-19 が流行する前から、社員一人ひとりのパフォーマンスを最大化するために IT・オフィス環境、制度等の整備に取り組んできた。IT 環境については、全社員にスマートフォンやシンクライアント端末を配付するとともに、グループウェアの刷新、クラウドストレージの整備などの社員間のコラボレーション基盤の強化を実施した。オフィス環境については、コワーキングスペース「BASE」の主要拠点への設置、全国各地の社内外のサテライトオフィスの整備などを行ってきた。制度では 2018 年４月にテレワークの対象者を全社員に拡大、利用回数の制限も撤廃した。2019 年 10 月にはフレックスタイム制度のコアタイムを廃止している。

COVID-19 禍にはこうした取り組みが功を奏し、多くの社員が速やかにテレワークに移行し、個別の事情にあわせた柔軟な働き方で仕事に集中することができるようになった一方で、弊害も明ら

かになった。

＜COVID-19 禍で見えた課題＞

テレワークの実施率には職場ごとに差があり、業務によっては出社せざるを得ない社員もいた。各種制度の活用度合いに、グラデーションが生まれていた。全社的に見ればテレワークが増えていたものの、時間外労働の増加傾向が見られるようになった。コミュニケーションロスを、労働時間でカバーしている可能性があることに、同社は問題意識を抱いた。

また、過去に蓄積してきたチームメンバーや顧客との信頼関係や心理的安全性があるからこそ、テレワーク等の柔軟な働き方が成り立っていることが推察された。「人間関係の貯金を切り崩している」という社員の言葉が、胸に刺さったという。入社・異動したばかりの社員など、人間関係の蓄積がない人には働きづらさがあるかもしれない。多様な人材が活躍していくためには、リアルでもバーチャルでも、チームにあった形で「ビジョン」を共有する場が不可欠である。

こうした気づきから同社は、COVID-19 感染対策を継続しながらも、Face to Face も含めてチームごとに必要なコミュニケーションをベストミックスできるような、新たな働き方改革を推進していく必要があるという結論に至った。

◆今後の取組み

同社は今後、この COVID-19 禍の経験を活かし、社員の自律的な働き方によるハイブリッドワークを定着させ、働きがいの実感を高めていく「Smart Work 2.0」を本格展開する。ロケーションフリーを原則とし、社員に働く場所や時間などの裁量を与え自律的な選択を促す。また、チームのコミュニケーションに最適な空間や、お客様やパートナーをはじめ社内外のメンバーが交流しイノベーションを生み出す空間の整備を進めている。多様な社員が生き生きと働くことができる、働きがいのある環境づくりと、社員のマインドセット変革を後押しするための制度・仕掛けの変革を推進していく。

同社が進める天神ビジネスセンターの完成イメージ図

10. 日本電信電話株式会社

所在地：東京都
社員数：324,650 名（連結ベース、2021 年 3 月 31 日現在）
事業内容：情報通信業（移動通信、地域通信、長距離・国際電話・データ通信等）

◆リモートワークを基本とする新しいスタイルへの変革

ＮＴＴは、アフターコロナにおけるリモート型社会の実現に向けて、リモートワークの実施を可能とするＤＸや環境整備について、ICT 企業として主体的に取り組むことで、持続的な成長と企業価値の向上、ひいては社会的課題の解決への貢献を目指す「新たな経営スタイルへの変革」に取り組んでいる。その一つとして、社員一人ひとりが仕事を生活の一部として捉え、自身の働き方を自由に選択、設計可能とする「ワークインライフ（健康経営）」の推進を掲げており、これまで以上に「働く時間」と「働く場所」、さらには「住む場所」の自由度を高めていくための各種取り組みを推進している。

◆リモートワークの実施を可能とする環境整備・DX 推進

＜IT 環境整備＞

リモートワークの推進にあたり、「だれもが、いつでも、あらゆる場所で（Work From Anywhere）」働くことができる IT 環境を実現する観点から、クラウドベースシステム／ゼロトラストシステムの導入を進めており、2023 年度には完了させる予定である。

＜業務の DX 推進＞

デジタルマーケティングを活用した営業活動の効率化やパートナー企業も含めた Connected Value Chain 化などの DX 推進を進めている。また、顧客情報を扱うコンタクトセンター業務を自宅等でも実施可能とする環境整備や、現地確認が必要であった設備点検業務の自動化など、これまでリモートでの実施が困難であった業務についても、リモートで実施可能となる取組みも推進している。

＜サテライトオフィスの整備・オフィス環境の見直し＞

同社では、働く場所の自由度を高める観点から、サテライトオフィスの整備を進めている。他企業が提供しているシェアオフィスサービスの活用に加えて、局舎を利用したサテライトオフィスの設置も積極的に行っており、2022 年度末 260 拠点の設置計画に対し、2022 年 1 月末時点で 249 拠点と前倒しで整備が進んでいる。

