

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・概要



2022年4月12日

一般社団法人 日本経済団体連合会

はじめに

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
- (2) ポストコロナを見据えた活用方針
- (3) 期待する効果と課題

2. 今後の方向性

- (1) テレワークの活用に取り組む目的
- (2) 課題解決に向けたステップ

第2章 テレワークの活用に必要な取り組み

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
- (2) 現場業務のリモート化の推進
- (3) 経済的支援（手当・一時金等）の検討
- (4) 働く場所を選択できる制度の検討

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
- (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
- (3) 適切な健康管理・労働時間管理
- (4) 人材育成施策の拡充

おわりに

企業事例（15社）

- 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
- 一方、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



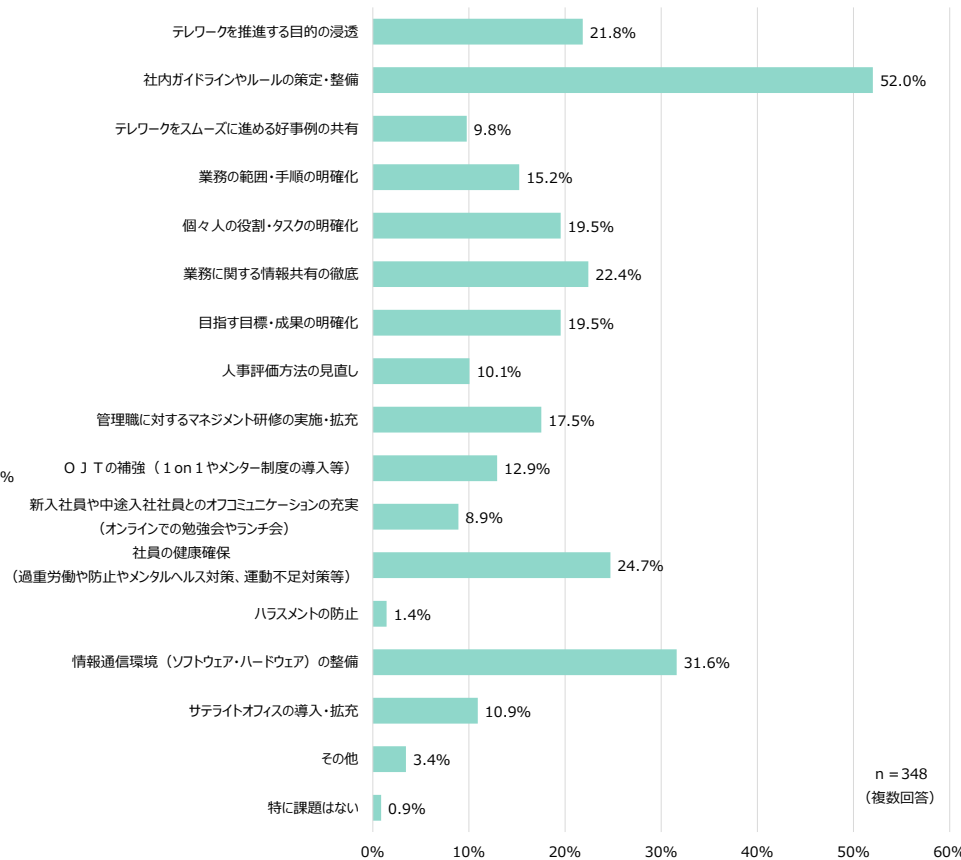
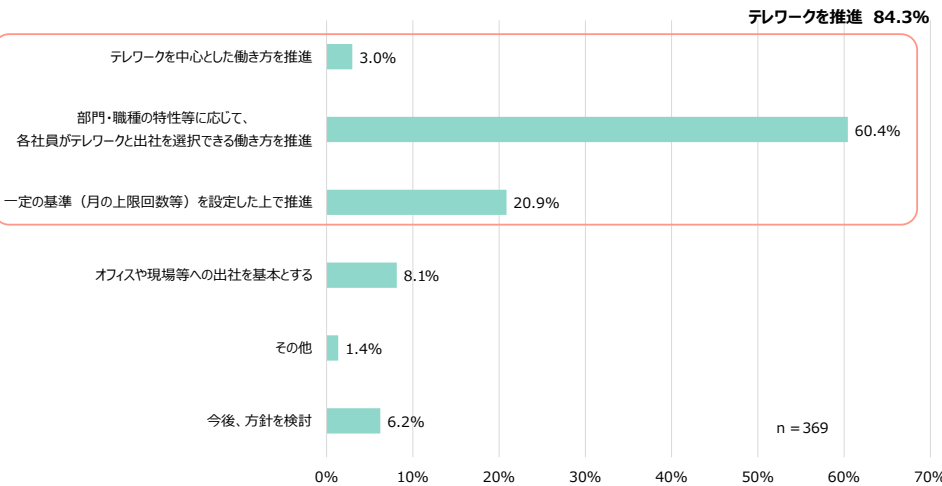
- 働く場所の選択の幅を拡げ、時間を効率的に使うことができるテレワークは、柔軟な働き方を可能とするだけでなく、働き手の自律性を重視した働き方とあわせて活用することで、エンゲージメントと労働生産性を高める有効な施策となり得る
- 企業と働き手は、自社に適した形でテレワークを定着・活用していくため、付加価値の創出と業務の効率化の観点から従来のマネジメントや働き方を見直し、課題の解決に取り組むことが求められている

