JILPT 資料シリーズ

No. 242 2021年10月

ウィズコロナ・ポストコロナの働き方

―テレワークを中心としたヒアリング調査―

ウィズコロナ・ポストコロナの働き方 --テレワークを中心としたヒアリング調査--

独立行政法人 労働政策研究·研修機構 The Japan Institute for Labour Policy and Training

まえがき

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、2020 年 4 月には全国に緊急事態宣言が発令されるなど、企業を取り巻く環境が大きく変化している。感染拡大防止を図りながら企業活動を進める中で、上記緊急事態宣言期間中にはテレワークが急速に拡がった。

労働政策研究・研修機構では 2020 年 3 月、新型コロナウイルス感染症拡大が雇用・労働面に及ぼす影響に関する実態把握をし、「ウィズコロナ・ポストコロナの働き方」について検討するため、組織横断的なプロジェクトチームを緊急に立ち上げ、調査研究、情報収集等を行っているが、本ヒアリング調査もその一環として実施したものである。

2020 年 4 月の緊急事態宣言により急速に拡大したテレワークは、実際に企業ではどのように実施されていたのか、緊急事態宣言解除後はどうなっているのか、またそうした一連の取組・経験を通じて企業はテレワークのメリットや課題をどうとらえ、今後どうしようと考えているのか、さらにテレワークに限らず、今後の働き方についてどのように展望しているのか、大手企業・労働組合に協力を依頼し、協力を承諾いただいた 14 の企業・労働組合に、ヒアリング調査を行った。

大変お忙しい中ご協力いただいた 14 企業・労働組合の皆様方には、この場を借りてお礼申し上げる。

このコロナ禍において、本資料シリーズが、テレワークをはじめ今後のウィズコロナ・ ポストコロナの働き方を考える際の参考になれば幸いである。

2021年10月

独立行政法人 労働政策研究·研修機構 理事長 樋 口 美 雄

執筆担当者

氏 名 斯 属 執筆部分

藤澤 美穂 労働政策研究・研修機構 統括研究員 第1章、第2章

渡邊 木綿子 労働政策研究・研修機構

調査部(政策課題担当)主任調査員参考資料

なお本ヒアリング調査は、上記 2 名のほか労働政策研究・研修機構リサーチフェローの荻野登も含めた計 3 名で実施した。

目 次

第1章 調	間査の目的と概要	1
第1節	調査の背景、目的	1
第2節	調査対象	1
第3節	調査項目	2
第4節	調査により把握できたこと(要約)	3
第2章 調	周査結果の概要	4
第1節	テレワーク導入の経過	4
1	在宅勤務	4
2	サテライトオフィス勤務、モバイル勤務	10
第2節	テレワークの対象 (ヒアリング時点)	12
1	対象者	12
2	テレワークの対象とすることやテレワークを実施することが困難な職種・	
	部門等	14
3	労働時間制度	16
第3節	テレワークの利用単位や利用回数などに関する利用条件	18
1	個々の社員についての利用条件	18
2	会社全体あるいは職場単位での出社率	20
第4節	テレワークの利用手続	20
1	事前申請	20
2	勤怠管理	21
3	通信状態	21
第5節	テレワーク勤務のための環境整備	21
第6節	テレワーク勤務者に対する費用負担や貸与状況	23
1	費用負担	23
2	機器の貸与	24
3	事務用品、家具	24
第7節	テレワークの直近の実施状況	24
1	直近の実施状況と、緊急事態宣言下や宣言解除後の状況の概要	24
2	各企業の状況	26
3	直近の実施状況と、テレワークの対象者、テレワークの利用条件との関係	31
第8節	テレワークの労務面における当初の目的と実際の効果	31

1	各企業の状況	31
2	小括	34
第9節	テレワーク勤務を進める中で、労務面で直面している課題	35
1	概要	35
2	課題ごとの状況	35
第 10 節	テレワークにおける主な課題と取組	37
1	生産性	37
2	コミュニケーション	42
3	メンタルヘルス	44
4	オフィスのあり方	45
第 11 節	テレワークに関連した人事・賃金制度、評価制度	46
1	人事・賃金制度、評価制度の現状	46
2	通勤手当	47
3	テレワーク勤務に対応した人事・賃金制度に向けた総合的な取組方針	48
4	テレワーク勤務に対応した人事評価に向けた取組	48
5	転勤·単身赴任、通勤 ·····	49
6	労働時間·休暇 ······	50
7	人材育成	5 3
8	テレワーク勤務に対する総合的な手当	54
第 12 節	コロナ問題発生以前からの取組による効果	55
第 13 節	テレワークは「ニューノーマル」になるか	55
1	今後もテレワークは着実に定着していくと考えている企業	55
2	テレワークはニューノーマルにはならないとしている、あるいはテレワーク	
	の推進のデメリットにも着目している企業	57
3	テレワークの位置づけについて考え方の整理が必要としている企業	58
第 14 節	今後の働き方の展望、日本的雇用慣行の今後	59
第 15 節	テレワーク勤務のほかに「ウィズコロナ・ポストコロナの働き方」として	
	検討していること、関心のあること	61
第 16 節	新たな働き方を巡る政策要望(必要な支援等)	62
第 17 節	まとめ	64
参考資料	(14 社各社のヒアリング内容)	69

第1章 調査の目的と概要

第1節 調査の背景、目的

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、2020 年 4 月には全国に緊急事態宣言が発令されるなど、企業を取り巻く環境が大きく変化している。感染拡大防止を図りながら企業活動を進める中で、上記緊急事態宣言期間中にはテレワークが急速に拡がった。当機構がインターネット調査会社のモニター登録企業を対象に実施している企業アンケート調査(「新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響に関する調査」)を第 1 回 (2020 年 6 月調査)、第 2 回 (2020 年 10 月調査)、第 3 回 (2021 年 2 月調査) と継続して行っており、この 3 回の調査に共通の回答企業(452 社)のテレワーク実施率をみると、2020 年 2 月の 6.4%から同年 4 月には 54.4%まで上昇していた。

このように 2020 年 4 月の緊急事態宣言により急速に拡大したテレワークであるが、実際に企業ではどのように実施されていたのか、緊急事態宣言解除後はどうなっているのか、またそうした一連の取組・経験を通じて企業はテレワークのメリットや課題をどうとらえ、今後どうしようと考えているのか、さらにテレワークに限らず、今後の働き方についてどのように展望しているのか、今般、大手企業・労働組合に協力を依頼し、協力を承諾いただいた企業・労働組合に、2020 年 10~11 月にヒアリング調査を行った。

第2節 調査対象

当機構のビジネス・レーバー・モニターに登録いただいている企業、労働組合等に依頼した結果、14 社(うち2社は労働組合)に協力いただき、インタビュー調査(複数社による座談会方式を含む。)を実施した。なお、座談会形式での調査の一部は、中澤二朗・高知大学特任教授にコーディネーターを担当いただいた。この場を借りてお礼申し上げる。

具体的には、企業の役員、人事・労務担当の部課長等、労働組合の書記長、中央執行委員にインタビューを行ったが、忌憚のない意見も含めヒアリングしており、そのため今回のとりまとめに当たっては、企業(労働組合)名について匿名としている。なお、労働組合に対しても基本的に企業側のことについてヒアリングしている。

14 社については、第 2 章以降ではヒアリング調査の日付順に A 社 \sim N 社までアルファベットで記載しているが、各社の業種は以下のとおりで、いずれも 1,000 人以上規模の企業となっている。

- A社 建設
- B社 製造(医薬品)
- C 社 金融·保険
- D社 飲食サービス
- E社 小売

- F社 その他製造
- G 社 公共交通、不動産等
- H 労組 製造(自動車関連)
- I 労組 製造(電機関連)
- J 社 建設関連(住宅設備機器・建材)
- K社 製造 (ソリューション等)
- L社 製造(食品)
- M 社 製造(食品)
- N社 製造(電気・電子機器、ソリューション等)

第3節 調査項目

各社には、具体的には以下の項目についてヒアリングを行った。

- ・ テレワークの導入状況 (2020年 10月1日現在)
- ・ テレワークの導入経緯と、導入後に制度改定を行っている場合には、その理由、改定内 容
- テレワークの利用条件
- ・ 2020年4月の緊急事態宣言前・宣言期間中・宣言解除後におけるテレワークの実施状況
- ・ 人事・賃金制度の概要(オフィス勤務者とテレワーク勤務者の比較)
- ・ テレワークに関連した、人事・賃金等制度上の改定状況
- ・ テレワーク勤務者に対し、会社が費用負担・貸与しているもの
- ・ テレワーク勤務のための環境の整備状況
- ・ テレワーク勤務について、労務面における導入当初の目的と、実際の効果
- ・ テレワーク勤務を進める中で、労務面で直面している課題と、今後の制度等改定の予定・ 検討状況
- ・ テレワークを生産性の向上につなげるため、労働時間制度(勤怠管理)や評価制度等に おいて行われている、あるいは検討されている取組
- ・ テレワークはどの程度、「ニューノーマル」になり得るか。また、副業・兼業の許容や転 勤の廃止、オフィスの縮小や本社の地方移転等、新たな動きが見られるが、今後の働き方 (働かせ方)をどのように展望しているか
- ・ テレワーク勤務のほかに、「ウィズコロナ・ポストコロナの働き方」として、検討していることや関心を持っていること
- ・ 日本的雇用慣行は今後、どうなると考えるか
- 新たな働き方を巡る政策要望

第4節 調査により把握できたこと(要約)

調査結果の概要については、以下第2章第1節~第16節に記載するとともに、同章第17節において「まとめ」を記載している。この第17節「まとめ」と重複する部分もあるが、ここでは、今回のヒアリング調査により把握できたことを簡単に挙げておきたい。

○ ほとんどの企業において、新型コロナウイルス感染症の拡大以前よりテレワークが実施されていたが、2020 年 4 月の緊急事態宣言下では、それまでに構築していたテレワークの枠組を超えるような形で緊急的な対応を迫られることになった。

その経験が、その後の制度上のテレワークの拡大を後押ししたり、これまで必ずしも見えなかったテレワークの課題などを顕在化させることとなり、テレワーク自体の制度の精査・見直しや関連する制度の検討等幅広い取組に着手するなど、試行錯誤しながら、それぞれの企業にとってよりよい形でのテレワークや、テレワークだけにとどまらない働き方全般について模索していた。

- テレワークの対象とすることや実施が困難な職種・部門等について、企業によっているいろ指摘があったが、一方で、これまでの対面からオンラインに切り替えるだけでなく付加価値をつけることでスムーズに対応しているとする企業もあり、知恵を絞って対応している状況も見られた。
- テレワークがニューノーマルになるかどうかについては、半数の企業が、少なくとも後 退はしないだろうが無理のない形でテレワークと出勤を組み合わせたハイブリッドのス タイルで定着する姿を描いていた。

その組み合わせ方も当然のことながら企業によってさまざまで、これまでの取組による素地、テレワークによる生産性向上への寄与度、社員間のコミュニケーションの状況などを見極めながら、どのような組み合わせが最適かを判断していくとしていた。

- テレワークの目的として全ての企業が掲げる一方で、多くの企業が課題としても挙げていた「生産性」については、実際効果があったとする企業とまだ効果が見えないとする企業は、数的には同程度であったが、効果があったとする企業では、新型コロナウイルス感染症の拡大以前から取り組んできたことが生産性の維持・向上につながっているとの指摘が多かった。また生産性について、企業によって考え方が異なり、生産性向上をテレワークの目的としながらも、目指す具体的な姿は企業ごとにさまざまとも言える。
- テレワークの課題として最も多くの企業が挙げていた「コミュニケーション不足への対応」については、いくつかのパターンで対応策も講じられていた。パーフェクトと評価されている対策はなかったものの、工夫を疑らし、具体的な対策を講じている企業と、重要課題だという認識にとどまっている企業と半々であった。
- 新たな働き方をめぐる政策要望としては、労働時間制度をはじめ労働法制の見直しを挙 げる企業が多かった。そのほか、社会全体で関係者が一緒に取り組んでいくことで実現で きるともいえる、脱ハンコ化、ペーパーレス化を挙げた企業も複数あった。

第2章 調査結果の概要

第2章では、各社の状況をそれぞれ記載した参考資料の内容をもとに、執筆者の責任で概要を整理した。事実誤認等がないようあらかじめ各社に内容の確認をお願いした参考資料とは異なり、第2章は執筆者の責任において記載したものであることをこの場を借りてお断りしておきたい。

第1節 テレワーク導入の経過

1 在宅勤務

新型コロナウイルス感染症の拡大(以下「コロナ問題」という。)以前から導入している企業がほとんど(D社以外の13社)であり、早いところでは2003年から導入(H労組)している。

各企業における具体的な経過は以下①~⑭に示すが、多くの企業の導入・実施の経過 としては、

- 当初は主として育児・介護等の事情のある社員を対象にし、
- その後一部の企業ではさらに生産性向上を目的に対象を拡大
- 2020 年に入りコロナ問題の発生、さらに 2020 年 4~5 月の緊急事態宣言により、 緊急対応措置、暫定措置として、それまでの制度上の対象者だけでなく、テレワーク の実施がどうしても困難な一部の職場・職種・社員を除きほぼ全社員がテレワークを 行った。
- 緊急事態宣言解除後、この暫定措置の実施状況(課題等も含む。)を踏まえ精査し、 必要に応じた見直しを行った上で改めて方針決定、制度化(正式な制度化が今後の予 定となっている場合も含む。)

というプロセスをたどっている。

また、ヒアリング時点での制度として、テレワークを原則としている企業もあった(K 社では全社員について、L社ではオフィス勤務者について原則化)。

① A社(建設)

【コロナ問題以前】

・ 育児、介護との両立を目的に導入した(2019年)。

【コロナ問題発生後】

・ 緊急避難措置として実施することとし、上長がテレワークに適した社員と認めれば日数制限なく在宅勤務できる。

【今後】

・ 広く一般社員を対象とする制度改定を 2021 年に予定している。その際、コミュニケーションやメンタルヘルス確保の観点から、月8日、週3日までに制限する予定である。

② B社(製造(医薬品))

【コロナ問題以前】

- ・ 育児・介護の勤務支援としてスタートした(2017年)。
- ・ その後、生産性向上やイノベーション創出、ワークライフベストの実現等を目的 に段階的に拡大した。
- ・ さらに対象者を、裁量労働制やフレックスタイム制の適用者にも拡大したほか、 勤務場所として、自宅だけでなく単身赴任家族宅や介護家族宅も可能とし、また利 用時間帯の拡大 $(5\sim 22$ 時) などを行った (2018 年)。

【コロナ問題発生後】

- ・ キャリア採用の増加に伴い、「勤続1年以上」要件を撤廃した(2020年4月)。
- 長時間労働抑制のための利用限度(「週1回1日まで、所定就業時間(7時間50分以内)」)を撤廃した(2020年10月)。

③ C社(金融·保険)

【コロナ問題以前】

- ・ 生産性向上を目的に、職員全員を対象に導入した(2016年)。
- · 利用時間の制限を撤廃した(2018年)。

④ D社(飲食サービス)

【コロナ問題発生後】

- ・ 緊急事態宣言下でオフィス内での3密防止を目的に、事務職を中心とする本部(正 社員、パート・アルバイト)に限定して初めて導入した。
- ・ 7月以降については、飛沫・接触感染の防止環境が充分整ったことを受け、テレワークの臨時的な実施を解除した上で、本部の正社員に限定した働き方として、生産性向上や短期的なライフイベント(出産、育児、介護等)への対応を目的に制度化した(2020年7月)。

⑤ E社(小売)

【コロナ問題以前】

・ 全員対象の制度として導入したが、店舗や物流センターに勤務する社員は利用が

困難であるため、結果として、本社勤務の特に育児・介護の必要がある社員に利用が限られていた(2018年)。

【コロナ問題発生後】

- ・ 感染拡大防止のため、緊急事態宣言中は本社勤務の正社員、契約社員全員に在宅 勤務を推奨した。
- ・ 緊急事態宣言解除後の6~9月は、出勤者数を各部門とも50%未満に抑制するよう要請した。
- ・ 一斉の在宅勤務において、コミュニケーション不足を課題として認識したことから、在宅勤務の利用を週2日までに制限し、本社の重要な機能である店舗の運営支援が円滑に進むよう一定の出社を必須とした(2020年10月)。

⑥ F社(その他製造)

【コロナ問題以前】

- ・ 育児・介護や本人の障がい・疾病により物理的に出社困難の場合の制度として、 可能な限り原則月1回は出社することとした上で導入した(2014年)。
- ・ 東京オリンピック・パラリンピック開催への対応として、3回にわたって期間限定でテレワークトライアルを実施した(2019年7月 \sim 2020年9月)。

【コロナ問題発生後】

- ・ 地震・風水害により出社困難な場合や、感染症対策として会社が出社させるべき でないと判断した場合も在宅勤務の対象に追加した。
- ・ 緊急事態宣言下では、緊急トライアルとして、原則全社員に在宅勤務を適用した (2020年4月)。
- ・ サテライトオフィス勤務、モバイル勤務も含め、テレワークを自律的な働き方の一つとして認める「リモートワーク制度」を、上記の出社困難な場合の在宅勤務制度と別建てで導入した(2020年10月)。上記緊急トライアル後に実施したアンケート結果から、リモートワークは担当する仕事と業務遂行能力に応じ、生産性や適応性が異なっていることを踏まえた新たな制度である。

同制度では、リモートワークの利用制限を設けており、タイムカード勤務者(通常の労働時間制度の適用者、若年層・下位等級者)は週2日目安、フレックスタイム制適用者(全部門・全職種の下位以外に適用)は週3日目安、企画業務型裁量労働制適用者(事業企画、営業企画部門等の中堅層以上)、専門業務型裁量労働制適用者(研究開発職やデジタルトランスフォーメーション(DX)部門等の上位層)、管理職には上限はない。

またアンケート結果等を受け、フレックスタイム制についてはコアタイムを撤廃 し、在宅勤務中は仕事の一時中断も認めることとした。さらに一部の営業・企画部 門にのみ認めていた裁量労働制を、DX 部門や新規事業の開発・企画部門、研究開発部門にも新たに導入した(2020年10月)。

⑦ G社(公共交通、不動産等)

【コロナ問題以前】

・ 本社勤務の育児・介護休職からの早期復職者を対象に、導入した(2014年)。

【コロナ問題発生後】

- ・ 対象を、本社勤務者全員に暫定的に拡大した(2020年3月)。
- ・ 本社勤務者全員を対象に、在宅勤務を含めたサテライトオフィス、シェアオフィス以外での勤務を規程化し、働く時間や場所を個々の社員が自律的に選択できるようになった(2020年10月)。

⑧ H 労組(製造(自動車関連))

【コロナ問題以前】

- ・ 育児・介護との両立支援を主な目的に導入した(2003年)。
- ・ 生産性向上、育児・介護との両立を含めた柔軟な働き方の実現を目的に、大幅に拡大し、事務職・技術職、業務職(一般職)の大半が利用対象になった(2016年)。 なお、人材育成の対象としての若年層は対象外としていた。

【コロナ問題発生後】

- ・ 感染拡大への対応として、暫定的な特例で、対象者をさらに事務職・技術職やアシスタント職の最下等級の若年層と、技能職の一部にも拡大した。
- ・ 上記のとおり暫定的に人材育成対象としての若年層にも拡大した結果、特に問題 もなく、むしろ生産性向上やワーク・ライフ・バランスに寄与するのではないか、 との判断から、その後正式に制度化した。
- ・ また、これまで「週に2時間は在社する」という条件が課されていたが、感染拡大防止に伴う利用者拡大を契機に撤廃した。

【今後】

・ 生産現場を担う技能職については、今後も更なる拡大に向け労使で議論すること としている。

⑨ I 労組(製造(電機関連))

【コロナ問題以前】

- 育児・介護の両立支援のため導入した(2008年)。
- ・ その後、生産性向上を目的に大幅に拡大し、2018年に導入したサテライトオフィス勤務やモバイル勤務も含め、働く場所を職場に限定しないことで時間の効率的な

利用、各人に最適な業務環境の選択、プライベートと業務の両立を目指している。 全職種・全階層が対象である。

⑩ J社(建設関連(住宅設備機器・建材)

【コロナ問題以前】

- ・ 働き方の多様化に伴い制度化した。当初は、育児に関わる理由で週1日の利用を 承認するものだった(2016年)。
- ・ その後、利用上限を週4日まで拡大するとともに、全業務で実施可能としたものの、所属長のマインドや組織の空気感がなかなか変わらなかったこと等により、育児に関わる社員の利用がほとんどだった。

【コロナ問題発生後】

- ・ 感染拡大防止の一環として、一気に在宅勤務の利用が加速し、定着した。
- ・ 緊急事態宣言を受け、原則在宅勤務を指示し、本社はほぼ全員が在宅勤務となった。
- ・ 緊急事態宣言解除後の6月以降は、最大出社率40%を目安に通常勤務も認めている。

① K社(製造(ソリューション等))

【コロナ問題以前】

- ・ 多様な人材のキャリア形成支援と生産性向上を目的に、主に育児・介護の事情がある社員を対象に導入した(2010年)。
- ・ 多様な人材が活躍し続けられる環境の構築により、勤務場所によらない1人1人のパフォーマンス向上とチームとしての成果の最大化を目指し、全職種・全社員対象としてテレワーク(在宅勤務のほか、サテライトオフィス勤務、モバイル勤務も含む。)を制度化した(2017年)。
- ・ その後も順次、生産性向上を目的とした働き方改革の取組の中で、制度改善を進めた結果、コロナ問題以前の直近では、全社員が何らかのテレワークを少なくとも 週1日以上は行うようになっていたものの、職種による偏りも大きく、社内の受け 止めはさまざまだった(2018年~)。

【コロナ問題発生後】

- ・ 緊急事態宣言中は、製造(工場)・物流部門を除くオフィス勤務者(営業、SE・カスタマーエンジニア、研究職、経営スタッフ等)の約9割が在宅勤務を行った。
- ・ 国内グループ社員の勤務形態を原則テレワークに移行するとともに、フレックス タイム制のコアタイムを廃止、今後3年で既存オフィスの床面積を半減させる方針 を決定した(2020年7月)。

・ 現在、全社員がコアタイムなしのフレックスタイム制勤務を原則としており、柔 軟かつ自律的な勤務を実施している。

① L社(製造(食品))

【コロナ問題以前】

- ・ 2007年に「第1次働き方改革」(フリーアドレスの導入、固定電話の廃止と携帯電話への移行、ペーパーレス化等)、2010年に「第2次働き方改革」(第1次働き方改革の内容を全国の事業所に水平展開)をそれぞれ推進し、同年には稟議の決裁システム(ペーパーレス)や電話会議システムを導入した。
- ・ 上記の環境整備を背景に自宅で週 2 回までとする在宅勤務制度を導入した(2014年)。

【コロナ問題発生後】

・ 2020 年 4 月以降、少なくともオフィス勤務者約 800 人 (約 2 割) のテレワーク を約 3 ヶ月間徹底したところ、感染拡大防止効果に加え、通勤時間の削減、新しい コミュニケーションスタイル (web 会議システムの活用) につながった。

また 5 月のアンケート調査では、「以前の働き方を変えたい」という、社員の意識 変化も認められた。

・ 2020年7月に、オフィス勤務者の働き方を原則テレワークに標準化する「ニューノーマルの働き方」を策定し、オフィス勤務者(約800人)に適用している。

出社は、創造性・効率性の向上が見込める場合や、直接の意思疎通が必要な場合に限定した申告制とし、出社率は30%前後を目安としている。またフレックスタイム制のコアタイムを廃止した。

① M社(製造(食品))

【コロナ問題以前】

・ 「働く場所」の多様化を通じ、労働生産性の向上とワークライフバランスの充実 を推進するため、導入した。終日のテレワーク勤務の上限を週2回、月10回とし た(2017年)。

【コロナ問題発生後】

- ・ 2020 年 7 月まで、感染拡大防止のための時限的な措置として、上記の上限を撤廃 し、工場や菜園勤務者を除く全社員に、原則として出社しないよう在宅勤務を求め た。
- ・ 2020年7月に、翌8月以降の働き方に関して「With コロナの働き方」を策定した。具体的には、出社は組織単位で在籍人員の40%までになるようローテーションを組むこと、個人ごとの標準出社は週2日を目安とすること、最低でも週1日は在

宅勤務、週1日は出社すること(テレワークの勤務上限は、週2日から週4日への 引上げとなる。)などを盛り込んでいる。

・ 併せて 2020 年 7 月にフレックスタイム制のコアタイム (10~15 時) を廃止した。

【今後】

- 上記「With コロナの働き方」の内容について、正式な制度改正を予定している (2021年1月予定)。
- ⑭ N社(製造(電気・電子機器、ソリューション等))

【コロナ問題以前】

- ・ 育児・介護の両立支援を目的に導入し、終日利用の上限は週1回、時間単位の利用の上限は週2回とした(2008年)。
- ・ 組織の業務効率向上や個人の生産性向上を目的に、職場単位で利用の要否を判断することで利用対象者を拡充した(2016年)。
- ・ 利用対象者を全社員に拡充し、利用回数についても、終日利用の上限回数を月 10 回(週 2~3 回は出社して顔を合わせるという趣旨)に引き上げ、時間単位の利用も 無制限にした(2018年)。

【コロナ問題発生後】

- ・ 感染予防対策として、テレワークを柔軟に運用できるよう、終日利用の上限回数 を暫定的に撤廃し、毎日テレワークできる環境を整備した。
- 緊急事態宣言期間中は、原則在宅勤務とした。
- ・ 2020 年 6 月以降は、各組織において策定される出社計画に基づき、必要性・緊急 性等の観点から社員に出社を依頼し、全体として出社率(10%→20%→30%と段階 的に引き上げ)をコントロールしている。
- ・ 6月から、暫定対応としてフレックスタイム制におけるコアタイムをなくした。

【今後】

・ 終日利用の上限回数についての暫定的な撤廃や、フレックスタイム制のコアタイムの暫定的な廃止についての恒久的な対応は、今後労働組合と協議予定である。

2 サテライトオフィス勤務、モバイル勤務

14 社のうち、在宅勤務のほかサテライトオフィス勤務やモバイル勤務も可能な企業が 12 社と多い。その概要は以下のとおりであるが、在宅勤務と比較すると導入時期が遅い 傾向にあり、2020年に導入したとする企業も5社ある。対象者は、在宅勤務と同様とし ている企業のほか、さまざまである。