リモートワークを基本とする働き方を推進する一方、同社では、今後のオフィスのあり方として、出社一人あたりスペースを 1.5 倍に拡大したり、アイデア創出・共創の場を充実したりするなど、リモートに相応しいオフィス環境についても、順次、整備を進めている。

◆各種制度の見直し

＜リモートワーク制度の導入＞

2020 年度から従来の在宅勤務制度をリモートワーク制度に見直し、月 8 日までの利用日数制限を撤廃した。これにより、従来のオフィスでの就業を前提とし、自宅での勤務を一時的に認める制度から、社員からの申請に基づく 100%リモート勤務が可能な制度となった。また、勤務時間についても、フレックスタイム制における 10 時から 15 時までのコアタイムの設定を撤廃するなど、場所や時間に捉われない働き方を推進している。

＜リモートワーク手当の創設＞

自宅等でリモートワークを実施する際の水道光熱費やインターネット利用料相当を負担する手当として、日額 200 円支給するリモートワーク手当を 2020 年 9 月から導入した。また、通勤費についても、既存の定期代等の支給に加えて、通勤実績に応じた実費払いの仕組みを導入している。

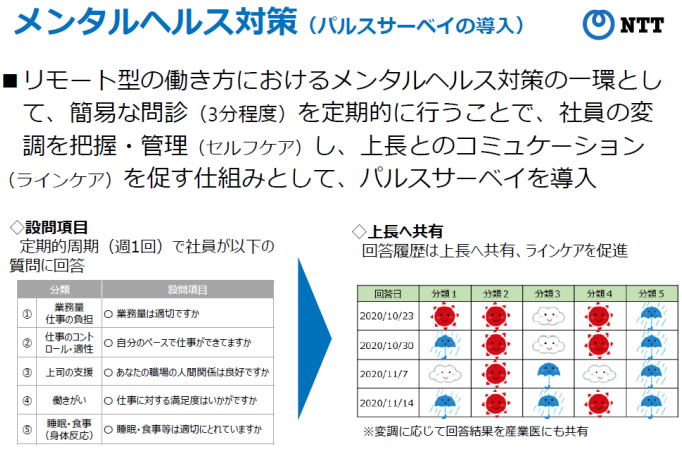
＜処遇制度の見直し＞

同社では、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、一部のハイランク管理職に導入していたジョブ型の処遇制度を 2021 年 10 月から全管理職に拡大した。同社の事業運営方針や事業計画に基づきポストの職務を定義し、よりポストに適した人材をアサインする仕組みとすることで、チャレンジ意欲の向上、自ポストの職務や会社業績に対する意識改革を進めている。

◆メンタルヘルス・フィジカルヘルス対策

＜メンタルヘルス対策＞

同社では、2021 年 10 月から、リモート型の働き方におけるメンタルヘルス対策の一環として、パルスサーベイを導入している。パルスサーベイは、簡易な問診を定期的に行うことで、従業員の変調を把握・管理し、管理者とのコミュニケーションを促す仕組みとしてセルフケア・ラインケアの促進を目的としている。従業員と管理者のコミュニケーションのきっかけツールとして位置づけているが、変調が続いている場合は、健康管理医にもその結果が共有され、サポートできる仕組みとしている。



＜フィジカルヘルス対策＞

リモートワーク中心の働き方を推進するなか、運動不足、リフレッシュ機会の喪失、生活リズムの乱れ等により体調を崩すことがないよう、フィジカルヘルス対策についても展開している。NTT ドコモ社の「ｄヘルスケア」アプリを活用して、毎日定期的に「エクササイズ」「リフレッシュ（目の疲れ、肩こり、腰痛解消等）」「生活リズム改善」に関する画像や動画、情報を Push 型で配信し、従業員の健康活動を促進している。

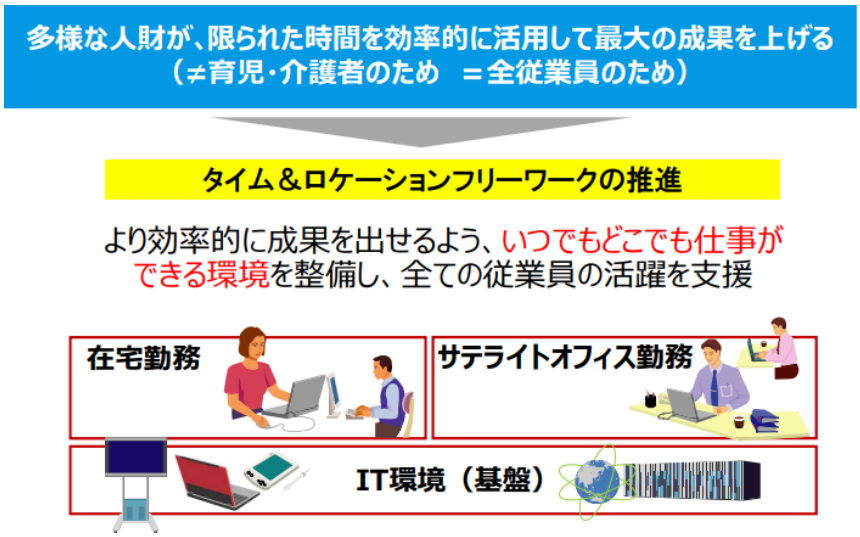
11. 株式会社日立製作所

所在地：東京都
社員数：350,864 名（グループ連結、2021 年 3 月末現在）
事業内容：社会イノベーション事業（モビリティ、ライフ、インダストリー、エネルギー、IT）