1. 現状と課題

- ポストコロナを見据えたテレワークの活用方針について、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と回答
- 活用に向けた重点課題（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%）、「情報通信環境の整備」（31.6%）、「社員の健康確保」（24.7%）が多い

○ポストコロナを見据えたテレワークの活用方針

○テレワーク活用に向けて重点的に取り組んでいる課題



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
- 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を明確に位置付け、進化させることが必要
- 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. 今後の方向性

(2) 課題解決に向けたステップ

経営トップ

- 自社が目指す働き方のビジョンを社員に提示
- 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
- 社員と柔軟な働き方の推進や業務効率化等について対話を実施

人事部門・情報システム部門・総務部門等

- テレワーク規定や社内ガイドライン・ルールを整備。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推進
- テレワークなど新しい働き方の実現に向けて、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

各部門・職場

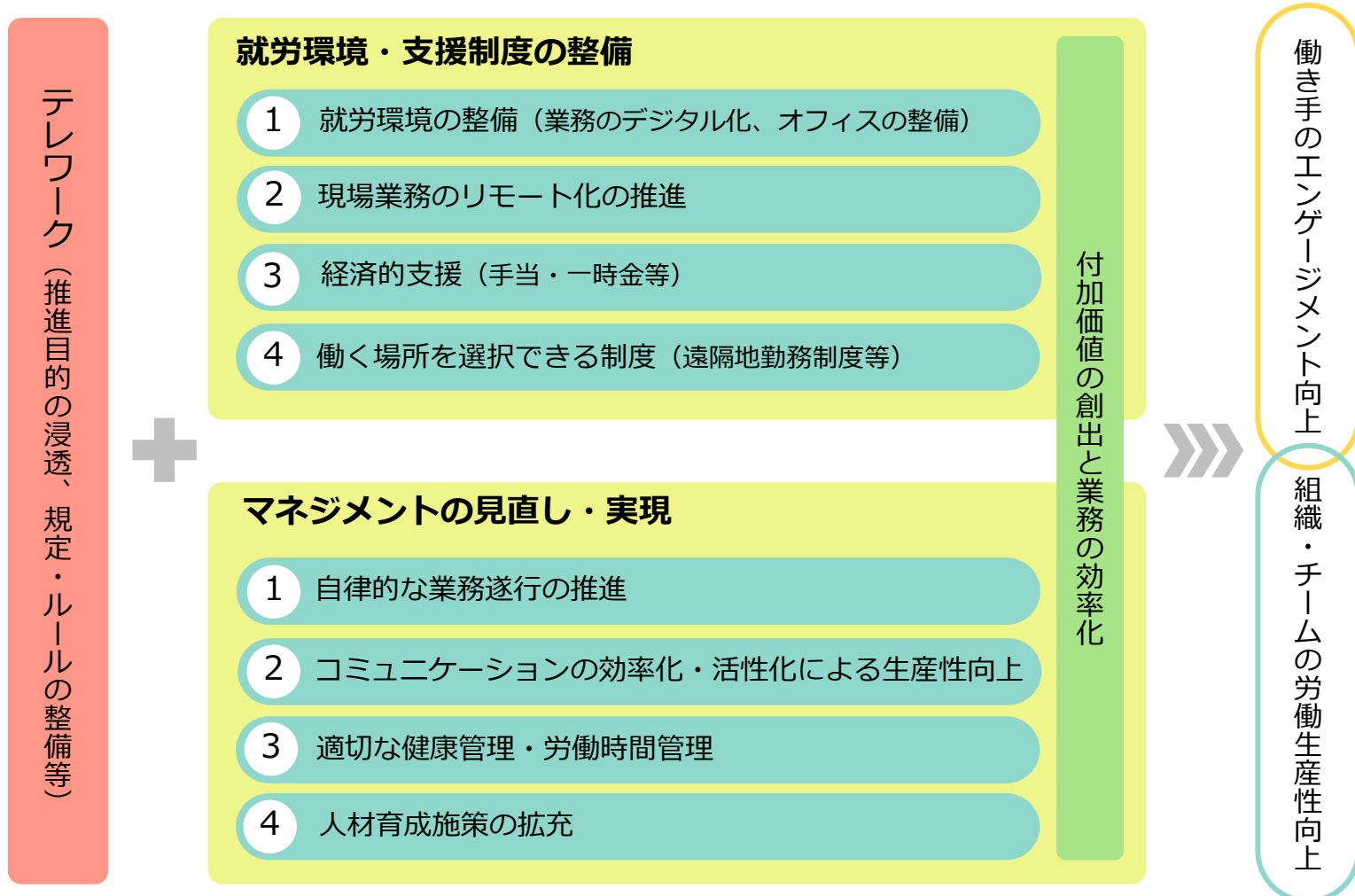
- コロナ禍におけるテレワークの経験を活かし、自律的な業務遂行やコミュニケーションの効率化・活性化、効果的な人材育成、テレワークと出社とのベストミックスなどを検討・実践