① A社

サテライトオフィス勤務、モバイル勤務サテライトオフィス勤務を2020年に、モバイル勤務を2015年頃に導入した。

② B社

・ モバイル勤務

外勤(営業・販売職)について、2020年4月から、自宅勤務を含めた「モバイル勤務制度」を整備した。

サテライトオフィス勤務 継続して検討中である。

③ C社

サテライトオフィス勤務、モバイル勤務在宅勤務とともにサテライトオフィス勤務、モバイル勤務を、2016年に職員全員を対象に導入した。

④ F 社

サテライトオフィス勤務、モバイル勤務2020年からサテライトオフィス勤務、モバイル勤務を導入した。制度上、全員が可能である。

⑤ G社

・ サテライトオフィス勤務、モバイル勤務 本社勤務を対象に、2016年にサテライトオフィス勤務(回数・日数は無制限)を導入、2020年にモバイル勤務を規程化した。

⑥ H 労組

・ サテライトオフィス勤務 2020 年春からサテライトオフィス勤務を試行実施している。対象者は在宅勤務と 同様(下記第2節1®参照)である。

(7) I 労組

サテライトオフィス勤務、モバイル勤務
 2018年からサテライトオフィス勤務、モバイル勤務を導入した。全職種が対象である。在宅勤務も含め、働く場所を職場に限定しないことで、時間の効率的な利用、各人に最適な業務環境の選択、プライベートと業務の両立を目指している。

⑧ J社

・ サテライトオフィス勤務、モバイル勤務 サテライトオフィス勤務は 2011 年から、モバイル勤務はそれ以前から導入している。いずれも営業職を中心に活用されている。

⑨ K社

サテライトオフィス勤務、モバイル勤務

多様な人材が活躍し続けられる環境の構築により、勤務場所によらない1人1人のパフォーマンス向上とチームとしての成果の最大化を目指し、全職種・全社員対象として、2017年にサテライトオフィス勤務、モバイル勤務も制度化した。在宅勤務と同様、業務に支障を来さないこと、自律的かつ計画的に業務を遂行できることが要件である。

⑩ L社

・ サテライトオフィス勤務、モバイル勤務

2017年に、サテライトオフィス勤務やモバイル勤務を導入した。

オフィス勤務者の働き方を原則テレワーク(在宅勤務のほかサテライトオフィス勤務、モバイル勤務も含む。)に標準化する「ニューノーマルの働き方」を策定し、2020年7月から対象者(オフィス勤務者約800人)に適用している。

M 社

サテライトオフィス勤務、モバイル勤務

在宅勤務と同様に、「働く場所」の多様化を通じ、労働生産性の向上とワークライフバランスの充実を推進するため、2019年にサテライトオフィス勤務、モバイル勤務を導入した。

なお、サテライトオフィス勤務も、規定上の対象者は在宅勤務と同じだが、サテライトオフィス勤務は感染防止対策にはならないため、2020年から終日利用を推奨しておらず、結果として利用は営業職の外出時等に限られている。

① N 社

サテライトオフィス勤務、モバイル勤務2016年にサテライトオフィス勤務を、2018年にモバイル勤務を導入した。

第2節 テレワークの対象(ヒアリング時点)

ヒアリング時点でのテレワークの対象については、在宅勤務のほかサテライトオフィス勤務やモバイル勤務も可能な企業において、その対象者は在宅勤務と同じ場合が多いが、一部異なるケースもあるため、以下では在宅勤務の場合について記載する。

1 対象者

正社員についてみると、制度上、全社員対象の場合と、一部に限定している場合がある。具体的には、全社員としている企業が 4 社(C 社、I 労組、K 社、N 社)となっているほか、本社・本部社員としている企業(D 社、E 社、G 社)、適用されている労働時間制により差異を設けている企業(B 社、F 社、H 労組)、一部の職種・部門等を対象か

ら除外している企業(H 労組、J 社、L 社、M 社)などもある。なお対象階層については、全社とも管理職、一般職いずれも対象とし、限定していない。

① A社

- ・ 上長が「テレワークによる在宅勤務に適した社員」と認めた者 なお、2021年には、広く一般社員を対象とする制度改定を予定している(上記第1 節1①参照))。
- ・ 対象職種は全ての職種(専門・技術職、事務職、営業・販売職、サービス職、製造・ 生産職、運輸・保安職、その他)

② B社

- ・ フレックスタイム制、裁量労働制の適用者と、これら適用者を管理する管理監督者 但し、自己管理が難しい者として、36協定に定める時間外労働の上限を超えて働い た者、勤務時間を適切に申告しない者、生産性が低下している者は適用対象外
- ・ 対象職種は、専門・技術職、事務職、営業・販売職、サービス職
- ③ C社
- 職員全員(専門・技術職、事務職、営業・販売職)
- ④ D社
- 本部社員
- 対象職種は事務職、その他
- ⑤ E 社
- 本社勤務の社員
- ・ 対象職種は、専門・技術職(商品の仕入れ、在庫管理、店舗の運営支援等)、事務職 (本社事務、店舗の運営責任者、カスタマーサポート等)
- ⑥ F 社
- 変形労働時間制の適用者を除く全社員
- ・ 対象職種は、専門・技術職、事務職、営業・販売職、サービス職
- ⑦ G社
- 本社勤務者全員
- ・ 対象職種は専門・技術職、事務職、営業・販売職、サービス職、運輸・保安職
- ® H 労組
- ・ 生産現場を担う技能職の一部を除く社員で、フレックスタイム制、裁量労働制の適 用者、管理監督者
- ・ 対象職種は、技術職、事務職、業務職・アシスタント職、一部の技能職(企画や評価・試験の担当など)
- ⑨ I 労組
- ・ 全職種(専門・技術職、事務職、営業・販売職、サービス職、製造・生産職、運輸・

保安職、その他)の社員

但し、趣旨にそぐわない利用は対象外としている。

- ⑩ J社
- 適用対象は、製造部門(工場)と物流部門を除く全業務の従事者
- 対象職種は、専門・技術職、事務職、営業・販売職
- ① K社
- ・ 全社員(専門・技術職、事務職、営業・販売職、サービス職、製造・生産職) 但し、業務に支障を来さないこと、自律的かつ計画的に業務を遂行できることが要 件である。
- ① L 社
- オフィス勤務者(本社や支店、営業拠点勤務)
- 対象職種は、専門・技術職、事務職、営業・販売職
- ① M 社
- ・ 工場や菜園勤務者を除く全社員
- ・ 対象職種は、専門・技術職、事務職、営業・販売職、製造・生産職、その他
- ① N社
- ・ 全社員(専門・技術職、事務職、営業・販売職、サービス職、製造・生産職、運輸・ 保安職、その他)
- 2 テレワークの対象とすることやテレワークを実施することが困難な職種・部門等 企業によっては、制度上テレワークの対象外としたり、制度上は対象ではあっても実 際にはテレワークが困難な職種・部門・職場等がある。

上記 1 のとおり、制度上、本社・本部社員に限定・推奨している企業 (D 社、E 社、G 社) のほか、特定の職種・部門・職場を対象外としているケースとしては、生産現場を担う技能職の一部 (H 労組)、工場の製造部門と物流部門 (J 社)、オフィス勤務者以外 (L 社)、工場や菜園勤務者 (M 社) が挙げられる。

本社・本部社員に限定・推奨している企業においては、その背景・理由として、顧客に対面で向き合って商売が成り立つ業態であり、店舗勤務社員のテレワークは困難であること(D社)、店舗勤務社員の特に終日のテレワークは極めて難しく、物流センター勤務の場合もテレワークの利用が困難であること(E社)、常態として出社が必要な現場支援業務ではテレワークは困難であること(G社)などを挙げていた。

また、こうした背景・理由から本社・本部社員に限定・推奨している場合であっても、 実際には、本部の大半の業務が店舗からの問い合わせ対応などテレワークでの対応が困 難なものであり、またメニュー開発に当たってのテストキッチンも本部にあることなど から、本部社員のテレワークも実際には限定的としている企業 (D社) や、本社勤務で も顧客サポート部門は原則出社が必要であり、また本社の重要な業務である店舗の運営 支援がこれまでどおり円滑に進むようにするために一定の出社を必須とし、テレワーク の利用日数を制限している企業 (E社) などもある。

さらに、制度上は対象外ではないが、ほかの職場・部門等と比べてテレワークの実施率が低いケースとして、例えば建設現場やその現場をサポートする支店を挙げている企業 (A社) などもある。

逆に、職種としては生産現場の技能職の一部を対象外としている H 社 (H 労組)では、生産現場を除けば在宅勤務が全くできない仕事や職場は少なく、特殊なシステムやペーパーワーク等でどうしても出社が必要な仕事が縮小されてきたこともあり、総務、人事、経理等でも在宅勤務は十分可能だとしている。

制度上テレワークが可能な職種・部門等における実際のテレワークの実施状況の詳細については、後記第7節において記載するが、以上からは、現場(工場ライン、菜園作業現場、建設現場)、店舗(飲食店、商品販売)、物流などはテレワークが困難とされることが多く、企業の業種・業態によっては、これらが不可欠であることからテレワークを全面的に実施することは難しい状況となっていた。また、テレワークの対象となっている本社・本部においても、テレワークが困難な現場や店舗の支援業務の円滑な遂行のために、テレワークではなく出社を基本としている企業もあった。

なお逆に、営業や、トラブル対応のための顧客サービス職・SE について、オンラインを活用し、さらに付加価値をつけることでスムーズに対応でき、テレワークにも支障がなかったとする企業もあった。J 社では、テレワークが営業スタイルの変革につながり、より効率的・効果的な営業が行われているとのことだった。オンラインの方が顧客ニーズにスピード感をもって対応できること、忙しいトップクラスの専門家や事業責任者、役員などを登場させられることなど、オンラインならではの付加価値化が進んでいるという。また K 社では、これまで地方の現地に常駐していたカスタマーサービス職や SE 等について、顧客はこれまでどおり現地常駐を望むだろうとの予想に反し、IT 技術の進展により中央から監視する仕組みを用意し、トラブル発生時には中央のセンターでトップクラスのエンジニアが対応する旨説明すると、顧客がむしろその方が望ましいとするケースが案外多かったという。

このように、業種・業態によっては、一律にテレワークを進めることは困難であり、 テレワークが困難な職場等の支援業務もテレワークではなく出社により進めている状 況も見られるが、一方で、テレワークが困難な職場等についても、部分的な形も含めテ レワークを実施できるよう検討を進めている企業もある。

例えば、建設現場では4月の緊急事態宣言下でもほとんどテレワークは実施されなかったとするA社では、2020年10月1日時点で、現場をサポートする支店でも実施率がやや低く、1割を下回っているとのことだが、品質管理や積算等はテレワークで十分可

能で現場も助かるため、65 歳超の社員の体力的な負担軽減という観点からも、こうした場面でのテレワークの活用を進めていきたいとしている。また D 社は、店舗勤務の社員でも、会議や研修は業務用スマートフォンを活用したテレワークが可能なため、今後は積極的に推進していきたいとし、H 労組も、現在テレワークの対象外となっている生産現場を担う技能職について、今後も更なる拡大に向け労使で議論するとのことであった。I 社 (I 労組)では、製造現場でもオンライン研修時には在宅勤務を行っている。さらにM 社では、テレワークの対象である職場に対し、実際出勤して行うことが必要な郵送物の受け取りや顧客対応等についても、誰かに分担が偏ることなく、全員が万遍なく在宅勤務できるような環境づくり(ローテーション)を求めている。

なお、L 社では、テレワーク対象外の商品開発、工場勤務者においても、PC やカメラ、マイクを駆使し、全工場、全拠点をつなぐオンライン会議や工場見学等は以前から実施しており、テレワークの対象外の職場、職種においても、可能な範囲でオンラインを活用して業務を進めている。

一方で、テレワーク可能な職場の労働者とテレワークが困難な職場の労働者との間の不公平感について大きな課題と認識している企業もある。M 社では、工場の製造ラインでは実際テレワークはなかなか難しく、工場をマネジメントする社員からは、「自分達・工場を置き去りにしているのではないか」といった声もあるとしており、不公平感に関してはなかなか対策が見当たらず、出口が見えない課題だとしている。出社率 100%対 0%のような両極の状態になってしまうとやり切れないという感情論も理解できるため、テレワークの更なる推進については、慎重に考えなければならないとの認識を示していた。

3 労働時間制度

テレワーク勤務者とオフィス勤務者とそれぞれに適用される労働時間制度は表1のとおりである。ほとんどの企業(11社)において、労働時間制度によってテレワークの可否に違いはなく、テレワーク勤務者の労働時間制度とオフィス勤務者の労働時間制度は共通であった。

違いがあった企業は3社で、具体的には、オフィス勤務者には適用されている通常の 労働時間制度についてテレワークの対象外としている企業(B社、H労組)と、オフィ ス勤務者には適用されている変形労働時間制についてテレワークの対象外としている 企業(F社)である。

なお、各社におけるテレワークが可能な労働時間制度をみてみると、管理監督者のほかフレックスタイム制、裁量労働制を挙げている企業が多く、労働時間管理も含め仕事の遂行や始業・終業時刻の決定に関して自己管理能力が一定程度あることを前提に適用される労働時間制度の下で勤務している社員はテレワークの対象となっている。ただし一方で、通常の労働時間制度の適用者もテレワーク可能としている企業も多い(8社)。

表1 テレワーク勤務者の労働時間制度

	A社	A社 B社 C社	C社	D *	正社	F社	G 社	H 労組	I労組	J 🛠	K社		L社 M社 N社	\mathbf{Z}
通常の労働時間制度	0	○ (★) ○	0			0	0	(★)		0	0		0	0
変形労働時間制	0		0	0		★				0			0	
フレックスタイム制	0	0	0		0	0		0	0	0	0	0	0	0
事業場外みなし労働時間制		0											0	
専門業務型裁量労働制		0				0		0	0		0		0	0
企画業務型裁量労働制						0		0	0		0			0
管理監督者	0	0	0	0		0		0		0	0		0	0

〇印は、オフィス勤務者に適用される労働時間制度で、かつテレワーク勤務者にも適用される。 (★) 印は、オフィス勤務者には適用されるがテレワーク勤務者には適用されない。 注 2

第3節 テレワークの利用単位や利用回数などに関する利用条件

第3節以下では、「テレワーク」として「在宅勤務」について記載することを基本とする。 テレワークの利用単位や利用回数などに関して条件・制限を設けているかどうかをみると、 設定していない企業のほうが多かった。設定している場合には、個々の社員についての利用 条件・制限として定めている場合と、会社全体あるいは職場単位で出社率の目安として定め ている場合とがあり、以下のとおりである。

- 1 個々の社員についての利用条件
- (1) 利用単位·利用時間

利用単位・利用時間について、2 社(A 社、B 社)において条件・制約が設けられている。

A 社では、終日、半日、時間単位での利用とされている。

B社では、原則平日の5~22時の間とされている。

(2) 利用回数

利用回数について、上限や目安を設けている企業は3社(E社、F社、M社)であった。

E社では、テレワークは週2日までとしている。

F社では、フレックスタイム制での勤務者は週3日、タイムカード勤務者(通常の労働時間制での勤務者)は週2日が目安としている。なお、裁量労働制での勤務者については目安等は特に設けていない。

M 社では、標準出社は週2日を目安とし、最低でも週1日は在宅勤務、週1日は出社 (在宅勤務の上限は週4日)としている。なお、併せて、出社は組織単位で在籍人員の 40%までになるようローテーションを組むという、組織単位での利用条件も設けている。

(3) そのほかの利用条件

制約ではなく利用拡大という趣旨での利用条件であるが、B 社では、勤務場所について、本人居住の住居のほか、単身赴任者の配偶者宅、要介護家族宅でも可としている。また、同じ日に在宅勤務と事業所勤務の併用も可能である(なお、その場合、通勤時間は労働時間ではない)。

(4) 条件・制約等を設けていない企業

上記以外の企業では、個々の社員についての利用に関して条件・制約等を設けていない。その理由・背景として、I 労組では以下のような考え方を示した。

I社(I労組)では、会社が制度を固定的に決めるのではなく、自ら考え、自ら決めて行動する仕組み作りが進められており、テレワークも「チームとして最高の成果を上げるために、どこで仕事をするのがベストか」を自ら考え、実行するものとして位置づけられている。このため、利用単位や利用回数に関する全社的な統一要件は設けられておらず、利用に当たって事前申請の必要もない。ただし運用上は、趣旨に則した利用とな

るよう、各職場(20~30人程度の部単位)の自発的な取組により、職場毎に判断し、必要なルールを決めている。

(5) 利用条件の見直し状況

以上(1)~(4)は 2020 年 10 月時点での状況であるが、同年 4~5 月の緊急事態宣言期間を中心に在宅勤務を相当程度徹底した経験や、その中で見えてきた課題等を踏まえ、その後 10 月に利用条件を見直した、あるいは翌年 (2021 年) など今後に向けて見直しを予定している企業も複数社ある。試行錯誤しながらよりよい形での実施を追求していると言え、今後も見直しを検討する企業が増えるのではないかと考えられる。

① 利用条件を制限する方向での見直し

以下の2社(E社、F社)において2020年10月に見直しが行われ、2社(A社、C社)において見直し予定である。

A社では、上長がテレワークに適した社員と認めれば、日数制限なく在宅勤務できるとしているが、対象者については今後広く一般社員を対象にする制度とする予定とする一方で、コミュニケーションやメンタルヘルスの確保という観点から、利用回数については月8日、週3日までに制限予定(2021年予定)である。

C社では、仕事上対面でのやりとりを重視しており、これまでは全日テレワークの 社員も多くなかったため、従前の利用制限を撤廃した経緯があるが、メンタルヘルス やマネジメントの観点から、今後は利用制限を設ける予定である。

E社では、緊急事態宣言期間中は本社勤務の社員全員に在宅勤務を推奨していたが、この一斉の在宅勤務実施時に、コミュニケーション不足を課題として認識したため、2020年10月に、在宅勤務を週2日までに制限し、テレワーク対象としている本社の重要な機能である店舗の運営支援が円滑に進むよう一定の出社を必須にした。なお、E社では、在宅勤務を週2回までとするまでは毎日在宅勤務が可能であり、それで仕事に支障がなかったとする社員から、なぜ敢えて出社しなければならないのかといった意見も出ているとのことであった。

F社では、緊急事態宣言中、原則全社員に在宅勤務を適用していたが、その後実施したアンケート調査結果から、リモートワークは、担当する仕事と業務遂行能力に応じ、生産性や適応性が異なっていることを踏まえ、在宅勤務の利用条件として、通常の労働時間制度の適用者は週2日目安、フレックスタイム制適用者は週3日目安、企画業務型・専門業務型の裁量労働制適用者と管理職は上限なしという労働時間制度によって異なる利用条件を2020年10月に設定した。

② 利用条件を緩和する方向での見直し

上記①と逆に、利用条件を緩和した企業もある(B社、H労組)。

B 社では、働く場所に関する勤務形態の拡充として、長時間労働抑制のための利用限度(週1日まで、所定就業時間(7時間50分)内)を2020年10月に撤廃した。

なお、併せて適用除外要件として、36協定に定める時間外労働の上限を超えて働いた 者、勤務時間を適切に申告しない者、生産性発揮の程度が低い者としている。

H 社では、コロナ感染拡大防止に伴うテレワーク利用者の拡大を契機に、これまでの「週2時間は在社」という条件を撤廃した。

2 会社全体あるいは職場単位での出社率

個々の社員についての利用条件とは別に、会社全体あるいは職場単位での出社率について目安を掲げている企業も6社(G 社、J 社、K 社、L 社、M 社、N 社)あった。うち1社(M 社)は、個々の社員についての利用条件とセットで定めている。

具体的にみると、どのような単位での出社率について目安を定めているかについては、全社で見る場合から部門単位で見る場合まであり、またその目安の水準も 25%~50% までと各社で異なっている。

G 社では、各部門長が仕事の特性を見極めながら出社率等を管理するよう要請しており、出社率を50%未満に抑制するよう通達している。

J社では、最大出社率について 40%を目安にしている。

K社では、各業所の出勤率を最大 25%に抑制する働き方を推奨・要請している。

L社では、出社率について30%前後を目安としている。

M 社では、組織単位で在籍人員の 40%までになるようローテーションを組んでいる。

N社では、各組織で策定される出社計画に基づき、全体としての出社率をコントロールしており、出社率は $10\% \rightarrow 20\% \rightarrow 30\%$ と段階的に引き上げた。

第4節 テレワークの利用手続

テレワークを行う際に労働者がとるべき手続として、事前申請が必要か、また企業側はテレワーク勤務者についてどのような勤怠管理を行っているのか、さらに通信状態に関するルールも含めて尋ねたところ、次のような状況であった。

1 事前申請

テレワークの利用に当たって事前申請が必要かどうかをみると、7 社(A 社、B 社、D 社、F 社、G 社、H 労組、N 社)で「必要」、7 社(C 社、E 社、I 労組、J 社(但し別途上長と共有することとしている。)、K 社、L 社、M 社)で「不要」となっており、対応が半々に分かれていた。

また、事前申請が必要な場合、具体的には、「前日までの申請」とする企業が5社(A社、B社(組織長に申請)、F社(所属長に申請)、G社(上長の承認が必要)、N社(所属長に申請))、「1ヶ月単位で事前申請だが、直前の変更も可能」としている企業が1社(D社)、「勤怠管理システムでの事前申請」としている企業が1社(H労組)である。

2 勤怠管理

勤怠管理の方法として、14 社全ての企業において「Web 上で労働者自身が打刻」することとしていた。

その上で、さらに「PC 等のログ時刻を取得」している企業が 6 社 (C 社、D 社、G 社、I 労組、J 社、K 社)、「上長等にメールや電話で報告」する企業が 6 社 (A 社、B 社、G 社、H 労組、K 社、N 社) あった。

そのほかの対応として、例えば「職場ごとにルールを規定」(I 労組)、「社内 SNS チャット」(J 社)、「PC ログと勤怠打刻に齟齬がある場合、内容を確認」(K 社) などが挙 げられていた。

労働者本人による打刻を基本とし、さらにもう一つ別の手法も活用している企業が多いが、本人による打刻のみとしている企業や、逆に本人による打刻以外の管理手法を複数有している企業もある。例えば、自己申告(本人による打刻)のみとしているL社では、労働時間が長くても成長しない社員は自ずと分かり、勤怠管理の厳格化は考えていないとのことだった。

3 通信状態

テレワーク時のパソコン等の通信状態については、「PC等を受信可能にし、会社からの連絡を常時受け取れるよう求める」としているのが 5 社(A 社、D 社、F 社、G 社、M 社)、「原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容している」のが 2 社(E 社、I 労組)であるが、残る 7 社では「対応は社員に任せている(受信は特に求めていない)」としていた(B 社、C 社、H 労組、J 社、K 社、L 社、N 社)。

原則受信を求める企業と、特に求めず社員に対応を任せる企業とに二分されている。

第5節 テレワーク勤務のための環境整備

テレワーク勤務のための環境整備として 20 の項目について対応・実施状況を聞いたところ、表 2 のとおりであった。

20 の項目を大別して以下のように分類してみると、「①社内から通常アクセスできるシステムへの社外からのアクセス」「②コミュニケーションツール等による情報共有、コミュニケーション」「③勤怠管理」「④決裁等社内手続の見直し」については、多くの企業で実施しており、特に①のうち「社外から、社用メールの送受信可能」、②のうち「チャットツール(Skype、Teams、Slack等)の利用」「テレビ会議、Web 会議の利用」は全ての企業で行っている。

テレワークを行う上で、①~④については少なくとも何らかの形で実施することが不可欠とも言え、どの項目も概ね 10 社以上が実施している。一方で「⑤オフィスの見直し、拠点の整備」「⑥テレワーク勤務者の人事・労務管理」は、半数あるいは半数程度の企業で行ってい

表2 テレワーク勤務のための環境整備の状況

	A^{\ddagger}	B $\stackrel{\leftarrow}{\leftarrow}$	C社	D社	民社	F社	G##	H労組 I党	I労組 J	J社 K社	社 L社	: M社	N∰
社外から、社内の共有サーバーにアクセス可能	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
経理、人事等の専用システムに社外からアクセス可能	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
クラウド型のファイル共有システムを利用	0	0	0	0		0			0	0	0	0	0
社外から、社用メールの送受信可能	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VPN(仮想専用線)の接続可能	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
内外線一体型の電話を利用						0	0	0		0	0	0	0
共有スケジューラーの利用	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
チャットツール (Skype、Teams、Slack 等) の利用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能			0		0	0	0	0		0	0	0	0
テレビ会議、WEB 会議の利用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0	0	0	0
勤怠状況のモニタリング			0		\circ	0	0)	0	0	0	0	
決裁等手続の電子化		(婦一)	0			0	0	0		0	0	0	0
決裁等手続の簡素化(ハンコ文化の縮小)	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
ペーパーレス化の推進	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
オフィスの縮小、フリーアドレス化						0	0	0	0	0 0	0		
テレワーク拠点の配備						0	0	0	0	0		0	
テレワークの開始方法やルールに係る説明会 (e-learningを含む)						0)	0	0	0	0	0
テレワークに適した人事・賃金、評価制度への改定											0		
テレワークに必要な健康確保措置を実施							\circ			O		0	

る項目もあるが、いずれも①~④に比べると実施企業は少なくなっている。

- ① 社内から通常アクセスできるシステムへの社外からのアクセス
 - 社外から、社内の共有サーバーにアクセス可能 (13 社が実施)
 - 経理、人事等の専用システムに社外からアクセス可能 (12 社が実施)
 - クラウド型のファイル共有システムを利用 (11 社が実施)
 - 社外から、社用メールの送受信可能 (14 社が実施)
 - VPN (仮想専用線) 接続可能 (13 社が実施)
- ② コミュニケーションツール等による情報共有、コミュニケーション
 - 内外線一体型の電話を利用 (8 社が実施)
 - 共有スケジューラーの利用 (13 社が実施)
 - チャットツール (Skype、Teams、Slack 等) の利用 (14 社が実施)
 - 各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能 (9 社が実施)
 - テレビ会議、Web 会議の利用 (14 社が実施)
- ③ 勤怠管理
 - 電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理 (13 社が実施)
 - 勤怠状況のモニタリング (8 社が実施)
- ④ 決裁等社内手続の見直し
 - 決裁等手続の電子化 (10 社が実施)
 - 決裁等手続の簡素化 (ハンコ文化の縮小) (13 社が実施)
 - ペーパーレス化の推進 (13 社が実施)
- ⑤ オフィスの見直し、拠点の整備
 - オフィスの縮小、フリーアドレス化 (7 社が実施)
 - テレワーク拠点の配備 (7社が実施)
- ⑥ テレワーク勤務者の人事・労務管理
 - \bigcirc テレワークの開始方法やルールに係る説明会 (e-learning を含む) (6 社が実施)
 - テレワークに適した人事・賃金、評価制度への改定 (1社が実施)
 - テレワークに必要な健康確保措置を実施 (3社が実施)