◆タイム＆ロケーションフリーワークの推進

日立製作所は、デジタル化やグローバル化に伴う産業構造の変化を踏まえ、2010 年以降、従来の国内中心の製品事業から転換を図り、社会イノベーション事業をグローバルに提供することで社会への貢献を目指している。その実現のために、最も重要なアセットである「人財」のマネジメントの変革を推進している。

同社は、人財マネジメントを変える一つのドライバーとして「タイム＆ロケーションフリーワーク」に力を入れている。これは、多様な人財が限られた時間を効率的に活用して最大の成果を上げることを目的としている。育児・介護を抱える者に限らず、すべての社員を対象とする制度として位置付けている。いつでもどこでも仕事ができる環境を実現すべく、在宅勤務・サテライトオフィス勤務制度の整備や、オフィスと同様のＩＴ環境整備を進めている。



在宅勤務・サテライトオフィス勤務制度は、1999 年から導入し、順次改訂してきた。対象者は、①管理職層、②裁量労働勤務適用者、③業務遂行上有効と認められる者、④育児・介護・治療の理由をもち同勤務による業務遂行が可能な者、④その他同社が認めた者としている。一定時間の出社義務は設けず、半日や数時間単位の使用も認めている。また、事前に上司と相談すれば、回数の制限はなく利用可能である。

◆就労環境・支援制度

新たな働き方の実現のため、2020 年 7 月から 2021 年 3 月にかけて、社内横断プロジェクト「SMILE for Work Innovation」を立ち上げ、リモートワークを定着させる各種施策を展開した。具体的には、①リモートワーク拡大に向けたペーパレス・ハンコレス業務環境の実現、②ＩＴを活用し、皆がハピネスを感じられる業務スタイルの創造、③アイディアのシェアによる価値の創造等を強力に推進した。

＜環境整備＞

ＩＴ環境面では、万一、パソコンを紛失した場合でも情報漏洩を防ぐため、クラウド環境下に置いた仮想的なデスクトップとのやり取りによりデータの引き出しを行っている。また、ハンコレス、書類の電子化、ペーパレス環境整備等の一般的なインフラ整備については、人事や各コーポレート機能が

推進している。実際に業務を変えていくのは社員であり、ニューノーマル下での業務の構築に向けて仕事の見直しや改革を加速している。

＜経済的支援＞

勤務場所・働き方を問わず同等に支援を行うため、カフェテリアプランに「ワークスタイル支援ポイント」（年間 60,000 円相当（5,000 円/月））を追加付与することで、水道光熱費や在宅勤務時の机・椅子等備品購入費用補助、出勤時の昼食費用を補助できるよう整備している。

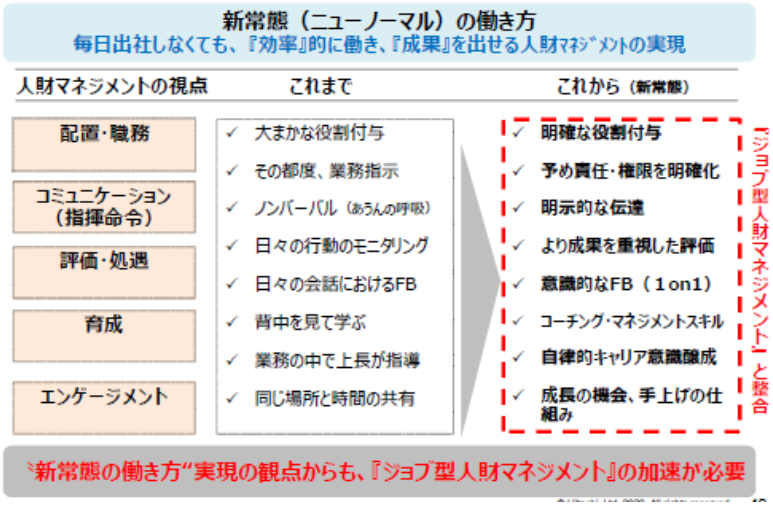
＜健康管理・コミュニケーション＞

在宅勤務時の健康維持・向上やコミュニケーション活性化のための工夫もしている。産業医のリモート相談窓口の設置、日本勤務の外国人社員への医療サポートの提供のほか、ＡＩによる分析を行っているセクションでは、スマホのデータを活用して社員の状態（「静かである」「孤立化している」など）を早めに把握して、同社から社員にアプローチを取るなどの実験を実施している。

