

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

コロナ禍において、多くの企業と働き手は、緊急避難的にテレワークに取り組み、就労する場所や時間の自由度の高い働き方を経験した。一方で、対面を前提に人事労務管理を行ってきた多くの企業では、テレワーク時の業務遂行やコミュニケーション等の課題が浮き彫りとなった。

こうした状況を踏まえ、経団連は、ポストコロナを見据えてテレワークの活用に取り組み企業と働き手の参考に資するべく、15社の企業事例を盛り込んだ報告書「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」を4月12日に公表した。概要は以下の通りである。

テレワークの現状と今後の方向性

(1) テレワークの活用に取り組む目的

テレワークには、BCP対策やワーク・ライフ・バランスの実現、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に資するなどのメリットがある。さらに、就労環境・支援制度の整備や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。企業は、テレワークを感染予防対策としてだけで

はなく、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重要施策に位置付け、柔軟な働き方を実現する手段の1つとして活用していくことが望ましい。

(2) 課題解決に向けたステップ

テレワークの活用に向けたステップとしては、まず、経営トップが、自社が目指す働き方のビジョンやテレワーク推進の目的を示すことが重要である。次に、人事部門や情報システム部門等が連携し、全社で多面的に柔軟な働き方に適した環境を整備する必要がある。そのうえで、各部門・職場では、自律的な業務遂行やコミュニケーションの効率化、テレワークと出社のベストミックスなどを検討・実践していくことで、多様で柔軟な働き方を實現し、付加価値を最大化していくことが求められる。

テレワークの活用に必要な取り組み

テレワークの活用に当たっては、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、業務遂行やコミュニケーションなど「マネジメントの見直し・実現」の両面からの取り組みが必要となる。

雇用政策委員長
三井化学会長

淡輪 敏

たんのわ つとむ



雇用政策委員長
東京ガス社長

内田高史

うちだ たかし



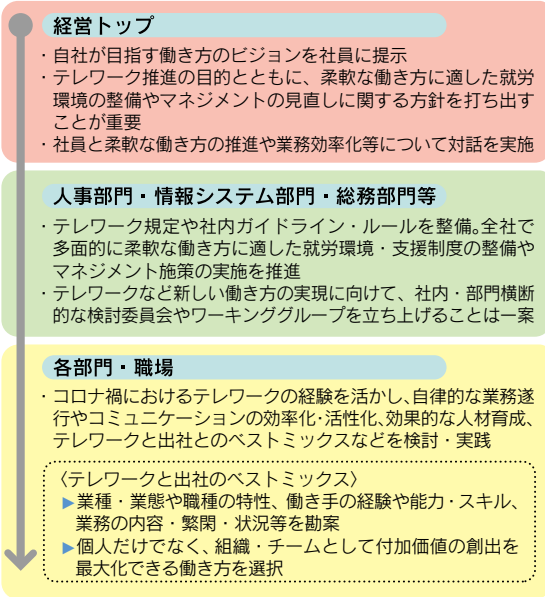
① 就労環境・支援制度の整備

(1) 就労環境・支援制度の整備
テレワーク時に支障なく業務を遂行できるようにするためには、ICT環境の整備、ペーパーレス化、労務管理など各種業務の電子化などが不可欠である。また、オフィスについては、価値が協創され、社員が成長する場としていくことが有益であり、社員同士のコラボレーションスペースの設置やシェアオフィスの活用等の施策が有効となる。

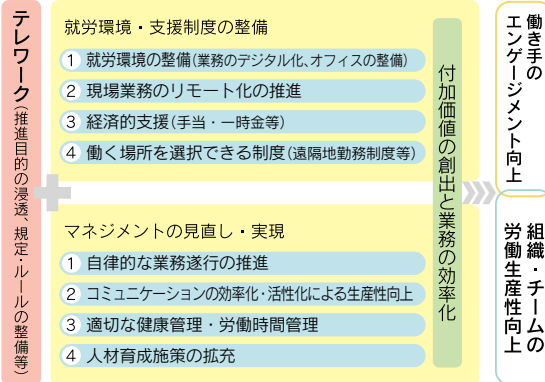
② 現場業務のリモート化の推進

(2) 現場業務のリモート化の推進
製造・販売など現場業務については、状況を踏まえてリモート化を検討することが望ましい。企業においては、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や、データを活用した故障予測、製造工程のリモ

図表1 課題解決に向けたステップ



図表2 テレワークの活用に必要な取り組み



④働く場所を選択できる制度

テレワークとあわせて、遠隔地勤務制度や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、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につながる。企業は、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・拡充を検討することが望ましい。

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するためには、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が、業務における所期の目標達成により、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が期待できる。

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

テレワーク時にコミュニケーションが不足し、生産性が低下することを防ぐため、チャットやオンライン会議などICTを活用して社員間のコミュニケーションを促すことが基本となる。加えて、人間関係構築のために、仕事に限らないコミュニケーションの機会を増やす施策や、ハラスメント防止対策の拡充が求められる。

③適切な健康管理・労働時間管理

テレワーク時のストレスを軽減し、健康を維持・増進させていくためには、労働時間の適切な管理とともに、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工夫が必要となる。例えば、時間外や深夜・休日のチャットなどを控える「つながらない時間」のルール化などの施策が有効である。また、メンタルヘルス不調を防止するためのセルフケア・ラインケアを支援する施策が重要となる。

④人材育成施策の拡充(OJT・Off-JT)

OJTについては、マニュアルを作成し、達成すべき目標やステップを明確にして取り組むことのほか、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)を行うことなどが効果的となる。他方、Off-JTは、対面で実施していたプログラムをオンラインで提供することや、社員が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、実施効果を高めることが期待できる。

テレワークは、生産性向上につながる有効な施策である。企業と働き手は、コロナ禍におけるテレワークの広がりを好機と捉え、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実現していくことが望まれる。

③経済的支援(手当・一時金)

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、通勤手当や食事手当など諸手当の見直しを含め、社員に対する経済的支援を検討することが必要となる。企業では、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手当として支給している例のほか、デスク・椅子等の購入を一時金で補助している例がある。

④働く場所を選択できる制度

テレワークとあわせて、遠隔地勤務制度や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、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につながる。企業は、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・拡充を検討することが望ましい。

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するためには、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が、業務における所期の目標達成により、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が期待できる。

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

テレワーク時にコミュニケーションが不足し、生産性が低下することを防ぐため、チャットやオンライン会議などICTを活用して社員間のコミュニケーションを促すことが基本となる。加えて、人間関係構築のために、仕事に限らないコミュニケーションの機会を増やす施策や、ハラスメント防止対策の拡充が求められる。

③適切な健康管理・労働時間管理

テレワーク時のストレスを軽減し、健康を維持・増進させていくためには、労働時間の適切な管理とともに、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工夫が必要となる。例えば、時間外や深夜・休日のチャットなどを控える「つながらない時間」のルール化などの施策が有効である。また、メンタルヘルス不調を防止するためのセルフケア・ラインケアを支援する施策が重要となる。

④人材育成施策の拡充(OJT・Off-JT)

OJTについては、マニュアルを作成し、達成すべき目標やステップを明確にして取り組むことのほか、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)を行うことなどが効果的となる。他方、Off-JTは、対面で実施していたプログラムをオンラインで提供することや、社員が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、実施効果を高めることが期待できる。

テレワークは、生産性向上につながる有効な施策である。企業と働き手は、コロナ禍におけるテレワークの広がりを好機と捉え、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実現していくことが望まれる。