第6節 テレワーク勤務者に対する費用負担や貸与状況

テレワーク勤務者に対する費用負担や貸与状況について聞いたところ、表 3 のとおりだった。

1 費用負担

費用負担という形でテレワーク勤務者のコストを補填している企業は多くはない。 インターネット通信回線の利用料、電話料金について、それぞれ同一の4社が費用負 担を行っている。

ヒアリング時点で水道光熱費について費用負担している企業はなかったが、1社で光 熱費の負担について労働組合が会社と交渉を継続していた(I労組)。

総合的な一定額の手当を支給している企業は3社で、具体的には「在宅勤務の環境整備補助費用として2020年7月から月5,000円を全社員に支給(併せて定期券は支給廃止)」(K社)、「環境整備に必要な費用を一部補助するモバイルワーク手当(一時金)を支給」(L社)、「2020年7月以降、在宅勤務に必要な環境の維持・整備、出社に際して必要なマスク、消毒用品等の購入支援のため、月5,000円を全員に支給」(N社)である。

なお、この総合的な一定額の手当に関しては、ヒアリング時点で検討を進めていた企業も複数あり、後記第11節8に記載する。

2 機器の貸与

ネット接続用の通信機器 (Wi-Fi、無線 LAN ルータ等)、PC 本体、PC 周辺機器 (モニター、マウス、キーボード等)、スマートフォン・携帯電話、タブレット端末を、それぞれ 6~13 社で貸与していた。PC 本体は 13 社、スマートフォン・携帯電話は 12 社と多いが、これらはテレワークに不可欠な機器であり、ほとんどの企業で貸与している。

3 事務用品、家具

事務用品(文具等)については 2 社で支給、机、椅子などの家具について福利厚生制度の中で費用補助しているのが 1 社だった。

第7節 テレワークの直近の実施状況

1 直近の実施状況と、緊急事態宣言下や宣言解除後の状況の概要

上記第 1 節~第 6 節の状況下で実際に直近ではどのようにテレワークが実施されているのか、各社における直近(2020 年 10 月 1 日現在)の在宅勤務の実施状況は以下のとおりである。2020 年 4~5 月の緊急事態宣言期間中や解除後の状況もわかる場合には、併せて記載する。

そもそも企業によって在宅勤務の対象者が異なっており、また把握できた項目も必ず しも各企業共通とはならなかったほか、ヒアリング時点でテレワークの利用回数や出社 率などについて一定の条件を設定している企業とそうした条件のない企業とがあり、ま た条件を設定している企業における条件もさまざまである(上記第3節参照)ため、各

表3 テレワーク勤務者に対する費用負担や貸与状況

	A社	\mathbf{B}^{\star}	C社	D社	E社	\mathbf{F} 社	G社	H労組	I労組	$\mathbf{J}^{\not \pm}$	K社	L社	L社 M社 N社	N社
インターネット通信回線の利用料(全部)	0						0					0		
インターネット通信回線の利用料(一部)										0				
電話料金 (全部)	○ (機器貸与の 場合)						0			\circ		0		
水道光熱費														
総合的な一定額の手当の支給											0	0		0
ネット接続用の通信機器	0		0	0	0	0			0	0	0		0	
(Wi-Fi、無線 LAN ルーターなど)														
PC 本体	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
PC 周辺機器	0	0	0	0	0	0				0	0		0	0
(モニター、マウス、キーボード等)														
スマートフォン、携帯電話	0			0	0	0	0	○ (一部社員)	0	0	0	0	0	0
タブレット端末	0			0		\circ	0			0	0			
事務用品(文具等)							0			0				
机や椅子、キャビネット						協動	〇 福利厚生制度に 費用補助あり)							

社を統一的な基準で厳密に比較することは困難だが、概して言えば、次のような状況と 言えよう。

- 2020 年 4~5 月の緊急事態宣言期間中は、原則全社員を在宅勤務とした企業(F社、J社、N社)をはじめとして、相当程度高い比率の社員が在宅勤務を実施していた。また、出社する社員もかなり限定的であった。
- 緊急事態宣言解除後は、自然と従来のような通常勤務に戻ったとする企業 (A 社)、 在宅勤務の実施率は顕著に低下したとする企業 (I 労組) をはじめ、緊急事態宣言中よ りも在宅勤務の比率が下がったり、出社の比率が上がったとする企業が多い。

但し一方で、直近においても対象者の全員、あるいは対象者の 100%近くが在宅勤務を実施している企業(E社、F社、L社、M社)もある。

○ 直近の状況としては、在宅勤務は対象者の1割以下(A社、D社)、約2割(C社、H労組)、約4割(B社、I労組)、約5割(G社)、約6割(J社)、約7割(N社)、約8割(K社)、ほぼ全員(E社、M社)、全員(F社、L社)となっている。

緊急事態宣言期間中に比べ、解除後は在宅勤務の比率が下がった企業が多いとはい え、直近の比率は(ほぼ)全員とする企業を除いても約8割~約1割とばらつきも大 きい。

2 各企業の状況

以下が各企業の具体的な状況である。

① A社

【緊急事態宣言下】

在宅勤務の実施率のピークは 2020 年 $4\sim5$ 月で、本社の管理部門で $4\sim6$ 割、支店の管理部門で $3\sim4$ 割に達したが、感染拡大防止のための外出自粛というような状態だった。

現場では緊急事態宣言下でもほとんど実施されなかった。

【緊急事態宣言解除後】

在宅勤務の実施率が高かった上記管理部門でも、緊急事態宣言の解除後は自然と通 常勤務に戻っていった。

【直近】

対象者(正社員のみ) 8,520 人中約 710 人(約 8.3%) が在宅勤務である。本社は独立性があり、設計部門や管理部門等を中心に 2 割程度となっている。

現場では緊急事態宣言下でもほとんど実施されなかったが、現場をサポートする支店も実施率はやや低く、1割を下回っている。但し、品質管理や積算等はテレワークで十分可能で現場も助かるため、65歳超の社員の体力的な負担軽減という観点からも、テレワーク活用を進めていきたい。

なお、育児、介護等を行う社員は、7~8割がテレワークを実施している。

② B社

【直近】

感染拡大防止のため、自宅勤務の積極的活用とオフピーク通勤を励行しており、対象者(正社員のみ)2,790人の約40%が在宅勤務をしている。

③ C社

【緊急事態宣言下】

緊急事態宣言下の出社率は3割程度だったが、残り7割全てがテレワークを実施できていたわけではない。当初のテレワークは、出張先等から臨時的に行うことを想定したものだったため、社用専用回線を社員全員が一斉に使用できる環境になく、一部の職員は事実上の自宅待機になっていた。

【直近】

正社員は、本社所属職員の約2割が在宅勤務をしている。

④ D 社:

【緊急事態宣言下】

緊急事態宣言下で初めて事務職を中心とする本部(正社員約370人、パート・アルバイト約170人)に限定して導入したが、飲食サービスという業態からテレワークは難題であり、一部店舗の従業員(パート・アルバイト)からは、本部勤務の正社員等だけが自宅にいるのかと批判も寄せられた。

ただ、政府の外出自粛要請に応えるため、オフィスの稼働率は 50%程度に抑制し、 有給休暇の取得や、休業手当を支払いながら常時の在席人数を抑制することと並行し てのべ 90 人の在宅勤務を実施し、年中無休の店舗営業を支えた。

【直近】

在宅勤務の適用対象は本部の正社員(約370人)だが、本部の大半は各店舗からの問い合わせ対応等在宅勤務が困難な仕事であるため、在宅勤務している本部社員は約30人と1割を切っており、実施日数も月2日程度である。

⑤ E 社

【緊急事態宣言下】

本社勤務の正社員(正社員全体の 1/4)と契約社員全員に在宅勤務を推奨するとともに、出社しなければできない仕事のみ出社を許可し、結果として総務(郵便物等の管理)、人事(外部からアクセス不可の給与システムの取扱い)等が週3日程度出勤していた。

なお、半数弱の店舗は1カ月程度閉鎖せざるを得ず、店舗社員については休業手当 を支給しながら自宅待機してもらった。

【直近】

適用対象の本社勤務の正社員(約230人)中、原則出社が必要な顧客サポート部門 を除き、約220人(95%程度)が在宅勤務をしている。

なお、感染拡大防止策の一環として、少なくとも本社勤務の正社員は全員が在宅勤務を経験した。

⑥ F社

【緊急事態宣言下】

緊急トライアルとして、原則全社員に適用した。

【直近】

リモートワークとしての在宅勤務は対象者(正社員のみ)約9,870人全員が実施している。但し、勤務体制(適用される労働時間制度など)に応じた利用制限があるため、各日の出社率は部門により、3割以下(事業企画や営業等)~5割(総務・人事、財務等)程度である。

一般職層より管理職層の出社率が高い。これは、役員に説明し決裁を仰ぐことや、 特に営業部門等では管理職層が数値責任を負っており、生産・開発部門等と連携・調 整する必要もあることなどによる。

⑦ G社

【緊急事態宣言下、宣言解除後】

本社については、現場支援業務のように常態の出社を必要としない仕事をはじめ、 出社しなくてもできる仕事は極力抑制するよう要請し、6 月頃までの出社率は1割強 にとどまった。

公共交通は、三密防止のため運行本数を維持せざるを得ない中、万一罹患した場合の予備要員確保のため一定数を自宅待機させた。

【直折】

多様な事業を行っているため利用制限は設けていないが、出社率を 50%未満に抑制 しており、各部門長がそれぞれ部門の特性を見極めながら出社率等を管理するよう要 請している。

対象者(本社勤務者)約1,600人中約740人(約45%)が在宅勤務を行っている。 なお、サテライトオフィス勤務は約290人(約20%)である。

オンライン会議も行っているが、出社するとさまざまな情報が入手できること、役員を含め年代が上がるほど対面でのリアルコミュニケーション、リアルマネジメントを重視する傾向があること等から、管理職層の出社率が高い。経理部門、営業部門でも出社率が高い。

⑧ H労組

【緊急事態宣言下】

緊急事態宣言期間中は、半ば強制的に会社の号令に基づいて在宅勤務が爆発的に進み、都内で8~9割、本社で6割が在宅勤務を実施した。

当時から、公共交通機関利用者について優先的に在宅勤務を推奨していた。

【直近】

対象者(正社員のみ)約4.4万人中、終日の在宅勤務を行っているのは約1万人(全正社員の約15%)である。なお、そのほか同日に在宅勤務とオフィス勤務を併用するケースもある。

公共交通機関利用者について優先的に在宅勤務を推奨していることから、マイカー 通勤が可能な地域ほど実施率は低く、現在も都内で 6~7割、本社で 3~4割である。

現在は無理のない形で、実態に合わせた在宅勤務となっており、緊急事態宣言下と 比較すると実施率は下がったものの、ネガティブには捉えていない。生産現場を除け ば、在宅勤務が全くできない仕事や職場は少なく、特殊なシステムやペーパーワーク 等でどうしても出社が必要な仕事が縮小されてきたこともあり、総務や人事、経理等 でも十分可能である。

実施状況は、仕事や職場、マネージャーの姿勢・考え方等によるところもある。部署ごとに在宅勤務の独自ルール(例えばコミュニケーションのために「少なくとも月曜は出社する」など)を作っており、フル在宅を含め対応はさまざまである。

⑨ I 労組

【緊急事態宣言下、宣言解除後】

緊急事態宣言下では在宅勤務が8割程度まで高まったが、その後実施率は顕著に低下した。

【直近】

機密性の高い一部の仕事を除き、原則在宅勤務が可能だが、対象者(正社員のみ) 約2.2万人中約8,700人(約4割)が在宅勤務(サテライトオフィス勤務やモバイル 勤務も、在宅勤務か出勤のいずれかでカウントしている。)である。

緊急事態宣言下の「在宅勤務ありき」から、現在は個々人の選択のもと、在宅勤務 と出社のハイブリッドな働き方が進んできている。

製造現場などでは、在宅勤務はオンライン研修時などに限られるが、設計・開発系や事務系等では、特定職種に偏ることなく在宅勤務が日常的に組み込まれている。その上で、在宅勤務だけでは仕事が回らないという意識や、環境が整ったオフィスに出社した方が効率的な仕事もあることが再認識されたことが、在宅勤務の実施率低下につながっているのではないかと考えている。

⑩ J社

【緊急事態宣言下】

緊急事態宣言を受け、原則在宅勤務を指示し、本社はほぼ全員が在宅勤務となった。

【直近】

対象者(正社員のみ)約1.6万人中約9,000人(6割弱)が在宅勤務を行っている。なお、サテライトオフィス勤務は約4,500人(3割弱)、モバイル勤務は約3,000人(2割弱)である。

緊急事態宣言解除後の 6 月以降は、最大出社率 40%を目安に通常勤務も認めているが、本社部門に限れば、出社率は 10%前後まで抑制されている。

① K社

【緊急事態宣言下】

緊急事態宣言中は、製造(工場)・物流部門を除くオフィス勤務者(営業、SE・カスタマーエンジニア、研究職、経営スタッフ等)の約9割が在宅勤務を行った。

【直近】

対象者(正社員のみ)約3.5万人中約2.8万人(約8割)が在宅勤務を行っている。 各事業所の出勤率を最大25%に抑制する働き方を推奨しているが、実際には10~ 15%の出社しかなく、在宅勤務やオンライン会議等で十分仕事が進んでいる。

① L社

【緊急事態宣言下、宣言解除後】

4月以降、オフィス勤務者のテレワークを約3ヶ月間徹底した。

【直近】

対象者(オフィス勤務者約800人。全社員約3,800人の約2割)全員がテレワーク(在宅勤務、サテライトオフィス勤務、モバイル勤務)を実施している。

出社は創造性・効率性の向上が見込める場合や、直接の意思疎通が必要な場合に限定した申告制にしており、出社率について 30%前後を目安としながら、実際には 10 ~20%程度で推移している。

① M社

【緊急事態宣言下、宣言解除後】

緊急事態宣言期間から 7 月末までは、工場や菜園勤務者を除く全社員に原則として 出社しないよう求めたため、対象部門のほぼ全員が在宅勤務を行った。

【直近】

対象者は約1,100人(工場勤務者等を除く。全正社員の約7割)で、そのほぼ全員が在宅勤務を行っており、緊急事態宣言期間中と比べ出社率は上がっているものの本社の出社率は30~35%程度に収まっている。

郵送物の受け取りやお客様対応等についても、誰かに分担が偏ることなく、全員が

万遍なく在宅勤務できるような環境づくり(ローテーション)を求めている。

当初からトップがメッセージを発信したおかげで、管理職・一般職問わず、在宅勤務が日常に組み込まれている。

① N社

【緊急事態宣言下、宣言解除後】

緊急事態宣言期間中は原則在宅勤務だった。

【直近】

対象者(正社員のみ)約1.6万人中、常時約1.1万人(7割程度)が在宅勤務をしている。

3 直近の実施状況と、テレワークの対象者、テレワークの利用条件との関係

各社の直近の状況は上記 2 のとおりだが、対象者の範囲や、利用条件も企業ごとに異なり、対象者が限定されているケースのほか、利用条件として在宅勤務の実施可能日数などが限定されているケースなどもある。

このため、例えば在宅勤務の対象者における在宅勤務実施率が高い場合でも、実際に テレワークを行っている社員が全社員に占める割合は必ずしも高いとは限らず、また、 在宅勤務の実施率あるいは実施人数が同程度の企業同士であっても、1 人当たりでみた テレワーク実施日数がかなり異なるということもあり得る。

また社員を広く在宅勤務の対象としている場合であっても、実際には、対象者が広く 万遍なく在宅勤務を実施しているとは限らず、結果的に一部に限定されている場合もあ ること、またその際にも部分的にでもテレワークができるよう工夫を凝らそうとしてい る企業の状況は前述のとおりである(上記第2節2、本節2参照)。

なお、管理職層について、一般職層に比べて出社率が高いとした企業があった(F 社、G 社)が、その背景として、役員への決裁を対面で仰ぐこと、他部門と調整しながら営業等担当部門の数値責任を果たす必要があること(以上 F 社)、出社するとさざまな情報が入手できること、年代が高いほどリアルコミュニケーション、リアルマネジメントを重視する傾向があること(以上 G 社)などを挙げていた。

第8節 テレワークの労務面における当初の目的と実際の効果

1 各企業の状況

テレワークに関して、その目的と実際の効果について聞いたところ、以下のとおりである。

当初の目的として半数以上の企業が挙げていたものは、「育児や介護、治療等と両立する社員への対応、離職防止」(14社)、「仕事の効率や生産性向上」(創造的な仕事の効率・

生産性向上について 11 社、定常的な仕事の効率・生産性向上について 13 社)、「仕事と生活の両立や健康的な生活の確保」(12 社)、「通勤負担の軽減」(10 社)、「社員の自己管理能力の向上」(8 社)、「自然災害や感染症流行時等の事業継続性や社員の安全確保」(7 社)であった。

このうち、ヒアリング時点で実際に効果があったとする企業も多かったのは「育児や介護、治療等と両立する社員への対応、離職防止」(14 社中 11 社)、「仕事と生活の両立や健康的な生活の確保」(12 社中 12 社)、「通勤負担の軽減」(10 社中 10 社)、「自然災害や感染症流行時等の事業継続性や社員の安全確保」(7 社中 7 社)で、半数以上の企業が目的として挙げていた項目では、概ね実際にも効果を実感している企業が多いと言える。

一方、「仕事の効率や生産性向上」については、「創造的な仕事」に関しても「定常的な仕事」に関しても、実際に効果があったとする企業はそれぞれ 11 社中 5 社、13 社中7 社で、また「社員の自己管理能力の向上」についても8 社中 4 社と、実際に効果があったとする企業と実際の効果はまだ見られないとする企業が概ね半々という状況である。

また、当初の目的ではなかったが、実際には効果があったとする社が相対的に多かったのが、「通勤負担の軽減」(3 社)、「自然災害や感染症流行時等の事業継続性や社員の安全確保」(3 社)、「人件費(通勤費、残業代等)の削減」(3 社)であった。

- (1) 仕事の効率や生産性の向上
 - ア 創造的な仕事の効率や生産性向上
 - ① 当初の目的であり、実際の効果あり5社(F社、H労組、J社、L社、N社)
 - ② 当初の目的だったが、実際の効果はまだ 6社(A社、B社、C社、D社、I労組、K社)
 - イ 定常的な仕事の効率や生産性向上
 - ① 当初の目的であり、実際の効果あり 7社(C社、G社、H労組、J社、K社、L社、N社)
 - ② 当初の目的だったが、実際の効果はまだ6 社(A 社、B 社、E 社、F 社、I 労組、M 社)
- (2) 社員の自己管理能力の向上
 - ① 当初の目的であり、実際の効果あり 4社(E社、K社、L社、M社)
 - ② 当初の目的だったが、実際の効果はまだ4社(A社、B社、G社、I労組)
 - ③ 当初の目的ではなかったが、実際には効果あり

1社(J社)

(3) 社員の仕事と生活の両立や、健康的な生活の確保

ア 社員の「仕事と生活の両立」や「健康的な生活の確保」

① 当初の目的であり、実際の効果あり

12 社(B社、C社、E社、F社、G社、H 労組、I 労組、J 社、K 社、L 社、M 社、N 社)

- イ 「育児や介護、治療等と両立する社員」への対応、離職防止
 - ① 当初の目的であり、実際の効果あり 11社(A社、B社、C社、E社、F社、H労組、J社、K社、L社、M社、N 社)
 - ② 当初の目的だったが、実際の効果はまだ3社(D社、G社、I労組)
- (4) 高齢者や障がい者への対応、離職防止
 - ① 当初の目的であり、実際の効果あり 5社(B社、C社、I労組、M社、N社)
 - ② 当初の目的だったが、実際の効果はまだ1 社(G 社)
 - ③ 当初の目的ではなかったが、実際には効果あり2 社(A 社、J 社)
- (5) 通勤負担の軽減 (時間の有効活用)
 - ① 当初の目的であり、実際の効果あり 10社(B社、C社、D社、F社、G社、I労組、J社、L社、M社、N社)
 - ② 当初の目的ではなかったが、実際には効果あり3 社(A 社、H 労組、K 社)
- (6) 自然災害や感染症流行時等の事業継続性や社員の安全確保
 - ① 当初の目的であり、実際の効果あり 7社(B社、D社、F社、G社、L社、M社、N社)
 - ② 当初の目的ではなかったが、実際には効果あり3社(I労組、J社、K社)
- (7) 離職率の低下
 - ① 当初の目的であり、実際の効果あり1 社(F社)
 - ② 当初の目的だったが、実際の効果はまだ2社(G社、M社)
- (8) 人件費(通勤手当、残業代等)の削減

- ① 当初の目的であり、実際の効果あり 1社(L社)
- ② 当初の目的ではなかったが、実際には効果あり3 社(F 社、K 社、M 社)
- (9) 採用応募者の増加
 - ① 当初の目的だったが、実際の効果はまだ2 社(G 社、M 社)
 - ② 当初の目的ではなかったが、実際には効果あり1 社(K 社)
- (10) 居住地域(遠隔地、海外)によらない優秀な人材の確保
 - ① 当初の目的であり、実際の効果あり1 社(N社)
 - ② 当初の目的ではなかったが、実際には効果あり1 社(K 社)
 - 2 小括

以上からは、

- ① コロナ問題以前からテレワークを導入している場合、多くの企業で仕事と家庭の両立や、育児・介護等を行っている社員の離職防止を当初目的としていたが(上記第 1 節 1 参照)、これらの目的についてはヒアリング時点でも実際効果が認められるとする企業が多く、うまく進んでいることがわかる。
- ② 一方、テレワークの導入の経過として、既に一部の企業ではコロナ問題以前から掲げ、また緊急事態宣言下でテレワークを実施する中で、あるいはその経験を踏まえて制度化されていく中で、多くの企業でテレワークの目的として掲げている「生産性向上」については、ヒアリング時点で効果ありとする企業とまだないとする企業が拮抗している。

個々の社員の仕事の効率、生産性と密接な関係にある「自己管理能力の向上」もヒ アリング時点で効果の有無の判断が半々に分かれている。

仕事の効率や生産性、自己管理能力についての評価自体が必ずしも明確・明快に行えるものとは限らず、一般的には判断にも一定の期間を要すると考えられることなども影響していると思われ、効果を見極めるにはもう少し時間が必要ではないかと考える。

③ また、コロナ禍では感染拡大防止という観点からも推進されている「通勤負担の軽減」や、非常時の「事業継続性や社員の安全確保」については、目的としている企業 も、また実際に効果があったとしている企業も多いが、これは、例えば生産性向上な どと比べると、これらの項目については短期的にみても効果が見えやすいことなども 影響しているのではないかと考える。

④ 育児、介護等を行っている社員に限らず広く社員全般でみた場合の離職率低下、応募者増加という点については、これらを当初の目的としている企業自体が少なく、またそれらの企業の多くが効果はまだとしている。

但し、これらと同様に、人材の確保・定着という観点ではあるが、「居住地域によらない優秀な人材の確保」については、当初の目的としていた企業、当初は目的ではなかった企業いずれもが効果があったとしており、これまでは勤務地あるいは居住地によって活用できなかった優秀な人材が、テレワークという勤務形態により確保できるようになってきているようだ。

第9節 テレワーク勤務を進める中で、労務面で直面している課題

1 概要

以上のように各企業は一定の目的のもとにテレワークを位置づけて推進しており、既に効果を実感できているものもあるが、一方で、あらかじめ課題として 20 以上の項目を列挙し、各企業に直面している課題を選択してもらったところ、多岐にわたる課題が挙げられていた。

その中でも特に多くの企業が指摘していたのが「コミュニケーション不足への対応」 $(12 \, 2)$ 、「オフィスの役割やあり方の見直し」 $(10 \, 2)$ 、「テレワークに必要な健康確保措置(メンタルヘルス、運動不足解消、健康管理等)の実施」 $(9 \, 2)$ だった。この $3 \, 2$ については別途後記第 $(9 \, 2)$ 節でもう少し詳しくみる。

なお、あらかじめ列挙していた課題のうち、「テレワーク勤務の申請手続の簡素化」、「労働災害(自宅労災等)の未然防止」、「人事異動の硬直化」を挙げた企業はなかった。

また「特に課題はない」とした企業もなかったが、D社は、テレワークの対象者が限定されていることや、Webでの勤怠管理ができオフィス勤務時と同等の時間管理ができること、オフィス勤務時とほぼ同等のシステム利用環境が自宅でも実現できていること等により、"大きな"課題はないとしていた。

2 課題ごとの状況

以下は、項目ごとに、当該項目を課題として挙げた企業を示したものである。

- (1) テレワーク勤務の拡大
 - ① テレワーク勤務対象者の拡大2 社(G 社、H 労組)
 - ② テレワーク勤務可能な職域の拡大

5社(A社、G社、H 労組、I 労組、M 社)

- ③ テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和 2 社(H 労組、M 社)
- (2) コミュニケーション不足への対応
 12 社 (A 社、B 社、C 社、E 社、F 社、G 社、H 労組、I 労組、J 社、K 社、M 社、N 社)
- (3) オフィス勤務者とテレワーク勤務者間の不公平感や業務負担の偏りの解消 6社(A社、C社、F社、G社、H労組、M社)
- (4) 出社したがらない社員(問題社員)の増加 2 社(B 社、E 社)
- (5) 勤怠管理(働きぶりの見える化)2社(G社、I労組)
- (6) 労働時間
 - ① 適正な労働時間の把握 3社(B社、I労組、K社)
 - ② 残業の削減や長時間労働の防止 6社(A社、B社、C社、G社、I労組、J社)
- (7) 生産性の低下2 社 (I 労組、M 社)
- (8) 年休取得率の低下5 社(E 社、F 社、I 労組、J 社、K 社)
- (9) テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度への改定 4社(B社、F社、J社、K社)
- (10) テレワーク勤務に適した人材育成体系の構築 3社(B社、G社、K社)

さらに1社(A社)は、「その他」として社内研修のやり方について課題として 挙げていた。

- (11) 新規採用方法や新規採用研修のあり方の見直し(通年採用化、完全オンライン化など) 5 社(A 社、B 社、G 社、K 社、M 社)
- (12) テレワークに必要な健康確保措置(メンタルヘルス、運動不足解消、健康管理等)の 実施