◆マネジメントの見直し

同社では、緊急事態宣言が発令された場合に備え、職務を、①出社しないと業務が実行できない、②出社しないと生産性が大きく下がる、③在宅で生産性が維持・向上できるの３つに分けて管理している。社会機能を維持するエンジニア、製造ライン、病院や得意先に常駐しているＳＥは、①の職務に区分している。有事には、この３区分に基づいて対応できるよう体制を整備している。

加えて、ニューノーマルにおいては、毎日出社しなくても成果を出せる人財マネジメントへと変えていく必要がある。そのため、明確な役割付与、責任・権限の明確化、明示的な伝達、成果を重視した評価、意識的なフィードバックの実施（１on１）、コーチング・マネジメントスキルの向上等の推進によって、リモートでも効率的に働き、成果を生み出していけると考えている。



◆今後の方針

同社が、創業以来 110 年間の文化を変えていくことは容易ではない。その認識の下、新しい働き方を実現するため、意識改革・基盤整備・制度施策を柱に取り組んでいく方針としている。経営トップからは、「元には戻らない。これを機に新しい働き方を模索してほしい」というメッセージを明確に社員に発信している。そうした取組みを通じて行動変容を促し、2024 年頃までには新しい働き方が定着していくことを同社は目指している。

12. 三井住友海上火災保険株式会社

所在地：東京都
社員数：14,168 名（2021 年４月１日現在）
事業内容：損害保険業

◆三井住友海上におけるテレワーク

三井住友海上は、「多様な社員全員が成長し、活躍する会社」の実現に向けて、多様で柔軟な働き方を実現し、エンゲージメントを向上する取り組みの一環として、社員にシンクライアント端末やスマートフォンを配布し、場所に捉われずに仕事ができる在宅勤務制度を 2016 年 10 月に導入した。コロナ禍において、在宅勤務の積極的な活用に加え、保険営業や会議、研修をオンライン化し、またそのメリットを活かして、代理店向け説明会やお客さま向けセミナーを拡充するなど、テレワークの活用は大きく進展した。

◆保険金支払部門におけるＩＣＴ活用の取組み

同社は、生産性向上を目指してデジタル技術を積極的に導入しており、保険金支払部門においても業務特性に応じた取組みを進めている。その副次的効果として、社員の「場所と時間に捉われない柔軟な働き方」も促進されたと考えている。

① 在宅でのコールセンター業務

コロナ禍において、オペレーター同士の感染リスクを減らすため、顧客からの電話に在宅勤務で対応できるクラウドサービスを導入した。コールセンターは一般に出社が前提となるが、在宅勤務も含む柔軟な働き方が可能となったことにより、子育てや介護などライフイベントによって生じる時間の制約を理由として退職していたようなオペレーターも就労を継続でき、高スキルの人材の確保につながるなど、プラスの効果も生まれている。一方で、在宅勤務で受電する際の不安感の解消、ＯＪＴに代わる応対スキル向上などの課題も認識している。

② 自動車事故対応におけるＡＩの導入

自動車保険の事故対応において、車両のドライブレコーダーの映像をもとに、衝突した車両の速度、道路情報、位置情報などをＡＩが分析し、事故状況を自動で図示するシステムを導入した。顧客が事故状況を思い出して説明する心理的負担を大幅に削減するとともに、社員が出社して対応する時間も短縮され、結果として生み出された時間を顧客の心理的サポートに充てるなど、高付加価値なサービスへのシフトに取り組んでいる。

③ 自然災害の保険金支払対応の全国分散化

これまで、地震や台風など大規模な自然災害が発生すると、建物の破損などの保険金支払対応のため、社員が被災地に近い拠点に集合して対応していたが、全国の拠点で分散して対応が可能なペーパーレスの専用システムを導入した。社員の現地出張に要する時間的・経済的コストを削減するだけでなく、全国の社員がそれぞれの職場・在宅勤務で対応できるようになり、多様で柔

軟な働き方を実現しながら、被災地の速やかな復興に貢献する、迅速な保険金支払の実現につながっている。

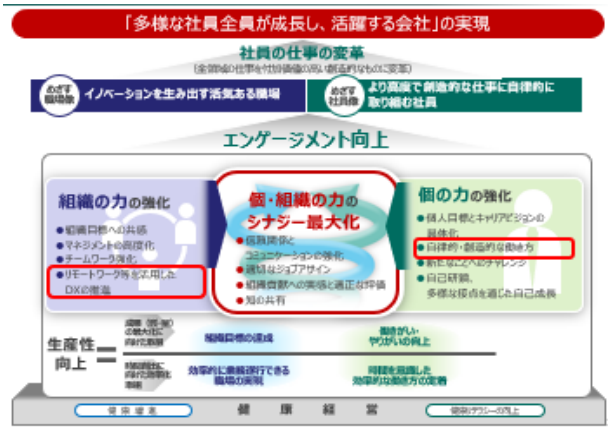
④　ＶＲを活用した研修

保険金算定のベースとなる自動車や建物の損害調査の研修にバーチャル・リアリティ（VR）を導入した。受講者は、職場や自宅でＶＲ端末を着用し、アバターとなってバーチャル研修所に集合する。自動車の下や建物の上などは、リアルな研修よりも安全な環境で高スキルな社員の動きを見られること、緊密なコミュニケーションが可能で受講者の意欲は集合研修よりも高いことなど、大きな効果が得られている。