<テレワークと出社のベストミックス>

- 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
- 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

- テレワーク活用に当たって追求すべきは、**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・チームとして付加価値を最大化していくこと**
- そのために企業は、当然に**目標や行動、健康状態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

- テレワークの活用にあたっては、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



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<業務のデジタル化、オフィスの整備等> (本文10頁)

- 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 (同12頁)

- 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> (同13頁)

- 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> (同14頁)

- 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

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 (本文16頁)

- ・ 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 (同18頁)

- ・ テレワークの活用にあたっては、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 (同21頁)

- ・ 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 (同23頁)

- ・ 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て、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

- 本格的な人口減少の下、激化するグローバル競争を生き抜いていくためには、労働生産性の飛躍的な向上が不可欠
- 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くことが必要
- テレワークの活用はこうした取り組みの樞子となり、労働生産性の向上につながる
- 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拡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・実現していくことが望まれる

| 企業名 (50音順) | 主な紹介施策 | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|---------------|
| | 就労環境・支援制度の整備 | | | | マネジメントの見直し・実現 | | | |
| | 就労環境の整備 (業務のデジタル化、 オフィスの整備) | 現場業務の リモート化の推進 | 経済的支援 (手当・一時金等) | 働く場所を選択できる 制度 | 自律的な業務遂行 の推進 | コミュニケーションの 効率化・活性化 | 適切な健康管理・ 労働時間管理 | 人材育成施策 の拡充 |
| 1 味の素 | ○ | | | | | ○ | ○ | ○ |
| 2 ヴェオリア・ジャパン | ○ | ○ | | | | ○ | | ○ |
| 3 エリクソン・ジャパン | ○ | | ○ | | | ○ | | ○ |
| 4 花王 | ○ | | | | | ○ | ○ | ○ |
| 5 コマツ | ○ | | | | ○ | ○ | ○ | |
| 6 SiM24 | ○ | | | ○ | | ○ | | ○ |
| 7 Geolocation Technology | ○ | | ○ | ○ | | ○ | | |
| 8 住友商事 | ○ | | | | | ○ | ○ | |
| 9 NEC | ○ | | | | ○ | ○ | ○ | |
| 10 NTT | ○ | | ○ | | ○ | ○ | ○ | |
| 11 日立製作所 | ○ | | ○ | | ○ | ○ | | |
| 12 三井住友海上火災保険 | ○ | ○ | | | | ○ | | ○ |
| 13 三井不動産 | ○ | | | | ○ | ○ | ○ | |
| 14 安川電機 | ○ | | | ○ | ○ | ○ | | |
| 15 リコー | ○ | ○ | | | | ○ | | ○ |