9社(B社、C社、F社、G社、I 労組、J社、K社、L社、N社)

- (13) 福利厚生のあり方の見直し5 社(B社、C社、G社、J社、L社)
- (14) 管理職からの理解

1社(C社)

(15) 取引先や顧客からの理解

2 社 (G 社、J 社)

(16) テレワーク勤務環境(上記第5節参照)の改善

5社(A社、B社、G社、H 労組、K社)

(17) テレワーク勤務の環境整備・維持に係る費用負担

5社(A社、B社、E社、I 労組、M社)

(18) オフィスの役割やあり方の見直し

10 社(A 社、B 社、C 社、E 社、G 社、I 労組、J 社、K 社、L 社、M 社)

(19) 情報漏洩の防止、セキュリティの確保

2 社 (B 社、G 社)

(20) 帰属意識の低下

2 社 (B 社、G 社)

(21) 企業文化の継承

2 社 (B 社、G 社)

(22) その他

物理的に集まれないことによる組合活動のやりにくさ(人間関係を作りづらい、 意図が伝わりづらい等)

1社(H 労組)

第10節 テレワークにおける主な課題と取組

上記第8節、第9節も踏まえ、テレワークにおける課題として多くの企業が挙げていた「生産性」「コミュニケーション」「メンタルヘルス」「オフィスのあり方」の4点についてもう少し詳しく見ていくこととする。

1 生産性

各社にテレワークの生産性について別途聞いており、テレワークの目的として生産性をどう位置づけ、また実際に効果があったのか(上記第8節1参照)という点から企業をグループ化した。

(1) 創造的な仕事又は定常的な仕事の生産性向上について当初の目的とし、実際にも効果があったとする企業(創造的な仕事、定常的な仕事いずれについてもが H 労組、J 社、L 社、N 社の 4 社、創造的な仕事についてのみが F 社、定常的な仕事についてのみが C 社、G 社、K 社の 3 社、計 8 社)

今回のコロナ問題により実際にテレワークがこれまで以上に広く実施されるように

なった中でも、コロナ問題以前から取り組んできたことが、生産性を維持・向上させていることにつながっていると指摘している企業が多い。コロナ問題以前からの取組として、F 社では「テレワークのトライアル」、H 労組では「仕事の進捗状況の見える化」、J 社では「営業のオンライン化」、N 社では「テレワーク制度の導入(2008 年に在宅勤務を導入し、2018 年には利用対象者を全社員に拡充)」、「時間ではなく成果を重視した働き方」を挙げている。

またテレワークによる通勤時間削減と相まって、業務に集中できること (H 労組) や、 以前からの「営業のオンライン化」に付加価値をつけたこと (J 社) も、生産性向上に つながっているとしている。

以前からの取組や状況がポイントだとする同様の考え方として、テレワークにおいて 生産性が低下しているとすれば、それはテレワークによってではなく、もともと何らか の問題があったと考えられることから、マネジメントを見直す好機だとしている企業 (L 社) もある。

なお C 社では、職員個人だけではなく、会社組織としての生産性をどう考えるかという概念整理を始めたとのことだった。テレワークによる地方人財の活躍支援やオフィススペースの削減等もその一環であり、DX 推進手段の一つとして、テレワークを位置づけられないかとも考えている。通勤負荷の軽減等、職員個人のメリットだけに注目すると方向性を見誤るとし、テレワークを推進する以上は、会社にとってなぜ必要なのか、それが生産性向上にどう役立つかをしっかり見極めて整理する必要があるとしている。以下、個別企業の状況についてもう少し詳しく記載する。

F 社では、テレワークにより残業が削減されており、これまで何度かトライアルを行ってきたことで社員が徐々に慣れ、日頃から、出勤して行う仕事(協議や連携を必要とする仕事)と在宅で行う仕事(電話や上司・同僚に中断されずに集中して行う仕事)を自ら判断・工夫できるようになっていることが、効率性の向上につながっている面もあるとしている。

H 労組では 職場からの意見を聞く限り、テレワークで効率がよくなっているという評価が多く、中でもプログラマーなど技術系の仕事の一部では、以前より各人の進捗状況を一覧で「見える化」する仕組みを導入してきたため、テレワークで通勤負担が軽減される分、生産性が上がっているという話を聞くとのことだった。このような仕事の「見える化」は多くの職場で今後の課題だとしていた。なお、事務系の仕事についても、通勤負担の軽減や業務に集中して取り組めるため、効率アップにつながっている側面があるとしている。

J 社では、営業のオンライン化自体は以前から取り組んできたものの、コロナの問題 に伴い加速した感があり、テレワークが営業スタイルの変革に繋がり、より効率的・効 果的な営業が行われているとのことだった。オンラインの方が顧客ニーズにスピード感 をもって対応できること、忙しいトップクラスの専門家や事業責任者、場合により CEO まで登場させられることなど、オンラインならではの付加価値化が進んでいる。

L社では、テレワークでは、管理する側のマネジメント力が問われるが、テレワークで仕事がうまく進まなくなったとする社員や部署は、コロナの問題発生前からもともとうまくいっていなかったようなところが多いとし、このため、マネジメントに当たって、1on1 のあり方等を研修するなど、これまでの悪いやり方を変えるチャンスだと捉えている。

N社では、テレワークは以前から導入していたため、現下の局面においても早々に社員は順応し、生産性の低下に繋がることはないと考えている。また一定の役割以上に認定されれば、技術系・事務系を問わず裁量労働制を適用しているほか、「現在の役割」の大きさで等級を格付する制度も導入し、賃金は等級毎に一定の範囲内で決定し、業績目標の達成度合い等(成果)に応じて処遇差が大きくなることもある。このため、時間ではなく成果を重視した働き方が以前より社内に根付いているとしている。

(2) 創造的な仕事又は定常的な仕事の生産性向上について当初の目的としていたが、まだ実際の効果がないとする企業(上記(1)に該当する企業を除く。)(創造的な仕事と定常的な仕事のいずれについても目的とし、いずれも効果がまだないとしているのが A 社、B 社、I 労組、創造的な仕事について目的とし、効果がまだないとしているのが D 社、定常的な仕事について目的とし、効果がまだないとしているのが E 社、M 社で、計 6 社) 労務面で直面している課題として「生産性の低下」を挙げていたのはこのうち 2 社(I 労組、M 社) だった(上記第9節2(7)参照)が、この2社も含め、生産性向上について否定しているというよりも、いろいろな見方があること、データ上見えてきていないこと、労働時間が増えたこと、労働時間以外の物差しが難しいことなどから、生産性が向上しているかどうか現時点ではわからないとする企業が多い(B社、E社、I 労組、M 社)。

そうした中で、生産性向上のポイントなど留意すべき点について分析をしている企業も多い。テレワークでの仕事は個人の力量や人間関係に大きく左右されるため、新たな仕事に着手する場合や新たなメンバーが加わる場合はうまくいかないこと (A 社)、テレワークを生産性向上につなげるには、自己裁量(自立した個)を高めてセルフマネジメントができる体制の整備が重要であること (B 社)、普段から行うべきことをしっかりできているかどうかがポイントで、これができないまま在宅勤務をするといろいろな問題が顕在化してくること (I 労組)、労働時間の削減には個々の社員の習熟が重要であり、また、今どのような就業状態にあり、どういった仕事に従事しているか、各人が丁寧に会社に情報提供することが会社との信頼関係を左右する重要なものであること (M 社)、などをそれぞれ指摘していた。

その上での対策として、テレワークの利用制限を設け、一定日数の出勤を確保するこ

と(A社)、自律的あるいはフレキシブルな働き方に合った労働時間制度に移行することや、セルフマネジメントがまだ十分でない社員のテレワークの状況を注視すること、人事報酬制度などの抜本的な改革(B社)、働きぶりや仕事の見える化や、制度上はできるだけ制限等を設けず各職場に判断を委ね、工夫してもらうこと(I労組)、出退勤時刻と出社・在宅の判別、業務内容などをスケジューラーに厳格に入力するよう徹底し、また出社と在宅勤務それぞれの目的を明確化していること(M社)などを挙げている。

なお、会議について、Web 会議は生産性向上に寄与している (D 社)、少なくとも伝達だけの会議はリモートで十分と認識されている (A 社)、と評価している企業もあった。

以下、各社の状況についてもう少し詳しく記載する。

A 社では、テレワークによる仕事は個人の力量や取り巻く人間関係に大きく左右されるとして、新たな仕事を任せる場面や、新たなメンバーがチームに加わる場面等では途端にうまくいかなくなることから、週の半分程度は出社してもらう必要があると考えている(このため、2021 年にはテレワークを月8日、週3日までに制限する予定である(上記第3節1(5)①参照)。一方、リモート会議を多用するようになり、出張が大幅に削減されたほか、会議メンバーを最小限に絞るようになった。議論ではなく伝達だけの会議はもうリモートで十分という雰囲気だとしている。

B社では、現時点でテレワークが生産性向上につながっているかはわからないとしており、仕事に集中できる一方で、監視の目がないことで仕事が進まない可能性も否定できないことから、2020年10月からの利用限度廃止に当たっては、適用除外要件(36協定に定める時間外労働の上限を超えて働いた者、勤務時間を適切に申告しない者、生産性低下者はテレワーク不可)も明記した。テレワークを生産性向上につなげるには、自己裁量(自立した個)を高めてセルフマネジメント体制を整備することが重要と考えている。このため、フレックスタイム制から裁量労働制への移行や、高度プロフェッショナル制度の導入、通常の労働時間制からフレックスタイム制への移行(工場ライン)を検討しているほか、自己革新を促進し、オーナーシップに満ちた人財の活躍支援のため、就労環境、人事報酬制度等あらゆる視点から抜本的な改革に着手している。また、十分な実力を身につけビジネスを推進・完結できる者でないと全てテレワークで対応することは難しく、能力開発途上の者やセルフマジメントができない者のテレワークの頻度は、本人の成長ひいては会社の生産性向上の観点から絶えず注視が必要としている。

I 労組では、コロナ問題の発生に伴い在宅勤務が日常に組み込まれた昨今、残業時間が増加傾向で、生産性の低下を危惧している。生産性が上がったという声も聞かれるが、データ上現れるには至っておらず、在宅勤務は仕事の止め時が分からないという声や、時間帯を気にせず安易に連絡をしてしまうなどの事例もあるとのことだった。ポイントは、普段から行うべきことをしっかりできているかどうかであり、これができないまま

在宅勤務をすることが、いろいろな問題を顕在化させるのではないかと考えている。また、働きぶりや仕事ぶりをどう「見える化」するかは、テレワークで必ず直面する課題であり、現状では手段としては「スケジュール管理」が大半である。このため、少なくとも四半期に一度は上司と部下が面談し、働きぶりのフィードバックを行うこととしている。テレワークによって、会社として生産性が低下しては元も子もないことから、制度としてはできるだけ制限等を設けずに各職場に判断を委ね、工夫してもらうこととしているが、まだまだ課題も多いとしている。

D 社では、ウェブ会議については、コロナ禍を契機に大いに活用され、その有効性が認識されているとのことだった。これまで要していた交通費や移動時間の大幅な削減となり、生産性も高まっている。社長が意図的に各本部長を対象に強制的に導入し、トレーニングしてきた経緯があり、店長会議等さまざまな会議に水平展開してきた。

E社では、在宅勤務が生産性にどう影響するか見極めているところである。社内でもさまざまな議論があり、在宅勤務で完結する仕事をしていた社員からは、通勤時間も削減され効率がいいという意見がある反面、2020年4月当初は在宅勤務に不慣れで、また必要なツールや環境が不十分だったこともあり、時間外勤務が相当増加したことから、現時点では、明らかに生産性が向上したとは言い切れないとしている。

M 社では、生産性について労働時間以外の何で見るかは難しい問題としている。その 上で一つの指標として労働時間をみると、巣ごもり消費による生産拡大で残業が増えた こと、営業・商談のオンライン化等で予定外の労働時間が増えたこと、年休取得率の低 下等に伴い、実労働時間はほぼ横這いで推移している。今後平常時に戻っても、テレワ ークの定着だけで労働時間が自然に減るとは思っておらず、フレックスタイム制との掛 け算が必要で、個々の社員の習熟が重要だとしている。また、以前からスケジューラー に業務計画等を全て記入するよう要請しており、コロナ対策として在宅勤務拡大後は、 フレックスタイム制のコアタイム廃止にも絡み、出退勤時刻と出社・在宅の判別、業務 内容の入力をより厳格に行うよう徹底している。これにより、各人の就業状態や仕事内 容を一覧でき、この入力は、会社と個人の信頼関係を左右する重要なものである(仮に これが杜撰になったり、ルールを守れない状態が続く社員がいれば、テレワークの除外 対象とすることもやむを得ない)。実際の効果として、個々の社員の自己管理能力は向上 してきているようで、これまでより早期に上長に進捗や成果を報告するなどの工夫も見 られ始めた。入力に当たっては、調整可能な仕事や絶対動かせない仕事等についても、 明確に判別できるよう統一ルールを規定した。なお、生産性の観点から、出社と在宅勤 務それぞれの目的を明確化している(商品開発やプロジェクト等でディスカッションを 要する仕事はオフィスで、個人で集中してレポートを書くような仕事は在宅で、など)。

2 コミュニケーション

(1) 概要

コミュニケーションがとりづらく、「コミュニケーション不足への対応」を課題として挙げていた企業が 12 社と最も多かった(上記第 9 節 2(2)参照)。重要な課題として企業側が認識しているだけでなく、社員からもコミュニケーションの難しさを指摘する声が出ているとする企業も少なくない。

例えば、C社では、会社の文化として仕事上対面でのやりとりを重視してきた中で、 テレワークではなかなかコミュニケーションがとりづらいという声が出ているとのこ とであった。

G 社では、緊急事態宣言下での一斉在宅勤務を経て、2020 年 5~6 月に管理職を含めたアンケートを行ったところ、そもそもの情報量格差等に基づくコミュニケーションの取り難さが数多く指摘されたという。

H 労組では、在宅勤務はコミュニケーション不足になりやすいという課題認識も高まってきており、職場なら気軽にできたちょっとした相談がしづらいことや、若手への声掛け等の配慮が難しく、部下・後輩の面倒見が希薄になるなどの課題を挙げている。また、各職場のもともとのコミュニケーションのあり方・仕事のさせ方で、在宅勤務中の生産性も異なってくるようであり、いかに通常勤務と変わらないコミュニケーションを図れるようにするかが、目下直面する重要課題としている。

I 労組では、在宅勤務において文字情報だけではいわゆる行間のようなものが伝わりにくくなるため、発信者の意図などが伝わりづらくなる側面があり、この点が他のメンバーのパフォーマンスにも影響してくるため、改善に向けて取り組むべき重要な課題だとしている。

K 社では、30 代くらいまでの若手は、テレワークのみでは承認欲求が満たされない、 上司や同僚と触れ合えず自己喪失感を感じている、といったことなどがアンケートを通 じ分かってきたとのことであった。

こうした実情、認識等を踏まえた上で、対応策として次のような取組を行っている。

- ① テレワークの利用制限を設け、一定の出社を確保すること(A社、E社)
- ② 在宅勤務者の仕事のプロセスに上司が積極的に関与したり、一定期間ごとに上司が 部下と面談したりすることで、働きぶりなどについてフィードバックを行うこと(A社、I 労組)
- ③ オンラインでも必ず週 1 回は集まり、雑談も交えコミュニケーションを図ること、 オンライン会議では 5 分前集合により雑談時間を確保すること、オンラインによるラ ンチ会、朝夕礼時の雑談など、オンラインを活用した雑談の促進(K社、M社、N社)
- ④ 全社員に携帯電話を配布するなどデジタルツールも活用しながら、より円滑にコミュニケーションできる環境整備(L社)

(2) 各企業の取組

以下、各企業の取組についてもう少し詳しく記載する。

A社では、テレワークの利用回数についてこれまでは制限は特に設けていなかったが、コミュニケーションやメンタルヘルスの確保という観点から、2021年には月8日、週3日までに制限予定である。また、在宅勤務の社員には、マネジャーがより積極的に仕事のプロセスに関与することが、コミュニケーションやメンタルヘルスの確保、評価の納得性を高めることに寄与するとして、これまで以上に、在宅勤務者を管理し、フィードバックしていく仕組みが必要と考えている。

E 社では、緊急事態宣言期間中の一斉の在宅勤務時に、コミュニケーション不足を課題と認識し、テレワークの対象としている本社の重要な機能である店舗の運営支援が円滑に進むよう、2020年10月に在宅勤務を週2日までに制限し、一定の出社を必須にした。なお、毎日在宅勤務が可能であった制限前の時に仕事に支障がなかったとする社員からは、なぜ敢えて出社しなければならないのかといった意見も出ているとのことであった。

I 労組では、働きぶりや仕事ぶりの「見える化」という観点からも、上司と部下がうまくコミュニケーションをとれるよう、少なくとも四半期に一度は必ず上司が部下と面談し、働きぶりのフィードバックを行うこととしている。

K社では、オンラインでも必ず週1回は集まって雑談も交えながらコミュニケーションを図るなどの取組も進めている。またオフィスの変容も活用しながら、会社に来るのはいわば'晴れの日'だと、上司と部下がリアルに触れ合えるような場の提供も行っていきたいとしている。

コミュニケーションについて課題として挙げていなかった L 社では、取組として 2021 年 1 月中を目途に全社員に携帯電話を配布予定で、デジタルツールも活用しながら、より円滑にコミュニケーションできる環境整備を目指している。テレワークはコミュニケーションが難しい等と主張する社員には、それなら出社しなさいと言っているとのことだった。

M 社では、オンライン会議の開催に当たっては、5分前集合による雑談時間の確保を ルール化し、コミュニケーションの円滑化に努めている。

N社では、チームの生産性にはコミュニケーションが重要であることに気づき始めた職場もあり、オンラインによるランチ会や、朝夕礼時に積極的に雑談するなど企図してコミュニケーションの時間を確保しようとする取組が見られ、会社としても推奨しているとのことだった。

以上は主として同じ職場内でのコミュニケーション、あるいは上司と部下のコミュニケーションについてであったが、そのほか店舗と本社間のコミュニケーションや全国の

店長間のコミュニケーションについて課題を指摘した企業もある(E社)。具体的には、店舗から本社に頻繁に問合せがあるが、当初は本社社員が出勤か在宅勤務か店舗からわからないシステムだったため、コミュニケーションが取りづらい場面もあった。そこで店舗からも明確に確認できるような運用にしたが、それでも店舗社員にとっては、メールでのやりとりが増え、本社との距離感を更に感じるようになったのではないかと懸念しているとのことだった。また、全国の店長を一堂に集めての方針・戦略説明会の開催が困難なため、3カ月に一度のオンライン会議で代替しているが、通信容量の関係で双方向でのリアルタイムのコミュニケーションが実現できておらず、説明者側にとっては反応が分かりにくくく、質問者側にとっては予め受け付けた質問に回答が限定されてしまうなど、意思疎通が不十分だと感じているとのことだった。

3 メンタルヘルス

テレワーク勤務の課題として、「テレワークに必要な健康確保措置(メンタルヘルス、 運動不足解消、健康管理等)の実施」を挙げていた企業も9社と多かった(上記第9節 2(12)参照)。

対策として次のような取組が見られた。

- ① テレワークの利用制限を設け、一定の出社を確保すること $(A \ \ A \ \ C)$ なお、今後の予定として $(A \ \ C)$ なお、今後の予定として $(A \ \ C)$ なお、
- ② 在宅勤務者の仕事のプロセスに上司が積極的に関与し、フィードバックを行うこと (A社)
- ③ 保健師面談の積極的な活用など相談体制の整備(K社、L社、M社)
- ④ 若手や異動したばかりの社員、コミュニケーションロスによる孤立感を訴える部下などには、特に上長が気を配り、ケアすること (M社、N社)

一方、テレワークがメンタル面でプラスに作用している側面があるとする企業もあった。 I 労組では、今のところテレワークが要因でメンタルヘルスに問題を抱える社員が増えたという顕著なデータはなく、むしろ、在宅勤務になったことで、オンサイト特有のストレス因子が解消されたという事例もあると聞いているとのことだった。また N 社では、ストレスチェックを 2020 年 7 月に行ったが、前年より改善しており、通勤時間の軽減で睡眠時間が確保しやすくなったなど、テレワークがポジティブに作用している側面があるとしている。

以下、各企業の取組についてもう少し詳しく記載する。

A社では、(以下、上記2と重複するが、)テレワークの利用回数についてこれまでは制限は特に設けていなかったが、コミュニケーションやメンタルヘルスの確保という観点から、2021年には月8日、週3日までに制限予定である。また、在宅勤務の社員には、マネジャーがより積極的に仕事のプロセスに関与することが、コミュニケーション

やメンタルヘルスの確保、評価の納得性を高めることに寄与するとして、これまで以上 に、在宅勤務者を管理し、フィードバックしていく仕組みが必要と考えている。

C社では、仕事上対面でのやりとりを重視しており、これまでは全日テレワークの社員も多くなかったため、テレワークの利用を制限していないが、メンタルヘルスやマネジメントの観点から、今後は利用制限を設ける予定とのことだった。

K社では、テレワークを進める上ではメンタルヘルスの維持にも特段の配慮をする必要があるとして、ネットワークにアクセスしている時間をすべて勤務時間とし、一定以上は例外なく保健師面談に繋げる取組を行っている。

L社では、働き方に関する悩みに対する相談体制も整備しているが、2020年9月には相談件数が0件となり、徐々に自分なりの働き方を見つけた状態にあると認識しているとのことだった。

メンタルヘルスについて課題として挙げていなかった M 社では、テレワークに特化 した取組ではないが、労働時間が長いケースだけでなく、アンケートの記載等で把握し たケースも含め、積極的に保健師面談を活用するようにしている。また異動したばかり の社員や、経験が浅く孤独になりやすい若手については、上長等が意識して気を配るよ う求めている。

N社では、コミュニケーションロスによる孤立感を訴える声も上がっていることは認識しており、そうした部下をケアするよう全社として対応するとともに、社内ポータルサイトにウェルビーイング特集を掲載するなどして、心理的安全性を確保するための仕組みづくりも行っている。

4 オフィスのあり方

テレワーク勤務の課題として、「オフィスの役割やあり方の見直し」を挙げていた企業も 10 社と多かった(上記第9節 2(18)参照)。

下記第 11 節 5 では、実際の勤務場所を問わない、勤務場所について制約を受けない働き方が進み始めてきていることについて別途みていくが、本拠地である本社やそのほかの拠点となるオフィスそのものについて、縮小・削減、集約、廃止などの検討も始まっている。方向性としては、今後独自のオフィスを持たない方針とする企業もあるが、まだ具体的な方針の決定までに至っていない企業が多い。

なお、「オフィスの見直し」として「オフィスの縮小、フリーアドレス化」を行っているとした企業も7社あり(上記第5節⑤参照)、企業によっては、具体的な方針・方向性のもとでできるところから着手し始めているところもある。

以下、各企業における現状認識や検討状況等についてもう少し詳しく記載する。

B 社では、DX 下でのオフィスのあり方の見直しも課題で、別途プロジェクトを作って検討している。

C社では、オフィスのあり方やフリーアドレス化について、一定の出社率で仕事を回せないか、それによりオフィスコストをどの程度削減できるのか、全国の自社所有物件をサテライトオフィスとして活用できないか等具体的に検討している。

H 労組は、一定割合での在宅勤務がこのまま定着するのではないかとしており、今後、 オフィスや拠点のあり方の見直しなども論点になるかもしれないとのことだった。

J 社では、在宅勤務を基本に据えたことで、オフィスのあり方も大きく変わろうとしており、拠点のあり方の大幅な変更も検討課題だとしている。都内 20 拠点超の本社への段階的な集約に向けたプロジェクトを進めているほか、埼玉や千葉、神奈川から本社(東京)に通勤している社員については、各地域の営業拠点をサテライトオフィスとして開放する取組を試行的に行っている。在宅を基本としながら、オフィスは対面でクリエイティブな議論を喚起し、イノベーションを起こさせるような工夫ができないか模索している。

K社では、テレワークが定着した分、オフィスは閑散としており、オフィスのあり方も見直すこととした。今後3年で既存オフィスの床面積を半減させる方針を決定している。かつては皆で集まってやるから生産性が上がったという話だったが、これからは生産性を上げるのはテレワークで、オフィスは問題解決と学習の場に変化していくのではないかとしている。ただ、テレワークだけではイノベーションは困難なため、テレワークを基本としつつ、イノベーション創出の場としてオフィスを再定義し、イノベーションを起こすために出社するような仕掛けを施したいと考えている。今後はグループ会社も含め、原則として独自のオフィスは持たない方針で、各社員の所属事業所という概念もなくし、エリア毎に3カ所程度のハブ拠点を設け、多様なグループ社員が共通して活用することで、イノベーションの相乗効果も狙いたいとしている。

M 社では、オフィスは既に固定席ではなく、8 割出社を想定したレイアウト設計になっているが、そもそもオフィスに来る意味合いをどう考えるか、オフィスのあり方も検討の余地があるとしている。

第 11 節 テレワークに関連した人事・賃金制度、評価制度

1 人事・賃金制度、評価制度の現状

以下2に記載する通勤手当を別にすると、オフィス勤務者とテレワーク勤務者とでは、 適用されている労働時間制度によってテレワーク(在宅勤務)の対象者かどうかを分け ている企業(上記第2節1参照。B社、F社、H労組)における労働時間制度を除き、 ヒアリング時点での人事・賃金制度、評価制度は各社とも基本的に同様としている。

一方で、テレワーク勤務の課題として「テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度への改定」を挙げた企業は 4 社 (B 社、F 社、J 社、K 社)で(上記第 9 節 2(9)参照)、

具体的には、J 社では、ジョブ型への評価制度の移行、単身赴任のあり方、地域限定制度、転勤を主としたジョブ・ローテーションの考え方等を、K 社ではジョブ型人事制度の一般社員への拡大を挙げていた。

また、緊急事態宣言後、テレワーク勤務を各社で暫定的・緊急的なものとしてではなく、一定の目的のもとで通常の勤務の一環として推進していこうとする中で、人事・賃金制度や評価制度等を見直す動きもある(下記3以下参照)。

2 通勤手当

- (1) テレワーク勤務者に対する通勤手当については、ヒアリング時点では次のように企業によって対応が分かれていた。
 - ① オフィス勤務者と同様にテレワーク勤務者に定期代を支給している企業 8社(A社、B社、C社、D社、F社、G社、H労組、J社)
 - ② テレワーク勤務者について実費精算としている企業