◆今後の方針

同社は、リアルとバーチャルの「ベストミックス」に向けて、先進技術（AI、ドローン、VR、クラウド等）のさらなる実装を進めている。

こうした取組をはじめ、全社員が過去や前例に捉われることなく新たなことにチャレンジし、目標達成やキャリアビジョンの実現を通じて、エンゲージメントの一層の向上を図り、さらに、あらゆる仕事を創造的で付加価値の高いものに変革することで、イノベーションを絶えず創出していくとしている。



13. 三井不動産株式会社

所在地：東京都
社員数：1,812 名（2022 年 2 月現在）
事業内容：総合デベロッパー

◆柔軟な働き方の推進

三井不動産は、2014 年から ICT 環境の整備に取り組み、その後、育児・介護を抱える社員を対象とした在宅勤務制度の導入やサテライトオフィスの活用などを推進してきた。コロナ禍以降は、感染状況とグループ会社との業務連携を考慮し、出社とリモートワークを柔軟に組み合わせた働き方を推進している。

こうした経験から、より柔軟な働き方を可能とすることが社員個々人のワーク・ライフ・バランス支援と組織の生産性向上に資すると判断し、2022 年 4 月より、全社員を対象とした「スーパーフレックス制度」と「リモートワーク制度」を導入する。スーパーフレックス制度は、コアタイムは設けず、「チームで協働する時間」と「個人で業務遂行する時間」のベストミックスを、また、リモートワーク制度は、社員本人が業務特性に応じて生産性が高まる場所を自律的に選ぶことを可能とし、「対面で実施すべき業務」と「非対面でも実施できる業務」のベストミックスを、それぞれ強く意識した働き方を実現する。

◆就労環境・支援制度

＜業務のクラウド化、インフラ整備＞

業務プロセスを見直して基幹システム（決裁システム、会計システム）をクラウドへ統合し、受発注や会計業務の 35%を削減するとともに、印鑑レスやモバイル端末による連携を可能とした。また、インフラ整備として、モバイル PC やスマートフォンの貸与、社外からインターネット接続可能な SIM カードの配付、VPN による社内ネットワークへの接続対応などを進めてきた。加えて、業務効率化の一環として RPA（ロボティクス・プロセス・オートメーション）の活用にも取り組んでいる。

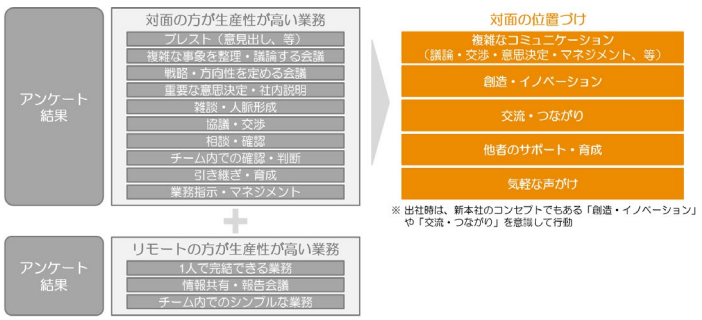
＜ペーパーレス化、オフィス整備＞

同社では、2019 年の本社移転時に、「Activity Based Working」（ABW）のコンセプトを掲げて、全社でチェンジマネジメント活動を進めてきた。まず、本社内において場所にかかわらず自律的に生産性の高い業務遂行ができる環境を実現するため、クラウドで情報を保存・閲覧・共同編集できるようにし、ペーパーレス化を実現した。それによって不要となった社内の収納スペースを活用して、オープンミーティングスペースや集中ブース、テレフォンブースを設置するなど、社内のどこでもチームアップして業務ができ、「創造・イノベーション」「交流・つながり」を実践できるオフィスを実現している。

◆労働生産性を高める工夫

＜対面と非対面のベストミックス＞

同社は、チームで協働する時間と個人で業務遂行する時間のベストミックスを強く意識した制度づくりをしている。社内アンケート結果に基づき、対面・非対面のそれぞれに適



した業務を整理した上で、対面の位置づけを全社に発信して共有するとともに、部門ごとに業務仕分け（対面・非対面）を実施している。さらに、マネジメント層に対しては、高頻度の 1on1 面談等の具体例やリモートワーク環境下で目の前にいない部下をマネジメントするためのポイント等の情報を提供し、実践を促している。社内アンケート結果では、所属長・所属員ともに「業務指示」「進捗」「プロセス」について認識を合わせやすくなったと回答している。

■リモートワーク環境下で目の前にいない人をマネジメントするための5つのポイント

①オンラインを使いこなしたコミュニケーション
②ゴールとスケジュールを明確にして役割分担をする
③チームメンバーが協力しあうしかけ
④フィードバックの機会を増やしてモチベーションアップ
⑤ワークライフバランス・健康状態（過重労働）に対する配慮

＜コミュニケーションの効率化・活性化＞

柔軟な働き方を実現するためには、オンライン会議ツールの活用やノウハウの可視化、リアルな会話を補完できるチャット機能が不可欠となることから、同社ではビジネスチャットツールとして Teams を活用している。一方で、手軽なゆえに頻繁になってしまうチャットへの対応に時間を要するといった弊害も指摘されており、注意喚起を行っている。

また、新入社員や中途入社社員は、職場のメンバーとの人間関係の構築が不十分であるため、コミュニケーションを取る際に心理的なハードルが生じる懸念があった。そこで、顔写真や趣味を掲示してお互いを知ることのできるツールを導入したほか、オンライン・ランチ会や社内カフェでの懇親会の開催など、意図的なコミュニケーションの活性化に取り組んでいる。

＜健康管理＞

同社では、社員の健康の維持・向上やメンタルヘルス予防対策を拡充している。具体的には、人事部による全社員ヒアリング（人事部員による 1on1 面談）の実施をはじめ、実労働時間の把握とその結果を踏まえた所属長・本人に対するフォロー、早朝・深夜・休日の連絡を控えることの全社啓発、新入社員や異動してきたばかりの社員との対面コミュニケーション促進支援、健康経営支援サービスの提供などを実施している。

◆今後の方針

同社におけるリモートワークに対する社員の評価は高く、今後も週２～３日の実施を希望する意見が多い。一方で、自由闊達なリアルコミュニケーション機会の減少や心身の健康への影響を懸念する声もある。

そこで同社では、今後、リモートワークを実践していく中で、コミュニケーションの促進や健康保持・増進、働く時間と場所の自律的な選択と実行、円滑な協働の実践、生産性の向上等の課題解決に取り組み、社員のエンゲージメントのさらなる向上を目指していくとしている。

14. 株式会社安川電機

所在地：福岡県
社員数：15,179 名（2021 年 2 月 28 日現在）
事業内容：モーションコントロール、ロボット、システムエンジニアリング

◆YDX の推進

安川電機は、コロナ禍が始まった 2020 年を安川版デジタルトランスフォーメーション（YDX）元年と位置付け、社長が ICT 戦略推進室長を兼任して、トップダウンでデジタル化と働き方改革を推進してきた。YDX は、「データを世界の共通言語に」をテーマとして、①経営管理の高度化（経営データの見える化による付加価値向上）、②生産性の向上（業務データの見える化による効率化）、③働き方改革（フレキシブルで多様な働き方の実現）、④意識改革（社員の働きがい向上）を軸に、グローバル・グループ一体となったデジタル経営の実現を目指している。

2016 年より、全従業員を対象とした ES アンケートを毎月実施して、集まった定性データ、提携データを分析することで、①経営ビジョンや経営目標（実績含む）の浸透度把握と改善策の実行、②業務・施策に対する現状把握と改善策を実行している。

◆テレワーク制度の整備

同社は、新常態における競争力強化に向けて、生産性の高い働き方の選択肢の一つとして、テレワーク制度を整備している。テレワークの選択は、地域の感染拡大状況に合わせ、各事業所、各部門の方針や個人の判断を委ねており、緊急事態宣言時を除いて一律の推奨や強制はしていない。同社は、2017 年に在宅勤務制度を導入した。当時は、主に育児や介護を抱える社員を対象として、月 4 回の上限を設けていた。新型コロナウイルス感染症の感染予防対策として、2020 年 4 月からは、対象をテレワーク可能な業務（部門長が指定）に従事する社員に拡大し、日数の上限も撤廃した。

新常態での競争力強化を図るため、多様な働き方の選択肢の１つとしてテレワークを整備

項目	在宅勤務制度（2017年4月～）	緊急施策（2020年4月～）	テレワーク制度（2021年4月～）
取得事由	育児、介護	感染防止・子の休校	職場の生産性維持または向上（左記に追加）
対象者	①育児・介護の理由により出勤困難な社員 ②上司が認めた者	部門長が指定するテレワーク可能な業務に従事する従業員	①部門長が棚卸をした「テレワークで職場の生産性維持または向上する業務」に従事する従業員※1 ②テレワーク可能な環境があり、テレワークの実施について同意する従業員
日数	４回/月	上限なし	上限なし
利用単位	1日	半日	時間単位
利用場所	自宅のみ	自宅、社内サテライト	定めなし（セキュリティ確保ができる場所に限る）
定時外労働	原則禁止	可能	上司が認めた場合のみ（深夜、休日は禁止）
申請方法	１か月前に本人申請	上司が出勤計画策定時に指示	利用者が申請し、上司が承認。 ※BCP等上司が出勤計画策定時に指示することもある
業務報告	メール	メール	日報管理システム
費用負担	発生する光熱費、通信費等の費用は本人負担※2		