5社 (E社、K社、L社、M社、N社) で、K社、L社、N社ともに 2020 年 7 月から、E社、M社では 2020 年 10 月から、それぞれ定期代支給から実費精算としている。

③ オフィス勤務者は定期代支給、テレワーク勤務者は、定期代支給か実費支給か、社員が選択できる企業

1社(I労組)で、2020年10月より、定期券が切れるタイミングで随時、従来 どおりの定期代支給(但し週3日以上出社の場合)か実費精算か選択できる。

(2) 上記(1)によれば、ヒアリング時点では従前どおりテレワーク勤務者にも定期代を支給している企業が8社と多いが、それ以外の6社では実費支給に切り替えていた。

なお、上記のヒアリング時点での取扱いについて今後変更予定、あるいはヒアリング時点で既に具体的な見直しを予定している、あるいは見直しの検討をしている企業もある。具体的には、ヒアリング時点ではオフィス勤務者と同様に定期代を支給している企業のうち3社(B社、F社、J社)である。

B社では、テレワーク勤務者に別途支給予定の「リモートワーク手当」の設置とセットで、通勤手当について見直しの方向で検討中であった(下記3参照)ほか、F社も、 実費精算とリモートワーク手当支給への移行も検討中、J社では2021年4月より週3 日以上のテレワーク勤務者は実費精算とすることとしている。

また検討が具体化しているわけではないが、H 労組では、通勤手当に関し、不公平感の解消のため在宅勤務の状況にかかわらず、より実費に近づく方向での見直しが必要かもしれないとしつつ、在宅勤務を全く行わない社員にとっては、これまで同様に勤務しながら「減らされる」話にしかならず悩ましいとしていた。

3 テレワーク勤務に対応した人事・賃金制度に向けた総合的な取組方針

テレワーク勤務に対応した人事・賃金制度として、これまでの制度を見直し、新たな働き方に関する総合的な取組方針を策定するなどの対応を進めている企業もある。

B社では、かねてより、労働組合とテレワークを含めた働き方改革関連の話し合いを重ね、① 勤務形態の拡充の一環として、自宅勤務制度の拡充(利用制限の撤廃(上記第3節1(5)②参照))、フレックスタイム制におけるコアタイムの廃止(2020年10月1日改定)、② PCログ照合体制の構築(自己申告の時間と照合できる仕組み)(2020年度内)、③ 勤務形態関連手当等の再構築(出勤を前提とした通勤手当、給食施設や昼食補助手当、事業場外みなし/裁量労働制適用者手当等は総合的に検討して再構築)について労使合意した。手当については、現行手当は当面継続するが、リモートワーク手当の新設を含めて成案化し、改めて労働組合に申し入れることとした。

K 社では、2020 年 7 月に、国内グループ社員の勤務形態を原則テレワークに移行するとともに、フレックスタイム制のコアタイムを廃止、今後 3 年で既存オフィスの床面積を半減させる方針を決定した。

L社は、2020年7月に、オフィス勤務者の働き方を原則テレワークに標準化する「ニューノーマルの働き方」を策定し、オフィス勤務者(約800人)に適用している(上記第1節1⑫参照)。出社を申告制とし、出社率を30%程度を目安としているほか、フレックスタイム制におけるコアタイムの廃止、一定の場合に単身赴任を解除すること、通勤定期券代に変わり出社時の交通費を実費支給するとともに環境整備に必要な費用の一部補助として一時金を支給することとされた。

また I 労組は、今後、ますます多様な働き方が求められることが想定される中、テレワークに関する制度の充実を既に図ってきたが、これからは個々の社員がいかに上手く使うかを考えることが重要なポイントになってくるため、今後も、社員それぞれが自ら働き方をデザインできるよう、意識改革も含めた働き方改革を推進したいとしていた。なお、C 社では、これまで特にテレワークを意識した人事・賃金制度の改定はしておらず、テレワークに適した人事・賃金制度のあり方について、その必要性の有無も含め検討中とのことだった。

4 テレワーク勤務に対応した人事評価に向けた取組

テレワーク勤務者への評価の困難さについては、管理職層からも指摘されており、企業によっては、テレワーク勤務者の仕事のプロセスにマネジャーが積極的に関与し、フ

ィードバックすること(A社)、勤務体制の多様化に応じた人事評価制度の再構築(F社)、 上司と部下が定期的に面談し働きぶりのフィードバックを行うこと(I労組)、テレワー ク下では難しいと指摘されるプロセス評価に関するガイドライン策定(M社)などの取 組に着目し、あるいは実際に取組を始めていた。

以下、各企業の取組をもう少し詳細にみてみる。

A社では、在宅勤務を行う者には、マネジャーがより積極的に仕事のプロセスに関与することが、コミュニケーションやメンタルヘルスの確保にとどまらず、半年ごとの評価の納得性を高めることにも寄与するとして、これまで以上に、在宅勤務者を管理し、フィードバックしていく仕組が必要と考えている。

F 社では、一般職は部門にかかわらず職能等級(5 等級)制度で管理しているが、マネージャーからもテレワークで部下の評価を行い難くなっているという声も出ており、共通のものさしで統一的に判断することが難しくなってきている。このため、①勤務体制の多様化に応じた対応等人事評価制度の再構築、②特に一般職層の仕事・役割基準の処遇制度(等級制度)への移行や、高度人財を惹きつけられる魅力ある処遇制度の確立などの制度改定に取り組みたいとしている。職種別の再構築など、改定に向けた労使協議を 2020 年度中に開始し、2022 年度の実現を目指したいということだった。

I 労組では、働きぶりや仕事ぶりをどう「見える化」するかは、テレワークで必ず直面する課題であり、現状では手段としては「スケジュール管理」が大半であるため、少なくとも四半期に一度は上司と部下が面談し、働きぶりのフィードバックを行うこととしている。

M 社では、人事評価を巡っては懸念する声があり、在宅勤務中の経験を全社的にアンケートした結果、マネジメント層からもテレワーク下では職務行動評価(プロセス評価)を行い難いといった指摘が寄せられた。在宅勤務に出社を組み合わせているため、人事部門としては職務行動評価が全くできない環境ではないと考えているが、少なくとも不安な思いに応えられるよう、プロセス評価に当たって留意すべき観点を盛り込んだガイドラインを、2020年11月にも示したいと考えている。具体的には、例えば、上司・部下双方に「対面での接触機会が減るため、お互いが受け身になることなく双方向に積極的な働きかけを意識してもらいたい」ことを示しつつ、更に上司側には、「遠隔コミュニケーションツールや、出社機会を最大限活用しながら部下の職務行動把握に努めてもらいたい」こと等を、部下側には「スケジューラールールの徹底を心掛け、上司と周囲が自身の業務計画と取組状況を十分に認識できるよう努めてほしい」こと等を示すことなどを想定しているとのことであった。

5 転勤・単身赴任、通勤

テレワークが広がることに伴い、オフィスに出勤する機会が減り、配置される事業所・

オフィスの変更に伴う転勤や、それが転居を伴う場合に発生し得る単身赴任について、その要否を含めた見直しなども行われている。上記第 10 節 4 に記載した「オフィスのあり方」とともに、通勤(移動)の概念の見直しも含め、"場所"にとらわれない働き方にもつながるものである。

転勤については、テレワークでの対応の可否を踏まえて判断することや、単身赴任の 解除なども検討されている。

企業の状況を個別にみていく。

H 労組は、労働組合としては単身赴任の縮小・廃止、より柔軟な海外勤務など、場所にとらわれない働き方の拡充が今後の課題と考えている。

I 労組は、従業員それぞれがパフォーマンスを最大化できる環境として、首都圏に偏重しているサテライトオフィスの拡充を進めており、これが進展すると、会社・自宅間の通勤という概念がなくなり、働くための移動のあり方の再整理が必要になるとしている。

L 社では、「ニューノーマルの働き方」(上記3参照)により、テレワークを基本にしても業務に支障がないと所属部門が認めれば、単身赴任も解除することにした。

K社では、テレワークの定着に伴い、例えば関西本部に所属する社員でも、仕事内容を精査し、テレワークが可能であれば、家族が住む都内居住に戻すようなことにも取り組み始めており、テレワークと出張で対応可能な単身赴任者については、順次在宅勤務に切り換えたいとしていた。また、介護等の事情がある場合には、所属事業所とは全く異なる場所に引っ越しても構わないとしている。

M 社は、テレワークがこれだけ進むと、転居・転勤や単身赴任、通勤・通勤手当の範囲のあり方も課題だとしている。テレワークによる業務遂行を 100%認めれば、転居・転勤、単身赴任の必要がなくなり、通勤可能圏内に居住する必要もなくなる。当面、一切出社不要とはならないだろうが、今後検討も必要とのことだった。

N社では、転勤については、例えば工場のラインの立ち上げや現地まで行かなければできない業務かどうかなど、リモートでできるかを見極めながら、可能なものはリモートで進めていくことになると考えている。

一方、転勤はなくならないだろうとしている企業もあった。F社では、テレワークや リモート会議がニューノーマルになったとしても、全国に店舗がある以上、転勤がなく なることはないのではないかとしており、ただ、転勤を希望しない社員については、多 様性の一つとして認めていかざるを得ないだろうとのことだった。

6 労働時間・休暇

労働時間や休暇に関連して、テレワークを進める上での課題として、「残業の削減や長時間労働の防止」が6社(A社、B社、C社、G社、I労組、J社)、「年休取得率の低

下」を挙げた企業が 5 社 (E 社、F 社、I 労組、J 社、K 社) あった (上記第 9 節 2 (6) ②、(8)参照)。

(1) 労働時間

残業時間については、増加した企業、減少した企業、横ばいの企業、それぞれあった。その要因分析も、ヒアリング時点ではまだ十分にできていない企業もあるが、テレワークを行うかどうかだけで労働時間(残業時間)が左右されるというより、普段から行うべきことをしっかりできているかどうか(I 労組)、コアタイムレスのフレックスタイム制の導入による労働時間の自己管理(E 社)、出勤して行う仕事と在宅で行う仕事を社員自ら判断できるようになっていること(F 社)、フレックスタイム制や個々の社員の習熟度合い(M 社)などによる影響が挙げられていた。

以下は、個別企業の状況である。

労働時間について課題として挙げていた G 社では、2020 年度第 1 四半期の残業時間が、対前年同期比で 17%削減されたとのことだが、これがコロナ問題による事業停滞の影響によるものなのか、在宅勤務により生産性向上が図られたことによるものか現時点ではわからないため、今後の推移を注視したいとしていた。

I 労組では、コロナ問題により在宅勤務が日常に組み込まれた昨今、残業時間が増加傾向であり、生産性の低下を危惧しているとのことだった。在宅勤務は仕事の止め時が分からないという声や、時間帯を気にせず安易に連絡をしてしまうなどの事例があるようだが、ポイントは、普段から行うべきことをしっかりできているかどうかであり、これができないまま在宅勤務をすると、いろいろな問題を顕在化させるのではないかと考えている。現在のところ管理をより厳しくしようという雰囲気もないが、労働組合としては、ワーク・ライフ・バランスの観点から、要因分析を進め、在宅勤務の勤怠管理については(打刻の自己申告に加え)PC の利用状況と連携するようなシステムも導入するなどの対策を講じているとのことだった。

なお、残業や長時間労働について課題として挙げていなかった企業でも、労働時間について次のように分析し、あるいは取組を行っているところもあった。

E 社では、5 年前から「コアタイムレス」のフレックスタイム制を導入し、労働時間管理は本人に委ねてきたため、在宅勤務の緊急拡大に際しても勤務場所が自宅に変わったというだけで、労働時間管理の面では特段の支障を感じなかったとのことだった。また、期初には具体的な目標を立て、その進捗やコンピテンシーの発揮状況を評価・管理するため、テレワークで社員が仕事を怠ることは考えにくく、むしろ働き過ぎないかという懸念もあるとのことだった。

F 社では、テレワークにより残業が削減されており、これについて、これまで何度かトライアルを行ってきたことで社員が徐々に慣れ、日頃から、出勤して行う仕事(協議や連携を必要とする仕事)と在宅で行う仕事(電話や上司・同僚に中断されずに集中し

て行う仕事)を自ら判断・工夫できるようになっていることが、効率性の向上につながっている面もあるとしている。

M社では、テレワーク拡大の一方で、巣ごもり消費による生産拡大で残業が増えたことや、営業・商談のオンライン化等で予定外の労働時間が計上されたこと、年休取得率の低下等に伴い、実労働時間はほぼ横ばいで推移している。「2020年に年間労働時間1800時間の実現」を目標に取り組んでいるが、今後テレワークの定着だけで労働時間が減少するとは思われず、フレックスタイム制との掛け算が必要で、個々の社員の習熟も重要としている。その学びも含め、テレワークを交えた会社と個人間の働き方のルールとして、各人が今どのような就業状態にあり、どういった仕事に従事しているか会社が一覧できるよう、スケジューラーに業務計画等を全て記入するよう要請しており、特に2020年7月にフレックスタイム制のコアタイムを廃止したことにも絡み、出退勤時刻と出社・在宅の判別や業務内容の入力をより厳格に徹底している。またオンラインでの会議に当たっては5分前終了もルール化し、テレワークでも休憩時間を取りそびれること等がないよう配慮している。

N社では、定型的な業務の社員は労働時間が短くなっているケースがある一方、高度で専門的な業務の社員は、グローバルで 24 時間繋がる環境になったため、むしろ長くなっているケースもあり、労働時間の長さは二極化している印象があるとのことだった。労働時間が長くなる要因としては、感染拡大のビジネスへの影響(業務量の増加)のほか、社員が一斉にテレワークを実施するようになり、管理職はこれまでとは異なるマネジメント方法が必要となるため、部下のフォローアップ等に時間を要しているケースもあるとしている。

(2) 年休

テレワークにより年休を取得せずとも対応できることが増えたり、新型コロナウイルス感染症の影響等により年休を取得しても外出などもなかなかできないため取得を控えたりといった背景もあり、年休の取得率の低下が見られる企業も少なくないようである。

年休取得率の低下について課題として挙げていた企業のうち、E 社では 2020 年 8 月 時点で例年の $3\sim4$ 割の取得率となっていた。

また F 社では取得率が顕著に低下しており、年間 5 日間の義務化との関係で悩ましいとしていた。

I 労組では、取得率が低下傾向にあることを危惧している。休暇を取らなくても家の 用事等を済ませることができるなど必要に迫られて休暇を取得する場面が少なくなっ ていることが要因と考えているが、心身の健康確保という観点からは適切ではなく、休 暇の趣旨に立ち返り、休息や自己啓発、レクリエーションなど自身のために積極的に休 暇を取るよう、あるべき休暇取得を推進し、休暇取得率の低下を防ぐための意識啓発に 取り組む必要があるとしている。

7 人材育成

人材育成に関して、テレワークを進める上での課題として、「テレワーク勤務に適した人材育成体系の構築」を挙げた企業が 3 社 (B 社、G 社、K 社)、また、「新規採用方法や新規採用研修のあり方の見直し(通年採用化、完全オンライン化など)」は 5 社 (A 社、B 社、G 社、K 社、M 社)だった。さらに 1 社 (A 社)は、「その他」として社内研修のやり方について課題として挙げていた(上記第 9 節 2(10)、(11)参照)。

以下は個別企業の状況についてであるが、新規採用者の採用選考プロセスや研修、ネットワークづくりなどを課題としている企業が多い。

A社では、2020年の社内研修はオンラインで実施したが、聴講の場所や自分で検討する時間の確保などの課題も寄せられたため、オンラインだけでなく集合研修も必要と考えるが、どのように効果的な研修を進めたらよいか、課題であるとしている。また、2020年の新卒採用はオンラインを多用し、一度も会わずに内定したが、学生側の負担軽減、交通費や宿泊費等の経費削減、母数形成の容易さ等のメリットが実感できたため、次年度以降も有効活用したいとした上で、やはり会っておきたいとの思いもあり、企業側・学生側ともに納得度合いの側面では課題を残したことから、オンラインの活用の程度や組み合わせについては検討したいとのことだった。

B社では、外勤の新規採用者に対し、製品知識等はオンラインでも研修可能だが、実際にコミュニケーションを図りながらいかに営業・販売していくかが重要にもかかわらず、コロナ禍でなかなか研修しきれなかったという課題を残したとしている。またキャリア採用者に対しても既に即戦力のため研修を抑制した結果、職場になじむのに時間を要したとのことだった。このため、マネジャーに適宜フォローしてもらうことも含めよりよいあり方を検討したいとしている。

K 社では、新卒入社者の社内ネットワークをどう作るかが課題としている。

M 社では、2021 年度入社向け採用活動では、大部分の選考プロセスをオンライン化し、全く会わずに最終決定し、内定式もウェブ上だったため、次年度以降もこれでいいのかは今後の課題だとしている。

なお、課題として挙げていない D 社では、社員に新たな作業を覚えてもらったり、新しいメニュー作成に取り組んでもらうため、様々な動画を作成し、教育ツールとして活用してきた経緯があり、それが結果として現下でも集合研修を最少にとどめる有効な方策として機能しているとのことだった。また、店舗勤務の正社員でも、研修などについては業務用スマートフォンを活用した在宅勤務が可能なため、今後は積極的に推進していきたいと考えている。

8 テレワーク勤務に対する総合的な手当

テレワーク勤務が拡大するとともに、テレワーク勤務に対する総合的な手当を既に制度化している企業、あるいは検討している企業も少なくない。なお、この総合的な手当については、通勤手当に関する見直し(上記2参照)などとセットでの検討が多い。

企業の状況をもう少し詳細にみてみる。

B社では、勤務形態関連手当等の再構築について労使合意した。具体的には、出勤を前提とした通勤手当、給食施設、昼食補助手当、事業場外みなし労働時間制適用者手当等は、総合的に検討し再構築することとし、現行の手当は当面継続支給するが、リモートワーク手当の新設を含め成案化し、改めて労働組合に申し入れることとしている。

F 社では、出勤時の交通費の実費精算とリモートワーク手当支給への移行も検討中とのことだった。

J社では、週3日以上のテレワーク勤務者については、2021年4月より通勤手当の支給から実費精算に切り換えるとともに、テレワーク関連手当として月5,000円の支給を検討している。

K 社では、2020 年 7 月より交通費を実費精算とするとともに、在宅勤務の環境整備補助費用として、月額 5,000 円を全社員に支給している。

L 社では、2020 年 7 月より出社時の交通費を実費支給とするとともに、環境整備に必要な費用を一部補助する「モバイルワーク手当」(一時金)を支給した。

M 社では、2021年1月から、テレワーク対象部門に総合的な一定額の手当(月 3,000円程度か)を導入することを検討している。

N 社では、2020 年 7 月より通勤手当を実費精算に切替え、さらに在宅勤務に伴う諸費用やより良い環境整備、出社時に必要なマスク・消毒用品等の購入の支援を目的に、月 5,000 円の特別手当を全員に支給するようにした。

一方、テレワークに対する手当は特段考えていないとする企業もある。

G社では、テレワーク手当を求める声もあるが、主たる事業所は本社であり、その本社までの通勤手当は引き続き支給するし、出社するかどうかにかかわらず個人の机を含めてオフィススペースは確保している。在宅勤務は労働者が選択するものであり、それに伴う手当等は支給しないというスタンスだった。

なお、以上はテレワーク勤務者に対する手当についてであるが、逆にテレワークが困難な社員への手当を検討している企業もある(E社)。具体的には、在宅勤務が困難な店舗勤務者の感染リスクに対する手当補助で、不特定多数の顧客が来店する店舗では、本社より感染リスクが高いことを踏まえ、何らかの手当補助等の要否を検討しているとのことだった。

第12節 コロナ問題発生以前からの取組による効果

これまで各社が指摘している課題や、その課題に対する考え方、工夫、あるいはテレワークに関連した人事・賃金制度、評価制度などをみてきたが、2020年4~5月の緊急事態宣言下で緊急対応せざるをえなくなった状況もあったところ、それ以前の取組による下地があったことが、コロナ問題への対応でよく利いたとする企業も少なくなかった。

具体的には、まず、上記第 10 節 1 にも記載したように、コロナ問題発生以前から取り組んできたことが、コロナ禍でも生産性を維持・向上させていることにつながっていると指摘している企業が多い。コロナ問題以前からの具体的な取組として、F 社では「テレワークのトライアル(その結果、社員がテレワークに慣れ、出勤して行う仕事と在宅で行う仕事を自ら判断・工夫できるようになった。)」、H 労組では「仕事の進捗状況の見える化」、J 社では「営業のオンライン化」、N 社では「テレワーク制度の導入(2008 年に在宅勤務を導入し、2018 年には利用対象者を全社員に拡充)」、「時間ではなく成果を重視した働き方」を挙げていた。

また人事・賃金制度に関しても、C 社では、これまで特にテレワークを意識した人事・賃金制度の改定はしていないとしつつ、年功的な要素を排除し、職務や成果に基づく制度を目指してきた方向性が結果としてテレワークに馴染みやすかった側面はあるとしている。E 社でも、5 年前からコアタイムレスのフレックスタイム制を導入し、労働時間管理は本人に委ねてきたため、在宅勤務の緊急拡大に際しても、勤務場所が変わっただけで労働時間管理の面では特段の支障を感じなかったとのことだった。さらに、M 社では全般的な評価として、コロナ問題発生に伴い柔軟な対応を迅速に進めたが特段の混乱が見られなかったのは、既に2014年度から社員の働き方の自由度を高め、自律的に生産性の向上につなげるための「働き方改革」に着実に取り組んできた下地があったからだとしている。

第 13 節 テレワークは「ニューノーマル」になるか

各企業に「テレワークは「ニューノーマル」になるか」質問したところ、各社さまざまな 回答であったが、大まかではあるが以下の3つに分類できるようである。

「ニューノーマル」と表現するかどうかは別として、テレワークは定着していくとする企業が9社と多かった。一方で「ニューノーマル」にはならないとしている企業、あるいはテレワークのデメリットに着目する企業も3社、テレワークの位置づけについて考え方の整理が必要とする企業が2社あった。

1 今後もテレワークは着実に定着していくと考えている企業

テレワークが日常に組み込まれた働き方として定着すると考えている企業が9社にの ぼっていた。なお、ここでいう「定着」とは、基本とする働き方がテレワークになると いうことでは必ずしもない。コロナ問題の発生によりテレワークが拡大し、社員の多く がテレワークを経験することになったが、その後その状況がそのまま継続せずに、例えば緊急事態宣言期間中に比べて実施率が低下したとしても、コロナ問題発生前の状況に単純に戻るということではなく、別途実施する条件や環境等が精査・整理され、一定の枠組のもとで継続的なものとして、日常に組み込まれたものとして定着していくかどうか、という視点によるものである。

まず、基本的な働き方としてテレワークを推進していくとしている企業 2 社(J 社、K 社)は次のとおりである。

J社では、CEOが「コロナ前の働き方には戻らない」ことを明言している。現在、テレワークの対象外の部門(製造部門(工場)と物流部門)以外の仕事については「テレワークを基本」としている。これに伴い、マネジメントや評価、賃金等のあり方の見直しについても検討中である。

K社では、コロナ問題を契機に、国内グループ社員の勤務形態を原則テレワークに移行することなど働き方を全面的に見直そうと宣言した。グループ会社も含めてオフィスのあり方まで変えようとしており、もう後戻りすることはないだろうとしている。

そのほかの7社では、概ね、"少なくとも後退することはなく、無理のない形で、テレワークと出勤のハイブリッドというスタイルで定着していくだろう"というスタンスであるようだった。具体的には以下のとおりである。

E社では、通勤時間ロス等がなくなることを考えれば、本社勤務を中心にテレワークはある程度定着していくだろうとしている。全員が職務記述書に基づく職務限定の完全職務給で雇用されているため、社員間の役割分担が明確であり、また、以前よりコアタイムレスのフレックスタイム制で労働時間管理を本人に委ねてきたことからも、テレワークに馴染みやすい環境にある。但し店舗は一気に縮小はしないことから、結果として店舗運営を支援する本社でも100%の在宅勤務は困難で、週3日程度は出社の必要がある。テレワークはある程度定着するだろうが、「在宅でできる仕事は在宅勤務で構わない」という程度ではないかとのことだった。他方、店舗勤務社員は、1日の報告レポートの作成は在宅勤務でできても、終日の在宅勤務は極めて難しく、テレワークが困難だとしている。

F社では、総じて、リモートワーク制度をニューノーマルな働き方として確立していきたいとしている。「全く出社しなくて良い」というところまでにはなかなかならないかしれないが、テレワークが一定程度日常に組み込まれたニューノーマルな働き方として定着するだろうと考えている。

G 社では、以前より働き方改革を掲げ、労働時間の柔軟化に取り組んできたが、2020年 10 月から働く時間や場所を個々の社員が自律的に選択できるようになった。その選択は部門や時期等に左右されるが、一定程度は着実に定着していくだろうと考えている。今回のテレワークは半ば強制的だったが、アロケーションを含め大きな社会変化が到来

しようとしており、そうした変化を受容しながら対応していくことになるだろうとしている。

H 労組では、既に、コロナ問題の影響で在宅勤務していることを忘れるくらい、日常に組み込まれているとのことだった。現在は無理のない形で、実態に合わせた在宅勤務となっており、緊急事態宣言下と比較すると実施率は下がったものの、ネガティブには捉えていない。現在本社では $3\sim4$ 割が在宅勤務だが、こうした状況がこのまま定着するのではないか、今後、オフィスや拠点のあり方の見直しなども論点になるかもしれないとしている。

I 労組では、今のところメンタルヘルスに問題を抱える社員が増えたという顕著なデータもなく、元の状態に戻りたいと思う組合員は僅少ではないかとしており、コロナ問題が収束しても、以前の状態に戻ることはないと考えている。緊急事態宣言下の「在宅勤務ありき」から、現在は個々人の選択のもと、在宅勤務と出社のハイブリッドな働き方が進んできている。これからは、出社と在宅という二通りの働き方だけではなく、どこでも働けるという働き方を浸透させ、一人ひとりが最大のパフォーマンスを出せる働き方を選択できる状態を追求したいとしている。

M 社では、当初からトップがメッセージを発信したおかげで、管理職・一般職を問わず、在宅勤務が日常に組み込まれており、テレワーク勤務をめぐっては、「コミュニケーション不足」や「テレワークできる職種・できない職種の間の不公平感」といった重い課題もあるが、少なくとももう後退することはないだろうとのことだった。