※１：病気・けがのため出勤不可能で、業務に専念可能な心身の状態の人も利用可能。
※２：緊急事態宣言下を除き、テレワークを推奨・強制しておらず、テレワークを生産性の高い働き方の選択肢の一つしているため、通勤費の日割支給や、テレワーク手当等も行っていない。

コロナ禍において多くの社員がテレワークを経験し、そのメリット・デメリットが明らかになってきたことから、2021 年 4 月より、テレワークの取得事由に「職場の生産性維持または向上」を追加するとともに、対象者は、①部門長が指定した職場の生産性維持または向上する業務に従事する社員、②テレワーク可能な環境があり、テレワークの実施に同意する社員とした。また、柔軟な勤務形態を可能とするため、利用単位は時間単位とし、セキュリティの確保を条件に利用場所の制限をなくした。利用希望者は、上司に申請して承認されれば実施できる。

◆就労環境・支援制度

＜ICT 環境＞

YDX の一環として、Teams などクラウドツールを活用したコミュニケーションの促進や、シンクライア

ント端末の導入によるセキュリティの強化を進めている。また、人事や生産、販売、開発等の様々な現場データをグローバルデータベースで一元管理し、リアルタイムに経営管理を行えるようにするとともに、場所・時間を問わず社員が必要な情報にアクセスできるようにするなど、業務効率の向上の取組みも進めている。

＜勤務エリア限定制度＞

同社は、社員の多様な働き方を尊重し、ライフイベントにあわせて働くスタイルを選択することができるようにするため、2019 年に「勤務エリア限定制度」を導入した。同制度は、転勤を希望しない場合にエリア（地域）限定での勤務を認めるもので、理由は問わない。原則、各事業所で定める「勤務地域（工場・営業所等）内」での勤務となり、同制度が適用されても給与の変更はない。

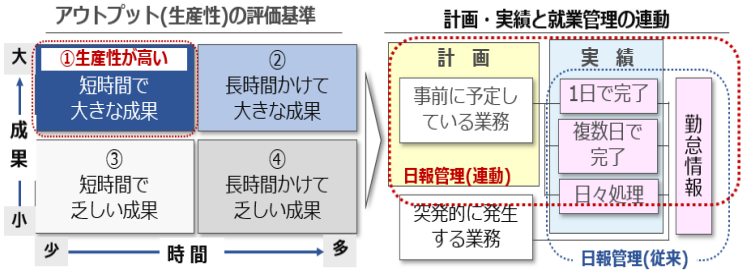
◆マネジメントの見直し

＜評価・処遇制度＞

各個人に合わせたスタイルで仕事をし、それを公平に評価することを基本としている。そのため、社員一人ひとりが担う役割と職務を明確化し、成果を公平に評価・処遇することで、納得感を高め、働きがいと同社の競争力向上の好循環の創出を図っている。具体的には、社員の貢献度を見える化し、公平に評価するため、①役割・職務の明確化（安川版ジョブディスクリプションに基づく資格に応じた職務難易度の設定）②上司・部下による日々の業務計画と実績の確認（日報管理システム等の活用）、③チャレンジングな目標設定と公平な評価（目標管理制度の見直し）、④競争原理の中での自発的成長の促進（総合職・一般職の資格統合）に取り組んできた。また、処遇については、中長期計画の目標を、全社員一体となって達成し、その成果を報酬で還元する中長期報酬制度を導入し、成果・職務と処遇の連動性を強めた制度への見直しなどを進めている。

＜アウトプット管理と就業管理＞

異なる就業環境や労働時間を一元管理し、日々の評価をデジタルに評価するため、2021 年４月よりアウトプット管理（日報の計画と実績評価）と就業管理を連動させた。具体的には、時間や場所に捉われない働き方は、成果をベースに評価すべきとの考え方の下、要した時間と成果を明確にするため、勤怠情報と業務計画・実績を連動させるシステムを導入した。



◆今後の方針

同社は、厳しくとも「働き甲斐のある会社」を目指している。そのため、①権利と義務（権利をもつこと同時に義務を果たす）、②平等と公平（みんな一緒〈平等〉ではなく、社会的立場で対等〈公平〉）、③自由と責任（自由であるためには責任を果たすことが当然求められる）の３つのバランスを重視しながら働き方改革を推進していくこととしている。テレワークは、働き方のスタイルの一つと考えており、テレワークの利用の有無にかかわらず、等しく公平に評価することが重要と考えている。

15. 株式会社リコー

所在地：東京都
社員数：81,184 名（2021 年 3 月現在）
事業内容：デジタルサービス、印刷・画像ソリューション等提供

◆「ルールとツールの整備」「意識と風土の変革」

リコーは 2017 年度から、「誰もが活躍できる環境づくり（ルールとツールの整備）」と「一人ひとりの働きがいづくり（意識と風土の変革）」の両面で、社員を主体とする働き方変革を推進している。

「ルールとツールの整備」では、リモートワークをはじめ、ショートワーク（短時間勤務）やエフェクティブワーキングタイム（フレックスタイム制）などを導入している。このほか、Microsoft365 の活用やスマートフォンの支給など、IT ツール利活用の推進、オフィスや生産現場の環境整備、サテライトスペース拡大など働く場所の見直しに取り組んでいる。

「意識と風土の変革」では、1 on 1 ミーティングの制度化やコラボレーションスペースの構築、会議ルールの設定、コミュニケーションマナーのセルフチェックなどコミュニケーションの活性化・効率化に資する施策を展開している。これに加えて、マネジメント変革、社内・社外副業、チャレンジやコラボレーションを促す評価制度の導入などの諸施策を展開している。

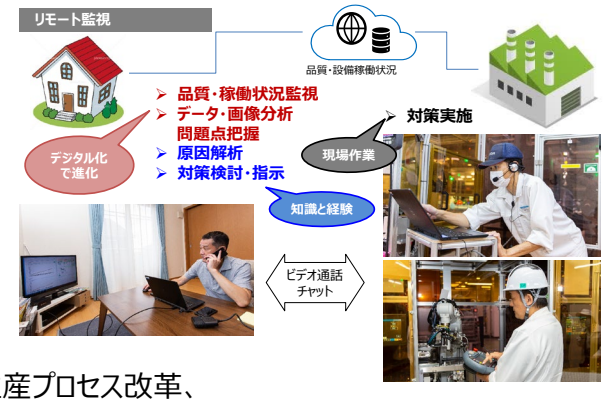
◆「いつでも勤務」「どこでも勤務」

同社は 2020 年 3 月、新型コロナウイルス感染症が拡がったことを受けて、リモートワークが可能な社員全員を、原則在宅勤務とした。東京五輪期間中の本社クローズに備え、前年度からリモートワークのトライアルを推進してきた経験により、比較的スムーズに切り替えることができた。2020 年 7 月には、“創ろう! My Normal”をコンセプトとする「これからの働き方ガイド」を発行した。全社一律の目標や働き方のルールを作るのではなく、職種や仕事内容にあわせて、出社とリモートワークの柔軟な組み合わせを社員や部署単位で考え、ワークライフ・マネジメントの実現と“はたらく”歓びを向上させていくことを目指している。

社員のパフォーマンスの最大化に向けては、「いつでも勤務」と「どこでも勤務」の 2 つを柱に取り組んでいる。「いつでも勤務」は、フレックスタイム制の対象者の制限とコアタイムを廃止するとともに、

リモートワークの日数制限も廃止し、申請を不要とした。「どこでも勤務」は、公共スペースでの勤務やサテライトオフィスの利用を認めているほか、ワーケーションや単身赴任の解除も可能となり、文字通り「どこでも」働ける環境整備を進めている。

◆生産現場におけるリモートワーク



同社は、生産現場でのリモートワーク活用にも取り組んでいる。現場では、作業工程が一人で完結しないことや、現場で状況を認識した上で問題解決を図る三現主義（現場・現物・現実）が重視されていること、品質の不具合・設備故障などトラブルはリモートでの対応が困難であることから、リモートワークは定着していなかった。そこで、①生産現場のデジタル化・可視化、②データを活用した生産プロセス改革、③デジタル人材の育成により、生産現場のリモートワークを推進している。

＜生産現場のデジタル化・可視化＞

生産現場では、各種設備のモニタリングシステムを構築している。デジタルツールを活用して、工程内品質、製造原価、性能稼働率、時間稼働率、生産進捗、消費電力量などのデータを収集・可視化している。また、ビデオ通話やチャットを活用して、在宅勤務の社員と現場の社員が連絡を取り合い、生産性を高める取組みを行っている。

＜データを活用した生産プロセス改革＞

生産プロセスに関する様々なデータについては、AI を活用して品質・故障予測や異常・予兆検知を行い、品質稼働率の向上とコスト削減を目指している。例えば、接着剤の塗布工程では、塗布量のデータを収集して適切な稼働を予測し、ポンプの回転数を調整して品質を高めている。

＜デジタル人材育成＞

生産現場のデジタル化とデータを活用した生産プロセス改革を推進していくためには、取組みをリードするデジタル人材の育成が不可欠である。今後、現場はより少ない人数での稼働が可能になる一方、現場にいる者には、製造管理やデジタルなど多方面の知識・経験が求められるようになる。他方、リモートで働く者は、一人完結型が基本となり、データから事実を読み解く力や的確な対策立案能力など高い専門性が求められる。後者では、高い専門性を有したプロフェッショナルが適していることから、同社ではジョブ型雇用の活用も視野に入れながら人材育成を強化していくという。

◆今後の課題

生産現場のデジタル化・可視化により、遠隔監視業務などリモートワークが可能となったことは、感染症対策だけでなく、働き方の選択肢の増加にもつながる。同社では今後、デジタル化をトリガーとする生産プロセス改革により、製造ラインと周辺業務の生産性向上を目指すこととしている。