N社では、リアルでは収容人数に限界のあった会議も、オンラインであれば人数に関係なく開催でき、また、これまで経営幹部以上のみで開催していたミーティングも一般社員も含め全社的に開催でき、社員から大変好評だったため、今後はこうしたオンラインのメリットを取り入れながら、出社と在宅勤務の望ましいハイブリッドのあり方を模索していくことになるのではないかとしている。その上で、アフターコロナに向けては、現行と同様にテレワークをメインの働き方に据えるのか、あるいは職種や部門等毎にテレワークの利用上限回数を設けるのかなど、同社なりの働き方を整理していく必要があると考えている。

2 テレワークはニューノーマルにはならないとしている、あるいはテレワークの推進の デメリットにも着目している企業

上記1の企業とはむしろ逆で、テレワークはその目的や業種などに照らしてニューノーマルにはならないと考えている企業や、テレワークのデメリットに着目している企業も3社あった。

具体的に個別企業についてみると、A社は、テレワークには積極的に取り組みたいが、 ニューノーマルになることはないだろうとのことだった。企業としてテレワークを推進 する以上は、これまでの働き方では得られないプラスの効果がなければならないとし、 テレワークを福利厚生や個人の権利にするのではなく、例えば労働力確保や、育児・介 護、単身赴任等との両立、オフィスの有効活用や事業継続計画への備えなど、敢えてテ レワークを推進する目的を明確にする必要があるとのことだった。

B社は、テレワークやジョブ型雇用の推進は、労働市場の流動化や労働者移動の促進といった社会趨勢に合致している反面、企業として一集団を構築することとは逆方向であり、おそらく企業のチーム力は弱まると考えられるため、企業の足腰の弱さにつながらないよう、チーム力維持のための仕組みや、メンバーを残しておく必要もあるとしている。テレワークは、個人が企業にすがりすぎる結果となるなら、場合によっては廃止も考えてもよく、集う人材と企業基盤を見極めながら、ジョブ型/メンバーシップ型の舵取りをしなければならないとのことだった。

D社は、世間的にテレワークは盛り上がっており、どんどん推進されているように見えるだろうが、業種(飲食サービス)上、対面での接客で価値を生み出しており、テレワーク可能な仕事は全体のごく一部に限定されているとしている。生産性向上の観点から、本部の一定業務や Web 会議の推進という一定の限られた範囲でテレワークは継続するが、不特定多数の顧客の来店に対面で対応する店舗の感染対策の方が優先であり、テレワークの推進を前面に打ち出し難い業種が現前としてあることも認識してほしいとのことだった。

3 テレワークの位置づけについて考え方の整理が必要としている企業

上記 1、2 のほか、テレワークの位置づけについて改めて考え方を整理する必要があるとする企業も2社あった。

C社では、テレワークを論じる際、通勤負荷の軽減等、職員個人のメリットだけに注目すると方向性を見誤るとし、テレワークを推進する以上は、会社にとっての必要性、会社組織としての生産性向上にどう役立つかを、しっかり見極め整理することが必要としている。テレワークによる地方人財の活躍支援や、オフィススペースの削減等もその一環であり、また、DX 推進の手段の一つとしてテレワークを位置づけられないかと考えている。

L社では、テレワークをうまくマネジメントするには、管理する側がより積極的に情報を取りに行かなければならないが、それが面倒だから、部下が目の前にいた方が安心だから、とオフィス勤務に戻す動きさえあり、ナンセンスと言ってよいとのことだった。重要なのはリモートにするかどうかではなく、どうしたら成果を上げ、イノベーションを起こせるのか、どうすればより円滑にコミュニケーションを図り、信頼関係を築けるのかであり、そのために、社員を最適な場所で働かせ、もっと活躍してもらいながら、社員をより幸せにするにはどうすべきなのか、常にこうした観点から議論していく必要

があるとしている。

第 14 節 今後の働き方の展望、日本的雇用慣行の今後

テレワークに限らず、広く今後の働き方や日本的雇用慣行の今後について各社に聞いたところ、"ジョブ型雇用"について言及した企業が多く(6 社)、そのほか副業・兼業についての指摘もあった(2 社)。ジョブ型雇用については、積極的にジョブ型に移行していくとする方針の企業が相対的に多かった(A 社、F 社、K 社)が、逆に全般的な移行は考えないとする企業(L 社、M 社)などもあった。

具体的に個々の企業についてみてみる。

A社は、雇用のあり方として、いわゆるメンバーシップ型から、成果に対して報酬を支払うジョブ型へと着実に移行しつつあるとのことであった。また、機械化・自動化や AI の活用等、DX 化が急速に進んでおり、そうした中ではテレワークを推進する必要ももちろんあるが、チームによる達成力など日本的な雇用の良さも忘れずに、一定の哲学をもって融合させながら、最適解を求めていく必要があるとしている。

B社は、終身雇用の崩壊から、報酬形態は年俸制など期間支払い型が主流となり、退職金制度のあり方の見直しが必要となるとのことだった。

F社は、これまでも多様性を追求し、その中から新たな事業も生み出してきたが、今後はその一環として、副業・兼業についても「社会のキャリア」の一つとして認めていくことになるだろうとしている。具体的には、「グループ内の副業・兼業制度」や「45歳以降のセカンドキャリアを見据えた副業・兼業制度」が考えられるが、今後詳細を詰めながら2021年春の労使交渉で話し合いたいとのことだった。また、併せて裁量労働制の拡大に舵を切ったが、今後は自律的に自身の目指すべきキャリアや目標に向けて仕事や研修等を選択する、いわゆるジョブを意識した働き方への移行が避けて通れないと考えており、一足飛びには行かないが、少しずつそうした企業風土を醸成したいとのことだった。

J 社は、いずれはジョブ型に切り換えたいという感じはあるが、新卒一括採用を行っている限り、いきなりジョブ型というのも難しいとし、管理職やスペシャリストの制度を先行させながら、様子を見たいとしている。SNS だけで信頼関係を構築できるような世代はどのような働き方を求めているのか、敢えて意識して探る必要があるとのことだった。またコロナ問題を含め、これだけ想定外のことが次々起こってくると、柔軟で機動的な人事を目指す必要があるが、これはどの企業にも共通した課題であり、各社が試行錯誤しながら、ニューノーマルが固まっていくのだろうとしている。そのためにも、他社と直面する悩み等を共有しながら、社員がより幸せに働けるような環境づくりを、オール日本の人事部が連携しながら進められれば良いとのことだった。

K 社では、これまでの成果主義型人事制度から、仕事内容を明確に定めたジョブ型人事制

度へ全社員を移行させる方向で舵を切ろうとしており、まずは管理職に導入し、その後、一 般職も含め全社的に拡大できるか見極めたいとしている。但し、組織として決定された業務 を効率的にやることにはジョブ型が向いているが、一方で曖昧模糊とした、これからイノベ ーションを生み出していく業務(研究職等)には、ジョブ型は向かないと考えており、ジョ ブ型と職能型の複線型人事制度がふさわしいと考えている。なお、ジョブ型を進めエンゲー ジメントを高めるためのマネジメントへのシフトとして、コロナ問題以前の 2020 年 1 月か ら全社的に上司が部下と 1on1 ミーティングをする取組を始めたが、4 月以降はオンライン での 1on1 ミーティングが進んでいる。また、事業が製造業からソリューションビジネスへ 移行する中、社員にも自身がどのような価値を生み出せるかに目を向けなければならないと 自立を求めてきたが、人事制度が製造業ベースで、労働時間をものさしとする意識から脱却 できなかった。そのような中、テレワークが強制され、勤務時間も勤務場所も自己判断に委 ねられ、個々の社員が自立の方向に向かわざるを得ない環境となったことは、社員の意識を 変革する好機だとも考えている。一方、日本の社会における働き方や仕事の今後を考えると、 「在宅勤務できる仕事・できない仕事」の峻別が進むのではないか、そして、リアルに働い たことのない若者はこの点に着目して仕事を選ぶようにもなっていくかもしれず、ひいては、 日本人の仕事観も変わっていくだろうとしていた。

L 社では、テレワークはジョブ型でないと回らないということは全くなく、一部の管理職や中途採用者はジョブ型だが、一般職層については(ジョブローテーションも必要なため)ジョブ型への移行は特に考えていないとしていた。職務分掌を定めながらも、「書かれていないことについても、気付いた人が率先してやるように」と記載されているような、助け合いの精神に基づく良い意味での曖昧さが好きで、曖昧だからこそシナジーやイノベーション等が生まれ得ると考えている。

M 社では、ジョブ型雇用への移行は考えておらず、仮に取り入れるとしても中途採用時のみになるのではないか、その意味で、これまでの雇用慣行が大きく変わるとも思っていないとしている。一方、2019 年 4 月より許容している副業については、1 年目の利用者数が 10 人程度だったのに対し、コロナ問題で在宅勤務が拡大し、通勤時間が削減された結果、2 年目は倍増しており、変化の兆しも見られているとのことだった。

なお、H 労組と I 労組からは、組合活動の今後の展望について次のような指摘があった。

H 労組は、労働組合としての活動も、現在は集合形式ではなく、リモート会議やウェブ上のアンケート等で代替するようになっているとのことだった。大規模組合のため、これまで組合員の意見は 4 層構造で吸い上げてきたが、現在は執行部が直接、組合員の個々のアンケート結果を目にし、電話やメール等で個別の相談や事情に触れており、全体としての意見集約が難しくなっている中で、個々のやり取りを通じた状況把握が重要になっているとしていた。また、組合活動は生産現場に比較的深く浸透する一方、間接部門では、少なくともこれまでは活動の浸透度合いにバラつきがあったが、上記のような変化は、在宅勤務ができる間

接部門にとってはむしろ、組合活動がより浸透する契機になるかもしれないとしている。さらに今後、役員の階層構造や役割の見直しも必要になってくるだろうとのことだった。

I 労組では、在宅勤務を行う組合員の増加に伴い、組合イベントや職場集会のオンライン化が進んでいる。同じ場所に集まって実施することは難しくなったが、実際の勤務場所にかかわらず、呼び掛けに応じて参加してもらうことが容易になり、また各地方拠点で実施していたイベント等も、多拠点合同で実施できる余地が拡がった。結果として、これまでより多くの組合員に参加してもらえるようになったイベントもあるなど、これを契機に、ポストコロナ時代においても積極的に良いところを取り入れていけば、更に組合活動を強化することも可能だと考えている。

<u>第 15 節 テレワーク勤務のほかに「ウィズコロナ、ポストコロナの働き方」として検討し</u>ていること、関心のあること

テレワーク勤務に限らず、「ウィズコロナ、ポストコロナの働き方」として検討していることや関心のあることも各社に聞いたところ、さまざまな回答だったが、テレワーク勤務に関連する内容も多く、別項で既述しているものも少なくなかったため、別項での記載と重複するものは除いた上で、以下に記載する。

- B社
 - ・ 自己裁量(自立した個)を高める労働時間制への移行(フレックスタイム制から企画業務型裁量労働制への移行、高度プロフェッショナル制度の導入、工場ラインへのフレックスタイム制導入)
 - ・ DX という大きな流れの中での検討だが、新たな人事制度(ジョブ型、契約形態(雇用契約、委託契約等)、報酬の支払い方(市場プライス、期間支払い型、退職金制度のあり方等))の模索
- C 社
 - デジタル活用と事務再構築の加速によるオペレーション業務の合理化
 - オフィススペース、ペーパーレス化促進によるコスト削減
- E 社.
 - 親会社を含む海外との往来再開
- F 社
 - キャリアオーナーシップに対する理解促進・定着
- G社.
 - ・ 労働時間の柔軟化 (フレックスタイム制の導入)
 - ・ 時間管理から一定の脱却を図る雇用契約 (裁量労働制を含む) への移行
 - ・ 沿線の街の機能や住居のあり方の変化

- 公共交通需要の変化
- J社
 - 副業の許可
- N社
 - ・ 社員の健康確保と事業継続を両立しつつ、社員が個々の能力を最大限に発揮できる 環境を提供し続けることが重要課題。感染状況や政府の動向、事業環境を注視しなが ら、引き続き多様な社員が自律的に働ける制度や施策を検討していく。

第16節 新たな働き方を巡る政策要望(必要な支援等)

テレワークをはじめ新たな働き方に関する政策要望を聞いたところ、ほとんどの企業が挙 げていたのが、新たな働き方に対応した労働法制、特に労働時間法制に関する要望であった。 以下、各社の要望を分類した。

① 労働時間法制の見直し

労働時間法制として、特に裁量労働制や高度プロフェショナル制度について緩和等の要望を挙げている企業が5社と相対的に多かったほか、健康確保という観点からの労働時間管理の重要性を認めつつ、働き方の変化に伴い労働時間管理のあり方の見直しも必要ではないかと考える企業も4社あった。

(a) 裁量労働制等の労働時間制度の見直し、検討

A社は、いつどこで働いたかに対してではなく、成果に対して報酬を支払うという変化が社会に生まれつつあるとし、またジョブ型の働き方が進んでくれば雇用の流動化が促進され、転職市場は大きくなり、専門職種の市場相場も形成されるため、ジョブホッピングによるキャリアメイクも増えていくと思われ、社会全体で適材適所の労働移動が図られていくことになるとしている。その一方、現行の労働法制は労働時間に軸足を置いた規制的な側面が強く、こうした新たな働き方に不寛容であり、裁量労働制の対象職種拡大、ホワイトカラーエグゼンプション制度の再検討を要望している。

B社は、現行法制は事業所勤務を中心とした労働時間法制となっており、モバイルワークの中で自己裁量(自律)を高める、競争力をつける環境が整備できないため、裁量労働制、高度プロフェッショナル制度の要件の緩和を要望している。

C社は、テレワークは、時間と場所の制約なく柔軟な働き方が可能であること等から、みなし労働時間制との親和性が高く、所定の安全配慮は前提とした上で、企画業務型裁量労働制等の適用範囲の拡大を要望している。

F 社は、企画業務型裁量労働制の対象業務の拡大とともに、高度プロフェッショナル制度について使い勝手をよくしてほしい旨要望している。

G社は、裁量労働制の適用拡大を要望している。

(b) 労働時間管理規制全般

E社は、労働者がどこにいても管理しなければならないとする現行の労働時間管理規制について、PCのログイン・ログアウトの時刻を把握したとしても、その間の時間が本当に働いている時間なのかも含め、今後、企業がどこまで対応すべきなのか、改めて検討してほしいとのことだった。業種上、裁量労働制のハードルも高く、現状の最適解として、コアタイムレスのフレックスタイム制を敷いているが、入退館時刻とも照合もしなければならない不便さを感じており、労働時間管理規制のあり方の検討を要望している。

L 社は、時間をベースとした労務管理について見直してほしい、業務委託のような アウトプット重視の働き方を正社員にも適用するなど、マネジメントが可能な企業に は運用の門戸を開いてほしいとのことだった。

M 社は、健康確保の観点からの労働時間管理は当然だが、処遇面における労働時間 管理をどれだけ厳格に行うのか、これまでとは違った法の運用方法等が認められれば、 企業の制度や管理のあり方にも変化の余地が生まれるのではないかとしており、労働 時間管理がどれだけ緩和されるかが重要としていた。

N 社は、現行法は工場法から続くいわゆるワーカーを管理する要領での労働時間規制であり、このままではグローバルな競争に耐えられないのではないかと危惧している。労働時間の把握自体は健康確保措置として必要だが、労働時間の長さではなく成果を重視する企業では、労働時間の長さそのものに意味はないため、一時中断等を含めた労働時間を忠実に管理することは、健康確保の観点を除けば、さほど重要ではなく、労働時間規制については、社員がより柔軟に働くことができる改定を要望している。

② 解雇規制の緩和等

解雇規制の緩和等を要望する企業も4社あった。

A 社では、上記① (a) と同様の問題意識から、労働生産性を高めるためには適正な競争原理を働かせることも肝要であり、セーフティネットを整備しつつ解雇規制の緩和を要望している。

B社は、自らの価値・競争力を高めてジョブ型雇用が主流になろうとしている中で、 労働者移動活発化の足かせにならないよう、雇用/解雇規制の緩和を要望している。

F 社は、人材の流動化を後押しするような政策が実現しないと、ジョブ型に移行しようにも出口戦略がなく、苦しいとし、解雇の金銭解決制度を要望している。

G社も、F社の指摘する人材流動化の必要性に賛同するとのことだった。

③ 事業所(勤務)主体・事業所別の労働法全般、労働者管理の見直し

B社は、モバイルワークや副業・兼業の許容、転勤の廃止等の流れにそぐわないため、 事業所(勤務)主体・事業所別の労働法全般、労働者管理の見直しを要望している。

④ 兼業・副業の運用に当たっての諸制度の整理

N社は、会社の業務と競合しないなど必要な条件をクリアすれば、副業・兼業を認めているが、労働安全面や法整備の問題が未だクリアになっていない点もあるように見受けられるため、兼業・副業を各社で運用していくためにも、大企業、中小企業問わず該当するようなガイドラインの策定を要望している。

⑤ 採用·人材育成等

F 社は、リカレント教育や新卒一括採用(就職協定の問題)のあり方等について、必ずしも政策要望というわけではないが、課題意識を持っているとのことだった。

K社は、少子高齢化が進展し、人生 100 年の中では、個人が企業を離れて、何度もリスキリング(学び直し)して社会参加することが求められるため、そのような個人を支援する政策(例:一定の就労経験した者の学び期間中の所得補償等)を要望している。

⑥ コロナ禍での雇用継続・事業継続支援

D 社は、コロナ禍で、飲食業ではイートインからテイクアウトやデリバリーにシフトする現象が顕著であるが、店内サービスをしていた労働者が全てバイク等で宅配できる訳ではないため、例えば運転技能取得の支援や持ち帰り、宅配に使用する包材確保に対する支援等、雇用維持、事業継続につながる施策を要望している。

⑦ 年金制度

B社は、終身雇用の終焉、退職金制度の見直しが求められる中で、柔軟に制度変更ができないことから、確定給付企業年金制度(DB)規制の緩和を要望している。

⑧ 脱ハンコ化、ペーパーレス化

E 社は、社会全体として請求書の PDF 化や、FAX を介した受発注確認のメール化・EDI (電子取引) 化など、商慣行のペーパーレス化を要望しており、これらが一層進展すれば、働き方の更なる見直しに繋がるとしていた。

G 社も、押印文化の見直しなど官庁業務も改革されようとしており、そうした動きは 民間の働き方改革にも大いにつながるだろうとのことだった。

H 労組は、特に役所関係の仕事は未だペーパーワークが多く残っており、特許関係の 申請等はハンコ文化も根強いため、在宅勤務を交えた生産性の更なる向上に向けた改善 を要望している。

I 労組は、決裁手続の簡素化や電子化等に当たっては、文書の唯一性・真正性の担保が 重要であり、政府のバックアップの下でデジタル判子のようなものを仕組み化できれば、 より広範な効率化に繋がるのではないかとしていた。

第 17 節 まとめ

これまで14社におけるテレワークの制度・取組内容や運用に当たっての工夫、課題、今後

の方針、働き方全般についての展望等をみてきた。

今回ヒアリングに協力いただいた企業・労働組合では、テレワーク(在宅勤務)をコロナ 禍で導入した企業は1社のみであり、コロナ問題が発生する以前から既に何らかの形でテレワークを導入していた。この点、例えば当機構が別途実施した企業アンケート調査(「新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響に関する調査」)の第3回調査(2021年2月調査)によると、テレワークの導入目的として「新型コロナウイルス感染症の感染拡大への対応」を挙げた企業が8割と高い割合を示していることに照らすと、今回のヒアリング企業の姿は、広く社会全般でみた平均的な状況とは少し異なっていることに留意する必要がある。こうした前提の上ではあるが、本節以前に記載した今回のヒアリング調査結果を踏まえる。

こうした前提の上ではあるが、本節以前に記載した今回のヒアリング調査結果を踏まえる と、次のようなことが言えよう。

○ ほとんどの企業において、コロナ問題発生以前よりテレワークが実施されていたとはいえ、2020 年 4 月の緊急事態宣言下では、それまでに構築していた一定の枠組を超えるような形で緊急的な対応を迫られることになり、暫定的に例えばほぼ全社員をテレワークとするなどの対応をとらざるを得なかった企業が多かった。

しかしその経験が、その後の制度上のテレワークの拡大を後押ししたり、これまで必ずしも見えなかったテレワークの課題などを顕在化させたりと、企業にとってある意味で貴重なものとなっていた。この経験のもとで、さらに試行錯誤しながら、それぞれの企業にとってよりよい形でのテレワークや、テレワークだけにとどまらない働き方全般について模索していた。

重要なのはリモートにするかどうかではなく、どうしたら成果を上げ、イノベーションを起こせるのか、どうすればより円滑にコミュニケーションを図り、信頼関係を築けるかであり、そのために、社員を最適な場所で働かせ、もっと活躍してもらいながら、社員をより幸せにするにはどうすべきなのかという観点から議論が必要だとする企業もあった。

テレワークをどう位置づけ、どう進めていくかは、働く場所の制約を受けない働き方をどう考えるかにつながり、在宅勤務やサテライトオフィス勤務などの具体的な制度設計にとどまらず、ひいては転勤、単身赴任のあり方の見直し、さらにはオフィスのあり方の見直しまで進んでいくこととなる。実際、多くの企業でオフィスのあり方も含めて課題として認識していた。

- なお、テレワークの実施・推進に当たっては、企業、管理職、一般社員いずれもが、 意識してこれまでのやり方(例えば業務遂行の方法、上司と部下とのコミュニケション のとり方など)を見直すことも必要である。その際、労使の協力は不可欠であるが、社 員アンケート等をとりながら、望ましい制度のあり方を追求している企業もいくつか見 られた。
- 本ヒアリングは 2020 年 10~11 月に行ったものだが、その後も地域によっては緊急事

態宣言が複数回発令されるなどコロナ禍も長期化している。既にヒアリング時点において、2020 年 4 月の緊急事態宣言下でのテレワークの状況等を踏まえ、テレワーク自体の制度の精査・見直しや関連する制度の検討など幅広い取組に着手していたが、今なお少なくとも感染拡大防止の観点から引き続きテレワークも求められている中で、その後の経過を踏まえつつ、さらにテレワークを含め働き方のあり方について各社で検討が進められていると考えられる。

- ヒアリング時点では、テレワークの利用条件について、2020 年 4 月の緊急事態宣言 時と比べて制限する方向での見直しをする企業のほうが、緩和する方向での見直しをする企業より多かった。これは緊急事態宣言時に緊急避難的に一律にテレワークを実施した (あるいは実施せざるを得なかった) ケースが多かったため、その際と比較すれば、一定のルールを決めるという意味で制限するという趣旨で受け止めることもできるが、一方で今後について全面的なテレワークの実施はなかなか困難とする企業も多かったことにもつながっている。
- テレワークがニューノーマルになるかどうかについて尋ねたところ、基本的な働き方としてテレワークを推進していくとした企業は2社のみで、半数の企業が、少なくとも後退はしないだろうが無理のない形でテレワークと出勤を組み合わせたハイブリッドのスタイルで定着する姿を描いていた。

その組み合わせ方も当然のことながら企業によってさまざまで、これまでの取組による素地、テレワークによる生産性向上への寄与度、社員間のコミュニケーションの状況などを見極めながら、どのような組み合わせが最適かを判断していくというものである。

- なお、ヒアリング時点でも、テレワークの対象とすることや実施が困難な職種・部門 等について、企業によっていろいろ指摘があったが、一方で、これまでの対面からオン ラインに切り替えるだけでなく付加価値をつけることでスムーズに対応しているとす る企業もあり、知恵を絞って対応している状況も見られた。
- テレワークの目的として全ての企業が掲げる一方で、多くの企業が課題としても挙げていた「生産性」については、ヒアリング時点で実際効果があったとする企業とまだ効果が見えないとする企業は、数的には同程度であったが、効果があったとする企業では、コロナ問題以前から取り組んできたことが生産性の維持・向上につながっているとの指摘が多かった。以前からの取組として、テレワークの実施を挙げていた企業、テレワーク以外のことを挙げている企業それぞれあり、このことは、テレワークを実施することで生産性が必ずしも直ちに上がるわけではなく、一定の時間をかけての取組や、何かもう一捻りを加えることが有効だということを示唆する。ヒアリングにおいては、例えば仕事の進捗状況の見える化や、時間ではなく成果を重視した働き方などが、この一捻りであった。

また生産性について、社員にとっての生産性だけでなく、会社にとっての生産性向上

に着目すべきとする企業や、企業としてテレワークを推進する以上は、これまでの働き 方では得られないプラスの効果がなければならないとし、敢えてテレワークを推進する 目的を明確にする必要があるとする企業があった。生産性一つをとっても、企業によっ て考え方が異なり、生産性向上をテレワークの目的としながらも、目指す具体的な姿は 企業ごとにさまざまとも言える。

- テレワークの課題として最も多くの企業が挙げていた「コミュニケーション不足への 対応」については、いくつかのパターンで対応策も講じられていた。ヒアリング時点で 既にパーフェクトと評価されているような対策はなかったものの、工夫を凝らし、具体 的な対策を講じている企業と、重要課題だという認識にとどまっている企業と半々であ り、具体策を模索している企業に向けて、事例・好事例の提供も有効と考えられる。
- 新たな働き方をめぐる政策要望としては、労働時間制度をはじめ労働法制の見直しを 挙げる企業が多かった。テレワークの場面に限らず、以前より企業側から要望のあるも のが多いが、今後、労働時間制度の在り方を検討する際には、テレワークの推進という 観点も含めて行われることが重要と考える。
- 政策要望として、脱ハンコ化、ペーパーレス化を挙げた企業も複数あったが、社会全体で関係者が一緒に取り組んでいくことで実現できるともいえる。また、今後の働き方の展望として、コロナ問題をはじめこれだけ想定外のことが次々起こると、柔軟で機動的な人事を目指す必要があるが、どの企業にも共通の課題であり、他社と直面する悩み等を共有しながら、社員がより幸せに働ける環境づくりを、オール日本の人事部が連携しながら進められるといいとしていた企業もあった。今後の新たな働き方を模索する上では、他企業をはじめ広く関係者が情報共有し、連携していくことも重要であろう。

参考資料(14社各社のヒアリング内容)

事例1 企業A社(建設)

1. 事例の概要

テレワークとして、①2019 年~在宅勤務、②2020 年~サテライトオフィス勤務、③概ね 2015 年頃~モバイル勤務を導入している。

「在宅勤務」については、育児や介護等のために時には出社が困難な社員に対し、欠勤 することなく出社時と同程度の労働力を提供できる環境を整え、職業生活と家庭生活の両 立を支援することを目的に導入した。

その後、新型コロナウイルス感染拡大防止のための緊急避難(暫定的な通達運用)として、育児や介護等に限らず、上長が「テレワークによる在宅勤務に適した社員」と認めれば、日数制限無く在宅勤務することができるようにした。

そうした対応を 10/1 現在も継続しており、対象者(正社員のみ) 8,520 人中、約 710 人(8.3%)が在宅勤務を行っている。ただ、実態として現場では殆ど行われておらず、現場をサポートする支店の実施率もやや低い。一方、本社は独立性があるため、設計部門や管理部門等で 2 割ほど行われており、結果として全社に均せば約 8%という状況である。

なお、現場(4,000 人弱)でテレワークを行っているのは 50 人程度にとどまるが、いないわけではない。65 歳を超えて働く社員にとって、週に 5 日・フルタイム勤務は体力的にきつくても、週に $1\sim2$ 日のテレワークを挟めば大分、負担が軽減される。テレワークでも、品質管理や積算等の仕事は充分可能で現場も助かるため、そうした場面での活用は是非、推進したいと考えている。

こうしたことから、来年にはテレワークを広く一般社員を対象にする制度改定(規定整備)を行いたいと考えているが、コミュニケーションやメンタルヘルスを確保する観点から、テレワークの利用については月に8日・週に3日迄に制限する考えである。

2. 基礎情報 (フェイスシートより)

(1) テレワークの対象者

	テレワークの対象者			
	在宅勤務	サテライトオフィス勤務	モバイル勤務	
	図 専門・技術職	□ 専門・技術職	□ 専門・技術職	
	⊠ 事務職	⊠ 事務職	⊠ 事務職	
	⊠ 営業・販売職	⊠ 営業・販売職	図 営業・販売職	
対象職種	図 サービス職	図 サービス職	⊠ サービス職	
	図 製造・生産職	⋈ 製造・生産職	図 製造・生産職	
	⊠ 運輸・保安職	図 運輸・保安職	図 運輸・保安職	
	⊠ その他	⊠ その他	⊠ その他	
対象職層	⊠ 管理職層	⊠ 管理職層	⊠ 管理職層	
对	⊠ 一般職層	⊠ 一般職層	⊠ 一般職層	
同勤務の非正社員への適用	□ 有(制度上)	⊠ 有 (制度上)	□ 有(制度上)	
回動物の非正社員への適用	⊠ 有 (実績)	□ 有(実績)	⊠ 有(実績)	

(2) テレワークの利用条件

利用単位の制限	有(終日、半日、時間単位)			
利用回数の上限	有(月8日または週3日を上限とする)			
事前申請の必要	有(前日まで)			
	Web上で、労働者が自ら打刻・タイムスタンプ			
	PC等のログ時刻を取得			
	上長等にメールや電話で報告			
テレワーク時の 勤怠管理	上長等の視認で確認			
到总官垤	電子ファイルの出勤簿に自己申告で記入			
	その他			
	特段、行っていない			
	PC等を受信可能にし、会社からの連絡を常時、受け取れるよう求めている			
テレワーク時の	原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容			
通信状況	対応は社員に任せている(受信は特段求めていない)			
	その他			

(3) 人事・賃金制度の概要

テレワーク勤務者の人事・賃金制度は、オフィス勤務者と基本的に同様である(テレ ワーク勤務者については、労働時間の開始・終了を自己申告してもらっている点だけが 異なる)。

	□ 事業場外みなし労働時間制
適用されている	図 フレックスタイム制度 図 変形労働時間制
労働時間制度	□ 専門業務型裁量労働制 ⊠ 管理監督者
	□ 企画業務型裁量労働制
1ヶ月当たりの	月(190)時間程度
実労働時間の長さ	月(190)時间程度
管理職層の等級制度	□ 職能等級制度
	□ 職務等級制度 □ その他
(組合せの場合は複数選択)	□ 役割等級制度
	□ 職能等級制度 □ 職階等級制度
一般職層の等級制度	□ 職務等級制度 □ その他
(組合せの場合は複数選択)	□ 役割等級制度
	□ 目標管理による達成度評価
	図 意欲・取組姿勢や行動、業務遂行プロセスの評価
	図 被評価者自身による自己評価
適用している	☑ 発揮能力やコンピテンシーの評価
評価制度	□ 企業理念や行動指針と連動したバリュー評価
	□ 部署やチーム単位の業績・成果評価
	□ 同僚や部下による多面(360度)評価
	□ その他
管理職層の	図 職能給 (75) ∕100 図 年功給 (15) ∕100
賃金の構成項目	□ 職務給 □ その他
(賃金制度)	図 業績・成果給(10) ∕100 □ 年俸制
<u>一般職層</u> の	図 職能給 (70) ∕100 図 年功給 (30) ∕100
賃金の構成項目	□ 職務給 □ その他
(賃金制度)	□ 業績・成果給
通勤手当	テレワーク勤務者にもオフィス勤務者と全く同様に支給している

(4) テレワーク勤務のための環境の整備状況

社外から、社内の共有サーバにアクセス可能		VPN(仮想専用線)接続可能
経理、人事等の専用システムに、社外からアクセス可能		オフィスの縮小、フリーアドレス化
クラウド型のファイル共有システムを利用		テレワーク拠点の配備
内外線一体型の電話を利用		決裁等手続きの電子化
社外から、社用メールを送受信可能	\boxtimes	決裁等手続きの簡素化(ハンコ文化の縮小)
共有スケジューラーの利用		ペーパーレス化の推進
チャットツール(Skype, Teams, Slack 等)を利用		テレワークに適した人事・賃金、評価制度
各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能		への改定
電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理		テレワークに必要な健康確保措置を実施
テレビ会議・We b会議を利用		その他
勤怠状況のモニタリング		
テレワークの開始方法やルールにかかる説明会(e-learning 含む)		

(5) テレワーク勤務者に対する費用負担や貸与の状況

インターネット通信回線の利用料	\boxtimes	ネット接続用の通信機器
(図 全額 □ 一部)		(W i - F i , 無線 L A N ルータ等)
	\boxtimes	PC本体
電話料金	\boxtimes	PC周辺機器
(図 全額(機器貸与の場合)□ 一部)		(モニター、マウス、キーボード等)
	\boxtimes	スマートフォン, 携帯電話
水道光熱費	\boxtimes	タブレット端末
(□ 全額 □ 一部)		FAX
		事務用品 (文具等)
総合的な一定額の手当を支給		机や椅子、キャビネット
		その他
		費用負担 または 貸与しているものはない

(6) テレワーク勤務の労務面に於ける「導入当初の目的」と「実際の効果」

内容	① 導入当初の目的	② 実際の効果
創造的な仕事の効率や生産性の向上	\boxtimes	
定常的な仕事の効率や生産性の向上	\boxtimes	
社員の自己管理能力の向上	\boxtimes	
社員の『仕事と生活の両立』や『健康的な生活の確保』		
通勤負担の軽減(時間の有効活用)		
『育児や介護、治療等と両立する社員』への対応・離職防止	\boxtimes	
高齢者や障がい者への対応・離職防止		
居住地域(遠隔地、諸外国)に依らない優秀な人材の確保		
自然災害や感染症流行時等の『事業継続性』や『社員の安全確保』		
年休取得率の上昇		
職場トラブルの減少		
離職率の低下		
採用応募者の増加		
人件費(通勤手当、残業代等)の削減		
その他		
特にない		

(7) テレワーク勤務を進める中で、労務面で直面している課題

Ш	テレワーク勤務の対象者の拡大	Ш	テレワークに必要な健康催保措置(メンタル
\boxtimes	テレワーク勤務可能な職域の拡大		ヘルス、運動不足解消、健康管理等)の実施
	テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和		福利厚生のあり方の見直し
	テレワーク勤務の申請手続きの簡素化		取引先や顧客からの理解
\boxtimes	コミュニケーション不足への対応		管理職からの理解
\boxtimes	オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の	\boxtimes	テレワーク勤務環境(上記6.の内容)の改善
	不公平感や業務負担の偏りの解消	\boxtimes	テレワーク勤務の環境整備・維持にかかる費用
	出社したがらない社員(問題社員)の増加		負担
	勤怠管理(働きぶりの見える化)	\boxtimes	オフィスの役割やあり方の見直し
	適正な労働時間の把握		情報漏洩の防止、セキュリティの確保
	残業の削減や長時間労働の防止		労働災害(自宅労災等)の未然防止
	生産性の低下		人事異動の硬直化
	年休取得率の低下		帰属意識の低下
	テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度		企業文化の継承
	への改定	\boxtimes	その他
	テレワーク勤務に適した人材育成体系の構築		今年の社内研修は軒並みオンラインで実施したが、
	新規採用方法や新規採用研修のあり方の見直し		受講者から、聴講する場所や(集合研修ではない分、
	(通年採用化、完全オンライン化等)		1~2時間の細切れで入ってくるため、利便性も高い
(今年の新卒採用は、コロナ対応のためオンラインを多用し、		が、自身の仕事との折合いを付け難いなど) 個人検討
	一度も会わずに内定を決めたが、学生側の負担軽減、交通費		の時間の確保といった課題も寄せられた。また、オン
	や宿泊費等の経費削減、母数形成の容易さ等のメリットが		ラインだけではなく集合形式の研修も必要だと感じる
	実感できたため、次年度以降も有効活用したいと考えている。		が、どのような内容を集合形式にするか、効果の高い
	ただ、やはり会っておきたいという思いもあり、企業側・		内容を担保する必要があるがあると考えている
	学生側とも、納得度合いの側面では課題を残したため、活用		
	の程度や組合せについては検討したいと考えている		特にない

3. グループ・インタビュー内容

※実際には「グループ・インタビュー」した内容から、該当部分を抜粋・記録している。

(1) 新型コロナウイルス感染拡大防止のためのテレワークの実施状況について

在宅勤務の実施率ピークは $4\sim5$ 月であり、本社の管理部門で $4\sim6$ 割、支店の管理部門でも $3\sim4$ 割に達したが、テレワークというより新型コロナウイルス感染拡大防止のためのひきこもりに近い状態で、緊急事態宣言の解除後は、自然と通常勤務に戻って行った。現在、本社の実施率は 2 割程度で、支店は 1 割を下回っている。但し、育児・介護等を行う社員については $7\sim8$ 割がテレワークを実施している。

なお、緊急事態宣言下でも、やはり現場のテレワークは殆ど行われなかった。

(2) テレワークに関連した人事・賃金等制度の改定状況について

2021年に制度改定を予定しているが、テレワークできる日数を月に8日・週に3日 迄に制限したいと考えている。新型コロナウイルス感染拡大防止のため、この春先から テレワークを全社員に拡大する中で、テレワークによる仕事は個人の力量や取り巻く人 間関係に大きく左右されると感じている。それらに貯金がある限り仕事は流れて行くが、 新たな仕事を任せる場面や、新しい人がチームに加わる場面等では途端に上手くいかな くなる。テレワークはやはり全日というわけにはいかず、週の半分程度は出社してもら う必要があると考えている。

なお、在宅勤務を行う人に対しては、マネジャーがより積極的に、仕事のプロセスに 関与するようなことも必要になってくると考えている。それは、コミュニケーションや メンタルヘルスの確保にとどまらず、半年毎の評価の納得性を高めることにも寄与する だろう。在宅勤務を行う人に対し、これまで以上に管理し、フィードバックしていく仕 組みが必要である。

(3) テレワークの「生産性」について

在宅勤務そのものではないが、リモート会議を多用するようになり、出張が大幅に削減されたという点に関しては有効だと感じている。会議のメンバーを最少限に絞るようになったし、(議論ではなく) 伝達するだけの会議はもう、リモートで充分という雰囲気になっている。

(4) テレワークはどの程度、「ニューノーマル」になり得るか

テレワークについては、弊社も積極的に取り組みたいと考えてはいるが、率直に言って「ニューノーマル」になることはないだろう。企業としてテレワークを推進する以上は、これまでの働き方では得られないプラスの効果がなければならない。新型コロナウイルス感染拡大防止策として急速に拡がった経緯があるが、テレワークを福利厚生や個人の権利にしてしまっては履き違える。そこは会社目線で、例えば労働力の確保や育児・介護、単身赴任等との両立、また、オフィスの有効活用や事業継続計画(BCP)への備え等といった、あえてテレワークを推進する目的を明確にする必要があると考えている。

(5) 今後の働き方(働かせ方)をどのように展望しているか。日本的な雇用慣行は今後、 どうなると見るか

企業における雇用のあり方として今、いわゆるメンバーシップ型から、成果に対して報酬を支払うジョブ型へと着実に移行しつつある。また、機械化・自動化や AI の活用等、デジタルトランスフォーメーション (DX) が急速に進んでおり、そうした中ではテレワークを推進する必要も勿論あるが、チームによる達成力など日本的な雇用の良さも忘れずに、一定の哲学を以て融合させながら、最適解を求めていく必要があると考えている。

(6) 新たな働き方(働かせ方)を巡る政策要望(必要な支援等)

いつどこで働いたかに対してではなく、成果に対して報酬を支払うという変化が社会に生まれつつある。また、ジョブ型の働き方が進んでくれば雇用の流動化が促進され、転職市場は大きくなり、専門職種の市場相場も形成されるため、ジョブホッピングによるキャリアメイクも増えていくと思われる。いわば社会全体で適材適所の労働移動が図られていくことになる。

一方、現行の労働法制は労働時間に軸足を置いた規制的な側面が強く、こうした新たな働き方に不寛容である。ついては、裁量労働制の対象職種拡大やホワイトカラーエグゼンプション制度の再検討が望まれる。また、労働生産性を高めるためには適正な競争原理を働かせることも肝要であり、そのためにはセーフティネットの整備を図りつつ解雇規制を緩和していくことが望まれる。

事例2 企業B社(製造(医薬品))

1. 事例の概要

テレワークとして、①2017 年 10 月~在宅勤務、②2020 年 4 月~モバイル勤務を導入 している。

「在宅勤務」については、国が掲げた「一億総活躍社会」の実現を労働組合との話し合いの契機とし、育児・介護の勤務支援に限定した「自宅勤務制度」としてスタートした。その後、これを効果的に活用することで、生産性の向上やイノベーションの創出、更にはワークライフベストの実現を図ること等を目的に段階的に拡大した。

導入から1年後の2018年10月には、適用対象者(フレックスタイム制や裁量労働制の適用者を対象へ)や、勤務場所(自宅のほか単身赴任家族宅や介護家族宅での勤務も可能に)、利用時間帯(平日の5~22時へ)等を拡大した。また、キャリア採用の増加に伴い、2020年4月には「勤続1年以上」という適用対象者要件を撤廃し、更に10月からは、(長時間労働抑制のために導入していた)「週1回・1日迄、所定就業時間(7時間50分)内」という利用限度も廃止した。なお、外勤(営業・販売職)については、2020年4月より自宅勤務を含めた「モバイル勤務制度」として整備している。

現在は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、「自宅勤務の積極的活用」と「オフピーク通勤の励行」を周知している。結果として、10/1 現在の対象者(正社員のみ)2,790人中、約40%が「在宅勤務」を行っており、外勤の対象者(同)約960人(理論上全員)が「モバイル勤務」を行っている。

2. 基礎情報 (フェイスシートより)

(1) テレワークの対象者

	テレワーク			
	在宅勤務	サテライトオフィス勤務	モバイル勤務	
	フレックスタイム制、		事業場外みなし制	
対象者要件	裁量労働制の適用者、		の適用者、	
对家有安计	上記形態を管轄する		上記形態を管轄する	
	管理監督者であること		管理監督者であること	
	図 専門・技術職		□ 専門・技術職	
	⊠ 事務職	継続検討中	□ 事務職	
	⊠ 営業・販売職		⊠ 営業・販売職	
対象職種	図 サービス職		□ サービス職	
	□ 製造・生産職		□ 製造・生産職	
	□ 運輸・保安職		□ 運輸・保安職	
	□ その他		□ その他	
対象職層	⊠ 管理職層		⊠ 管理職層	
刈	⊠ 一般職層		⊠ 一般職層	
日勤教の北下社員への済田	□ 有 (制度上)		□ 有 (制度上)	
同勤務の非正社員への適用	⊠ 有(実績)		⊠ 有 (実績)	

(2) テレワークのうち「在宅勤務」の利用条件

適用除外	3 6 協定の違反者、勤務時間適正申告の問題者、生産性低下者は適用を除外する		
	☑ その他(自己管理に問題ある者は適用対象外とする)		
アレソーソ時の通信状況	☑ 対応は社員に任せている(受信は特段求めていない)		
テレワーク時の通信状況	□ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容		
	□ PC等を受信可能にし、会社からの連絡を常時、受け取れるよう求めている		
	□ 特段、行っていない		
	□ その他		
	□ 電子ファイルの出勤簿に自己申告で記入		
テレワーク時の勤怠管理	□ 上長等の視認で確認		
	□ 上長等にメールや電話で報告		
	□ PC等のログ時刻を取得(2020年度中に取得予定:客観情報として)		
	図 Web上で、労働者が自ら打刻・タイムスタンプ		
	行权の音式は必要無く、祖職技に」承され、メンハーに同知9 れは テレワーク勤務可能にしている		
事前申請の必要	※9月迄はWeb工で「申請書」を提出させていたか、「0月以降は 特段の書式は必要無く、組織長に了承され、メンバーに周知すれば		
	☑ 有 (前日までに組織長に申請) ※9月迄はWeb上で「申請書」を提出させていたが、10月以降は		
	※自宅等勤務と事業所勤務の併用も可(通勤時間は労働時間より除外)		
勤務場所の制限	□ 対 (本人居住の住居、単身赴任/要介護家族宅)		
17711日从 日外V工阀	,···		
利用日数・回数の上限	#		
利用単位(終日のみ等)の制限	無		
71137	※フレックスのコアタイムは廃止しており、原則3時間以上勤務		
利用日・時間の制限	☑ 有 (原則、平日の5~22時 ※業務指示により深夜・休日もあり)		

(3) 人事・賃金制度の概要

テレワーク勤務者の人事・賃金制度は、オフィス勤務者と基本的に同様である。

分類	オフィス勤務者	テレワーク勤務者
適用されている 労働時間制度	 ☑ 通常の労働時間制度 ☑ フレックスタイム制度 □ 専門業務型裁量労働制 □ 企画業務型裁量労働制 図 事業場外みなし労働時間制 図 変形労働時間制 図 管理監督者 	
1ヶ月当たりの		//\
実労働時間の長さ	月 176 時間程度	(分離した集計なし)
管理職層の等級制度 (組合せの場合は複数選択)	□ 職能等級制度□ 職務等級制度☑ 役割等級制度	□ 職階等級制度 図 その他(一部、職務給・年俸制契約者)
一般職層 の等級制度 (組合せの場合は複数選択)	□ 職能等級制度□ 職務等級制度☑ 役割等級制度	□ 職階等級制度 図 その他(一部、職務給・年俸制契約者)
	図 目標管理による達成度評価 □ 意欲・取組姿勢や行動、業務遂行プロセスの □ 被評価者自身による自己評価	評価
適用している 評価制度	□ 発揮能力やコンピテンシーの評価 □ 企業理念や行動指針と連動したバリュー評価	
	□ 部署やチーム単位の業績・成果評価□ 同僚や部下による多面(360 度)評価□ その他	

分類	オフィス勤務者	テレワーク勤務者
<u>管理職層</u> の	□ 職能給	□ 年功給
賃金の構成項目	⊠職務給	□ その他
(賃金制度)	⊠ 業績・成果給	⊠ 年俸制 (一部)
<u>一般職層</u> の	□ 職能給	□ 年功給
賃金の構成項目	⊠ 職務給	□ その他
(賃金制度)	⊠ 業績・成果給	
		□ オフィス勤務者とは異なる部分がある
		現行は出社日数にかかわらず、
		オフィス勤務者と全く同様に支給
通勤手当の支給	有	しているが、見直しの方向で検討中
		(リモート手当の設置とセット)
		※給食施設、裁量労働手当、昼食補助
		手当等の改廃と合わせて

(4) テレワーク勤務のための環境整備状況

社外から、社内の共有サーバにアクセス可能		VPN(仮想専用線)接続可能
経理、人事等の専用システムに、社外からアクセス可能		オフィスの縮小、フリーアドレス化
クラウド型のファイル共有システムを利用		テレワーク拠点の配備
内外線一体型の電話を利用	\boxtimes	決裁等手続きの電子化(<u>一部</u>)
社外から、社用メールを送受信可能	\boxtimes	決裁等手続きの簡素化(ハンコ文化の縮小)
共有スケジューラーの利用		ペーパーレス化の推進
チャットツール(Skype, Teams, Slack 等)を利用		テレワークに適した人事・賃金、評価制度
各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能		への改定
電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理		テレワークに必要な健康確保措置を実施
テレビ会議・Web会議を利用		その他
勤怠状況のモニタリング		
テレワークの開始方法やルールにかかる説明会(e-learning 含む)		

(5) テレワーク勤務者に対する費用負担や貸与の状況

インターネット通信回線の利用料		ネット接続用の通信機器
(□ 全額 □ 一部)		(W i - F i , 無線 L A N ルータ等)
	\boxtimes	PC本体
電話料金	\boxtimes	PC周辺機器
(□ 全額 □ 一部)		(モニター、マウス、キーボード等)
		スマートフォン, 携帯電話(<u>10 月末配付</u>)
水道光熱費		タブレット端末
(□ 全額 □ 一部)		FAX
		事務用品 (文具等)
総合的な一定額の手当を支給		机や椅子、キャビネット
		その他
		費用負担 または 貸与しているものはない

(6) テレワーク勤務の労務面に於ける「導入当初の目的」と「実際の効果」

内容	① 導入当初の目的	② 実際の効果
創造的な仕事の効率や生産性の向上	\boxtimes	
定常的な仕事の効率や生産性の向上		
社員の自己管理能力の向上		
社員の『仕事と生活の両立』や『健康的な生活の確保』	\boxtimes	\boxtimes
通勤負担の軽減(時間の有効活用)		
『育児や介護、治療等と両立する社員』への対応・離職防止		
高齢者や障がい者への対応・離職防止		
居住地域(遠隔地、諸外国)に依らない優秀な人材の確保		
自然災害や感染症流行時等の『事業継続性』や『社員の安全確保』		
年休取得率の上昇		
職場トラブルの減少		
離職率の低下		
採用応募者の増加		
人件費(通勤手当、残業代等)の削減		
その他		
特にない		

(7) テレワーク勤務を進める中で、労務面で直面している課題

	テレワーク勤務の対象者の拡大	\boxtimes	テレワークに必要な健康確保措置(メンタル
	テレワーク勤務可能な職域の拡大		ヘルス、運動不足解消、健康管理等)の実施
	テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和	\boxtimes	福利厚生のあり方の見直し
	テレワーク勤務の申請手続きの簡素化		取引先や顧客からの理解
	コミュニケーション不足への対応		管理職からの理解
	オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の	\boxtimes	テレワーク勤務環境(上記6. の内容)の改善
	不公平感や業務負担の偏りの解消	\boxtimes	テレワーク勤務の環境整備・維持にかかる費用
\boxtimes	出社したがらない社員(問題社員)の増加		負担
	勤怠管理 (働きぶりの見える化)	\boxtimes	オフィスの役割やあり方の見直し
\boxtimes	適正な労働時間の把握	\boxtimes	情報漏洩の防止、セキュリティの確保
	残業の削減や長時間労働の防止		労働災害(自宅労災等)の未然防止
	生産性の低下		人事異動の硬直化
	年休取得率の低下	\boxtimes	帰属意識の低下
\boxtimes	テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度	\boxtimes	企業文化の継承
	への改定		その他
\boxtimes	テレワーク勤務に適した人材育成体系の構築		
	新規採用方法や新規採用研修のあり方の見直し		
_	(通年採用化、完全オンライン化等)		特にない
	新型コロナ禍にあっては、外勤者の新規採用者に		
	対し、製品知識等はオンラインでも研修可能だが、		
	実際にコミュニケーションを図りながら、いかに		
	営業・販売していくかが重要にもかかわらず、なか		
	なか研修し切れなかったという課題を残した。		
	また、キャリア採用者に対しても、既に即戦力の		
	ため研修を抑制した結果、職場に馴染むのに時間		
	を要した。マネジャーに適宜、フォローしてもらう		
	ことも含めて、より良いあり方を検討したい		

(8) テレワーク勤務の他に、「ウィズコロナ・ポストコロナの働き方」として、検討していることや関心を持っていること

自己裁量(自立した個)を高める労働時間制への移行を検討している。具体的には、フレックスタイム制から企画型裁量労働制への移行や、高度プロフェッショナル制度の導入、更に、工場ラインに残っている標準労働時間制についても、フレックスタイム制に移行できないか検討している。なお、これはデジタルトランスフォーメンション(DX)化という大きな流れの中で検討していることだが、新たな人事制度(ジョブ型、契約形態(雇用契約、委託契約等)、報酬の支払い方(市場プライス、期間支払型、退職金制度のあり方等))も模索していきたいと考えている。

3. グループ・インタビュー内容

※実際には「グループ・インタビュー」した内容から、該当部分を抜粋・記録している。

(1) 新型コロナウイルス感染拡大防止のためのテレワークの実施状況について

新型コロナ禍では、当時の制度としての利用限度(週1日・1回、1日の所定労働時間内)を外し、毎日でも利用できる特別措置を講じた。また、非正規社員の直接雇用者のほか、派遣社員についても派遣元との合意を経て適用した。

(2) テレワークに関連した人事・賃金等制度の改定状況について

かねてより、労働組合とはテレワークも含めた働き方改革関連の話し合いを重ねており、2020年9月にその要望を組み入れながら会社提案を申し入れ、労使合意した。内容は、①勤務形態の拡充(10月1日改定)として、「自宅勤務制度の拡充(1、2(2)の内容)」と「フレックスタイム制におけるコアタイムの廃止」を行うこと。加えて、②PCログ照合体制の構築(自己申告時間と照合できる仕組みを年度内に構築)、③勤務形態関連手当等の再構築を行うことである。③については、「事業所への出勤を前提とした通勤手当、給食施設や昼食補助手当、事業場外みなし/裁量労働制適用者手当等は、総合的に検討して再構築する」とし、「現行手当は当面継続支給するが、リモートワーク手当の新設を含めて成案化、改めて申し入れる」こととした。

(3) テレワークの「生産性」について

テレワークを生産性の向上に繋げるためには、自己裁量(自立した個)を高めてセルフマネジメント体制を整備することが重要だと考えており、①フレックスタイム制から

裁量労働制への移行(特に企画業務型の新設)や②高度プロフェッショナル制度の導入、 また、③標準時間労働制からフレックスタイム制への移行(工場ライン)を検討してい るところである。

また、人事報酬制度についても、「働き方改革」の第2段階として、自立した個による 自己革新を促進し、オーナーシップに満ちた人財の活躍を支援するため、就労環境、人 事報酬制度、雇用・契約形態等あらゆる視点から、抜本的な改革に着手したところであ る。

現時点でテレワークが「生産性の向上」に繋がっているかどうかは、正直分からない。 人によっては、電話が掛かってきたり人に話し掛けられたりしないため、中断されずに 仕事に集中できるという声もある。一方で、監視の目が無くなれば、サボってしまうと いうこともあるかも知れない。そうした中で、10月からの利用限度の廃止に当たっては、 「適用除外」要件(36協定違反者、勤務時間適正申告問題者、生産性低下者はテレワー ク不可とする規則)も明記した。ワークライフバランスの実現に向けて、すべてテレワークでできるようにすることは勿論、良いことだと思うが、それは充分な実力を身につけビジネスを推進・完結できる者の話である。未だ能力開発途上の者やセルフマネジメントができない者のテレワーク活用頻度については、本人の成長ひいては会社の生産性 向上の観点から絶えず注視していく必要があると考えている。

(4)(3)の他に、テレワークを進める上で直面している課題について

内勤者に対しても、10月末予定で携帯電話を付与することにしている。また、②勤務 形態関連手当等の再構築や、③デジタルトランスフォーメーション (DX) 下でのオフィ スのあり方の見直しも課題となっている (別途プロジェクトを立てて検討している)。

(5) テレワークはどの程度、「ニューノーマル」になり得るか

テレワークやジョブ型雇用の推進は、労働市場の流動化や労働者移動の促進といった 社会趨勢に合致しているが、ある一面、企業として一集団を築くことと逆方向にある。 これからは、どこの企業に属しても自律的に、高い競争力を発揮できるような人材に なることが個人に求められている。企業にとってはその時々に必要な有能人材を、如何 に集められるかが重要になり、獲得競争の中で報酬水準は高騰する。結果として報酬格 差がより一層、拡がることになるだろう。また、終身雇用の崩壊から報酬形態は年俸制 など期間支払型が主流となり、退職金制度のあり方の見直しが必要となる。

一方で、企業のチーム力は恐らく弱まるだろう。企業体の足腰の弱さに繋がりかねず、 チーム力を維持するためのしくみやメンバーを残して置く必要もある。テレワークは、 個人が企業にすがり過ぎる結果になるなら、場合によっては廃止することも考えても良 い。集う人材と企業基盤を見極めながら、ジョブ型/メンバーシップ型の舵取りしていかなければならないと考えている。

(6) 新たな働き方(働かせ方)を巡る政策要望(必要な支援等)

- ・ 事業所(勤務) 主体・事業所別の労働法全般/労働者管理 (モバイルワークや副業・兼業の許容、転勤の廃止等の流れにそぐわない)
- ・ 裁量労働制の導入規制、高度プロフェッショナル制度の要件緩和 (事業所勤務を中心とした労働時間制の立付けとなっており、モバイルワークの中 で自己裁量(自律)を高める、競争力をつける環境が整備できない)
- ・ 雇用/解雇規制の緩和 (自らの価値・競争力を高めてジョブ型雇用が主流になろうとしている中で、本規 制緩和の進展がないのは、労働者移動活発化の足かせになる)
- ・ 確定給付年金制度 (DB) 規制の緩和 (終身雇用の終焉/退職金制度の見直しが求められる中で、柔軟に制度変更ができない)

事例3 企業C社(金融·保険)

1. 事例の概要

「生産性の向上」を目的に、2016年には、テレワーク(①在宅勤務、②サテライトオフィス勤務、③モバイル勤務のいずれも)を導入している。この当時から、職員全員を利用対象としている。2018年には、「利用時間制限」も撤廃した。

規定上、契約社員は対象外だが、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、特別対応として運用上、認めている。正社員の「在宅勤務」については、10/1 現在で、本社所属の職員のうち約2割が行っている。

2. 基礎情報 (フェイスシートより)

(1) テレワークの対象者

	テレワーク			
	在宅勤務	サテライトオフィス勤務	モバイル勤務	
	図 専門・技術職	図 専門・技術職	□ 専門・技術職	
	⊠ 事務職	⊠ 事務職	⊠ 事務職	
	図 営業・販売職	⊠ 営業・販売職	図 営業・販売職	
対象職種	□ サービス職	□ サービス職	□ サービス職	
	□ 製造・生産職	□ 製造・生産職	□ 製造・生産職	
	□ 運輸・保安職	□ 運輸・保安職	□ 運輸・保安職	
	□ その他	□ その他	□ その他	
対象職層	⊠ 管理職層	⊠ 管理職層	⊠ 管理職層	
刈	⊠ 一般職層	⊠ 一般職層	⊠ 一般職層	
日勤致の非正社員への済田	□ 有 (制度上)	□ 有(制度上)	□ 有(制度上)	
同勤務の非正社員への適用	⊠ 有(実績)	⊠ 有 (実績)	⊠有(実績)	

(2) テレワークの利用条件

利用単位の制限	無
利用回数の上限	無
事前申請の必要	無
	図 Web上で、労働者が自ら打刻・タイムスタンプ
	□ P C 等のログ時刻を取得
	□ 上長等にメールや電話で報告
テレワーク時の	□ 上長等の視認で確認
勤怠管理	□ 電子ファイルの出勤簿に自己申告で記入
	□ その他
	□ 特段、行っていない
	□ PC等を受信可能にし、会社からの連絡を常時、受け取れるよう求めている
テレワーク時の	□ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容
通信状況	☑ 対応は社員に任せている(受信は特段求めていない)
	□ その他

(3) 人事・賃金制度の概要

テレワーク勤務者の人事・賃金制度は、オフィス勤務者と同様である。

	\boxtimes	通常の労働時間制度		事業場外みなし労働時間制	
適用されている	\boxtimes	フレックスタイム制度	\boxtimes	変形労働時間制	
労働時間制度		専門業務型裁量労働制	\boxtimes	管理監督者	
		企画業務型裁量労働制			
1ヶ月当たりの		± \(\)	±		
実労働時間の長さ		非公表			
管理職層 の等級制度		職能等級制度		職階等級制度	
(組合せの場合は複数選択)	\boxtimes	職務等級制度		戦陥寺秘制及その他	
(祖口との場合は複数選択)		役割等級制度	ш	ての地	
一般職層 の等級制度	\boxtimes	職能等級制度		職階等級制度	
(組合せの場合は複数選択)	\boxtimes	職務等級制度		その他	
(組占との場合は複数送が)		役割等級制度			
	\boxtimes	目標管理による達成度評価			
	\boxtimes	意欲・取組姿勢や行動、業務遂行	プロイ	セスの評価	
		被評価者自身による自己評価			
適用している	□ 発揮能力やコンピテンシーの評価				
評価制度		企業理念や行動指針と連動したバリ	ノュー	評価	
	図 部署やチーム単位の業績・成果評価				
		同僚や部下による多面 (360 度)	評估	T	
		その他			
<u>管理職層</u> の		職能給		年功給	
賃金の構成項目	\boxtimes	職務給 (70) /100		その他	
(賃金制度)		業績・成果給 (30) /100		年俸制	
<u>一般職層</u> の	\boxtimes	職能給 (5) /100		年功給	
賃金の構成項目	\boxtimes	職務給		その他	
(賃金制度)	\boxtimes	業績・成果給 (25) /100			
通勤手当	テロ	レワーク勤務者にもオフィス勤務 [。]	者とま	全く同様に支給している	

(4) テレワーク勤務のための環境の整備状況

社外から、社内の共有サーバにアクセス可能	\boxtimes	V P N (仮想専用線)接続可能
経理、人事等の専用システムに、社外からアクセス可能		オフィスの縮小、フリーアドレス化
クラウド型のファイル共有システムを利用		テレワーク拠点の配備
内外線一体型の電話を利用	\boxtimes	決裁等手続きの電子化
社外から、社用メールを送受信可能	\boxtimes	決裁等手続きの簡素化(ハンコ文化の縮小)
共有スケジューラーの利用	\boxtimes	ペーパーレス化の推進
チャットツール(Skype, Teams, Slack 等)を利用		テレワークに適した人事・賃金、評価制度
各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能		への改定
電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理		テレワークに必要な健康確保措置を実施
テレビ会議・W e b 会議を利用		その他
勤怠状況のモニタリング		
テレワークの開始方法やルールにかかる説明会(e-learning 含む)		

(5) テレワーク勤務者に対する費用負担や貸与の状況

インターネット通信回線の利用料	\boxtimes	ネット接続用の通信機器
(□ 全額 □ 一部)		(WiーFi,無線LANルータ等)
	\boxtimes	PC本体
電話料金	\boxtimes	PC周辺機器
(□ 全額 □ 一部)		(モニター、マウス、キーボード等)
		スマートフォン, 携帯電話
水道光熱費		タブレット端末
(□ 全額 □ 一部)		FAX
		事務用品 (文具等)
総合的な一定額の手当を支給		机や椅子、キャビネット
		その他
		費用負担 または 貸与しているものはない

(6) テレワーク勤務の労務面に於ける「導入当初の目的」と「実際の効果」

内容	① 導入当初の目的	② 実際の効果
創造的な仕事の効率や生産性の向上	\boxtimes	
定常的な仕事の効率や生産性の向上	\boxtimes	
社員の自己管理能力の向上		
社員の『仕事と生活の両立』や『健康的な生活の確保』	\boxtimes	
通勤負担の軽減(時間の有効活用)	\boxtimes	
『育児や介護、治療等と両立する社員』への対応・離職防止	\boxtimes	
高齢者や障がい者への対応・離職防止	\boxtimes	
居住地域(遠隔地、諸外国)に依らない優秀な人材の確保		
自然災害や感染症流行時等の『事業継続性』や『社員の安全確保』		
年休取得率の上昇		
職場トラブルの減少		
離職率の低下		
採用応募者の増加		
人件費(通勤手当、残業代等)の削減		
その他		
特にない		

(7) テレワーク勤務を進める中で、労務面で直面している課題

テレワーク勤務の対象者の拡大	\boxtimes	テレワークに必要な健康確保措置(メンタル
テレワーク勤務可能な職域の拡大		ヘルス、運動不足解消、健康管理等)の実施
テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和		福利厚生のあり方の見直し
テレワーク勤務の申請手続きの簡素化		取引先や顧客からの理解
コミュニケーション不足への対応		管理職からの理解
オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の		テレワーク勤務環境(上記6.の内容)の改善
不公平感や業務負担の偏りの解消		テレワーク勤務の環境整備・維持にかかる費用
出社したがらない社員(問題社員)の増加		負担
勤怠管理 (働きぶりの見える化)		オフィスの役割やあり方の見直し
適正な労働時間の把握		情報漏洩の防止、セキュリティの確保
残業の削減や長時間労働の防止		労働災害(自宅労災等)の未然防止
生産性の低下		人事異動の硬直化
年休取得率の低下		帰属意識の低下
テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度		企業文化の継承
への改定		その他
テレワーク勤務に適した人材育成体系の構築		
新規採用方法や新規採用研修のあり方の見直し		
(通年採用化、完全オンライン化等)		特にない

(8) テレワーク勤務の他に、「ウィズコロナ・ポストコロナの働き方」として、検討していることや関心を持っていること

- ・ デジタル活用と事務再構築の加速によるオペレーション業務の合理化
- ・ オフィススペース・ペーパーレス化促進によるコスト削減

3. グループ・インタビュー内容

※実際には「グループ・インタビュー」した内容から、該当部分を抜粋・記録している。

(1) 新型コロナウイルス感染拡大防止のためのテレワークの実施状況について

緊急事態宣言下の出社率は3割程度だったが、残りの7割すべてがテレワークをできていたというわけではない。当社のテレワークは、出張先や出先等から臨時的に行うことを想定してきたため、全社員が一斉に(セキュリティが確保された)社用専用回線を使用することはできない環境にあった(パンクしてしまう恐れが高かった)。そのため、一部の職員については、事実上の「自宅待機」になっていた。

(2) テレワークに関連した人事・賃金等制度上の改定状況について

仕事上、対面でのやり取りを重視しており、全日をテレワークとする社員も多くなかったことから利用制限を撤廃した経緯があるが、メンタルヘルスやマネジメントの観点から、今後は利用制限を設ける予定である。テレワーク勤務に適した人事・賃金制度のあり方については、その必要性の有無も含めて検討中である(これまで、特にテレワークを意識した人事・賃金制度の改定は行っていないが、年功的な要素を排除し、職務や成果に基づく制度を目指してきた方向性が結果として、テレワーク勤務にも馴染みやすかった側面はあると考えている)。

なお、オフィスのあり方やフリーアドレス化についても、一定の出社率で仕事を回す ことができないか、それによりオフィスコストをどの程度、削減できるのか、また、全 国の自社所有物件をサテライトオフィスとして活用できないか等、具体的に検討してい る最中である。

(3) テレワークの「生産性」について

職員個人だけではなく、会社組織としての「生産性」をどう考えるかという概念整理を、始めたところである。テレワークによる地方人財の活躍支援やオフィススペースの削減等もその一環だと考えているし、デジタルトランスフォーメーション (DX) 推進手段

の一つとして、テレワークを位置づけられないかとも考えている。

(4)(3)の他に、テレワークを進める上で直面している課題について

当社の文化として仕事上、対面でのやり取りを重視してきた中で、テレワークではなかなかコミュニケーションを取りづらいといった声が出ている。

(5) テレワークはどの程度、「ニューノーマル」になり得るか

テレワークについて論じる時、通勤負荷の軽減等、職員個人のメリットだけに注目すると方向性を見誤ってしまう。テレワークを推進する以上は、会社にとってなぜ必要なのか、それが生産性の向上にどう役立つかを、しっかりと見極めて整理する必要がある。

(6) 新たな働き方(働かせ方)を巡る政策要望(必要な支援等)

テレワークは、時間と場所の制約なく柔軟な働き方が可能であること等から、みなし 労働時間制との親和性が高いと感じている。所定の安全配慮を前提に、企画業務型裁量 労働制等の適用範囲が拡大されることが望ましい。

事例4 企業D社(飲食サービス)

1. 事例の概要

テレワークについては、コロナ禍による緊急事態宣言下で初めて、外出自粛要請に応え、 オフィス内の3密防止を目的に、事務職を中心とする本部(正社員約370人、パート・ア ルバイト約170人)に限定して導入した。

「お客様に対面で向き合って初めて商売が成り立つ」同社にとっては、緊急事態宣言下のテレワークは難題であり、「店舗に勤務する私たちパート・アルバイトが、最前線で(感染リスクに晒されながら)頑張っている中で、本部勤務の正社員等だけが自宅にいるのか」といった批判も一部店舗従業員から寄せられた。ただ、政府の外出自粛要請に応えるため、オフィスの稼働率は50%程度に抑制し、有給休暇を取得してもらったり、休業手当を支払いながら常時の在席人数を抑制することと並行してのべ90人の在宅勤務を実施し、年中無休の店舗営業を支えることとなった。

緊急事態宣言の解除後7月以降については、飛沫・接触感染の防止環境が充分整ったことを受け、テレワークの臨時的な実施を解除した上で、本部の正社員に限定した働き方として、①生産性の向上や②短期的なライフイベント(出産・育児・介護等)への対応を目的に制度化に踏み切った。ただ、本部の大半は、各店舗からの問合せ対応といった在宅勤務し難い仕事で占められており、メニュー開発のような仕事でもテストキッチンは本部にある。結果として、テレワークに向いている仕事は、誰にも話し掛けられずに、集中して何かを纏め上げたいといったようなものに限られるため、結果として10/1 現在のテレワーク勤務は約30人で推移している。また、テレワークを行っている人でも、月20日出社のところテレワークを行うのは2日程度となっている。

2. 基礎情報 (フェイスシートより)

(1) テレワークの対象者

	テレワーク
	在宅勤務
	□ 専門・技術職
	⊠ 事務職
	□ 営業・販売職
対象職種	□ サービス職
	□ 製造・生産職
	□ 運輸・保安職
	⊠ その他
社各 聯展	□ 管理職層
対象職層	⊠ 一般職層
日数数の北下社員。の第四	□ 有(制度上)
同勤務の非正社員への適用	⊠ 有 (実績)

(2) テレワークの利用条件

利用単位の制限	無
利用回数の上限	無
事前申請の必要	□ 有 (1カ月単位で事前申請するが、直前の変更も可能)
	図 Web上で、労働者が自ら打刻・タイムスタンプ
	図 PC等のログ時刻を取得
-	□ 上長等にメールや電話で報告
テレワーク時の	□ 上長等の視認で確認
勤怠管理	□ 電子ファイルの出勤簿に自己申告で記入
	□ その他
	□ 特段、行っていない
	図 PC等を受信可能にし、会社からの連絡を常時、受け取れるよう求めている
テレワーク時の	□ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容
通信状況	□ 対応は社員に任せている(受信は特段求めていない)
	□ その他

(3) 人事・賃金制度の概要

テレワーク勤務者の人事・賃金制度は、オフィス勤務者と全く同様である。

		通常の労働時間制度		事業場外みなし労働時間制			
適用されている		フレックスタイム制度	\boxtimes	変形労働時間制			
労働時間制度		専門業務型裁量労働制	\boxtimes	管理監督者			
		企画業務型裁量労働制					
1ヶ月当たりの	D (4.0.5) #######						
実労働時間の長さ		月(165)時間程度					
管理職層 の等級制度		職能等級制度		職階等級制度			
<u>富</u> 年 株置の 寺	\boxtimes	職務等級制度	\boxtimes	その他			
(組合での場合は複数選択)		役割等級制度		(上位管理職は年俸制)			
一郎勝爾 の笠処判廃		職能等級制度		職階等級制度			
一般職層の等級制度 (組合せの場合は複数選択)	\boxtimes	職務等級制度					
(祖口との場合は後数選択)		役割等級制度		て の 他			
	\boxtimes						
	図 意欲・取組姿勢や行動、業務遂行プロセスの評価						
		□ 被評価者自身による自己評価					
適用している		発揮能力やコンピテンシーの評	価				
評価制度		企業理念や行動指針と連動したバ	リュ-	一評価			
	\boxtimes	部署やチーム単位の業績・成果	評価	E .			
		同僚や部下による多面 (360度) 評	価			
		その他					
<u>管理職層</u> の		職能給		年功給			
賃金の構成項目	\boxtimes	職務給 (100) /100		その他			
(賃金制度)		業績・成果給		年俸制			
一般職層の		職能給		年功給			
賃金の構成項目	\boxtimes	職務給 (100)/100		その他			
(賃金制度)		業績・成果給					
通勤手当	テレワーク勤務者にもオフィス勤務者と全く同様に支給している						
	1						

(4) テレワーク勤務のための環境の整備状況

\boxtimes	社外から、社内の共有サーバにアクセス可能	\boxtimes	VPN(仮想専用線)接続可能
\boxtimes	経理、人事等の専用システムに、社外からアクセス可能		オフィスの縮小、フリーアドレス化
\boxtimes	クラウド型のファイル共有システムを利用		テレワーク拠点の配備
	内外線一体型の電話を利用		決裁等手続きの電子化
\boxtimes	社外から、社用メールを送受信可能		決裁等手続きの簡素化(ハンコ文化の縮小)
\boxtimes	共有スケジューラーの利用		ペーパーレス化の推進
\boxtimes	チャットツール(Skype, Teams, Slack 等)を利用		テレワークに適した人事・賃金、評価制度
	各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能		への改定
\boxtimes	電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理		テレワークに必要な健康確保措置を実施
\boxtimes	テレビ会議・W e b 会議を利用		その他
	勤怠状況のモニタリング		
	テレワークの開始方法やルールにかかる説明会(e-learning 含む)		

(5) テレワーク勤務者に対する費用負担や貸与の状況

インターネット通信回線の利用料	\boxtimes	ネット接続用の通信機器
(□ 全額 □ 一部)		(W i - F i , 無線 L A Nルータ等)
	\boxtimes	PC本体
電話料金	\boxtimes	PC周辺機器
(□ 全額 □ 一部)		(モニター、マウス、キーボード等)
	\boxtimes	スマートフォン, 携帯電話
水道光熱費	\boxtimes	タブレット端末
(□ 全額 □ 一部)		FAX
		事務用品 (文具等)
総合的な一定額の手当を支給		机や椅子、キャビネット
		その他
		費用負担 または 貸与しているものはない

(6) テレワーク勤務の労務面に於ける「導入当初の目的」と「実際の効果」

内容	① 導入当初の目的	② 実際の効果
創造的な仕事の効率や生産性の向上		
定常的な仕事の効率や生産性の向上		
社員の自己管理能力の向上		
社員の『仕事と生活の両立』や『健康的な生活の確保』		
通勤負担の軽減(時間の有効活用)	\boxtimes	\boxtimes
『育児や介護、治療等と両立する社員』への対応・離職防止	\boxtimes	
高齢者や障がい者への対応・離職防止		
居住地域(遠隔地、諸外国)に依らない優秀な人材の確保		
自然災害や感染症流行時等の『事業継続性』や『社員の安全確保』		
年休取得率の上昇		
職場トラブルの減少		
離職率の低下		
採用応募者の増加		
人件費(通勤手当、残業代等)の削減		
その他		
特にない		

(7) テレワーク勤務を進める中で、労務面で直面している課題

テレワーク勤務の対象者の拡大	テレワークに必要な健康確保措置(メンタル
テレワーク勤務可能な職域の拡大	ヘルス、運動不足解消、健康管理等)の実施
テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和	福利厚生のあり方の見直し
テレワーク勤務の申請手続きの簡素化	取引先や顧客からの理解
コミュニケーション不足への対応	管理職からの理解
オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の	テレワーク勤務環境(上記6.の内容)の改善
不公平感や業務負担の偏りの解消	テレワーク勤務の環境整備・維持にかかる費用
出社したがらない社員(問題社員)の増加	負担
勤怠管理 (働きぶりの見える化)	オフィスの役割やあり方の見直し
適正な労働時間の把握	情報漏洩の防止、セキュリティの確保
残業の削減や長時間労働の防止	労働災害(自宅労災等)の未然防止
生産性の低下	人事異動の硬直化
年休取得率の低下	帰属意識の低下
テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度	企業文化の継承
への改定	その他
テレワーク勤務に適した人材育成体系の構築	対象者が限られていること、WEB勤怠管理の仕組みが
新規採用方法や新規採用研修のあり方の見直し	あるため本部と同等の時間管理ができること、速度制限
(通年採用化、完全オンライン化等)	やWEB環境の不安定といった事案はあるものの、ほぼ
	本部と同等のシステム利用環境が自宅で実現できること
	から、労務的に大きな課題は無い
	特にない

3. グループ・インタビュー内容

※実際には「グループ・インタビュー」した内容から、該当部分を抜粋・記録している。

(1) テレワークの「生産性」について

テレワークというより Web 会議については、コロナ禍を機に多いに活用されるようになり、その有効性が認識され生産性も高まっていると感じている。これまで、地方の店長会議は、数百km移動することも少なくなく、相当の交通費や移動時間を要していたが、大幅な削減に繋がっている。

Web 会議の実現に当たっては、当社社長が意図的に、各本部長を対象に強制的に導入した経緯がある。普段なら対面で済むような本部内会議を、あえて Web 会議にしてトレーニングした。また、全国の店舗を管轄する 250 人ほどの地域幹部を対象に、社長自ら Web 会議で話すことから始め、店長会議等に水平展開していった。

(2) テレワークはどの程度、「ニューノーマル」になり得るか

世間的にテレワークは盛り上がっており、どんどん推し進められているように見えるだろうが、当社のような業種は対面で接客することで価値を生み出しているので、テレワーク可能な仕事は全体のごく一部に限られている。生産性向上の観点から、本部の一

定業務や WEB 会議の推進といった一定の限られた範囲でテレワークは継続するが、不特定多数のお客様の来店に対面で対応する店舗の感染対策よりも優先順位が高いものではない。テレワークの推進を前面に打ち出し難い業種が現前としてあることも認識いただきたい。

なお、社員に新たな作業を覚えてもらったり、新しいメニュー作成に取り組んでもら うため、様々な動画を作成し、教育ツールとして活用してきた経緯がある。それが結果 として、現下でも集合研修を最少にとどめる有効な方策として機能している。なお、店 舗勤務の正社員でも、会議や研修については業務用スマートフォンを活用した在宅勤務 が可能なため、今後は積極的に推進していきたいと考えている。

(3) 新たな働き方(働かせ方)を巡る政策要望(必要な支援等)

飲食業の場合、イートイン(店内飲食)からテイクアウト(持ち帰り)やデリバリー(宅配)にシフトする現象が顕著となっている。しかしながら、店内サービスをしていた人が全てバイク等で宅配できる訳では無いので、例えば運転技能取得の支援や持ち帰り、宅配に使用する包材確保に対する支援等、雇用維持、事業継続に繋がる施策を行っていただければ有難い。

事例5 企業E社(小売)

1. 事例の概要

テレワークとして 2018 年~在宅勤務を導入したが、店舗や物流センターに勤務する社員は利用し難いため、(全員が対象の制度ながら)結果として、利用は本社勤務の、特に「育児や介護の必要がある社員」に限られてきた。

しかしながら、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、緊急事態宣言期間中は本社勤務の正社員(正社員全体の約 1/4)と契約社員の全員に在宅勤務を推奨した。本社勤務者全員が在宅勤務という事態はそれまで想定されていなかったため、自宅から会社のシステムに接続可能な人数を急遽、増やす等の対応は要したが、以前から「コアタイムレス」のフレックスタイム制を導入し、労働時間管理は本人に委ねてきたため、在宅勤務の緊急拡大に際しても、(勤務場所が自宅に変わったというだけで)労働時間管理の面では特段の支障を感じなかった。

なお、店舗(全国に 70 店舗あり、運営責任者として正社員全体の約 3/4 を配置。1 店舗当たり $3\sim4$ 人の正社員と $20\sim40$ 人のパート・アルバイトで構成)については 1 カ月程度、「閉鎖」せざるを得なかったところも半数弱あり、休業手当を支給しながら自宅待機してもらった。

緊急事態宣言解除後の6~9月については、出勤者数を各部門とも50%未満に抑制するよう要請し、その後、一斉在宅勤務でコミュニケーション不足を課題認識したことから、10月以降は在宅勤務の利用を週2日迄に制限した(やはり対面でのコミュニケーションが一定程度は必要と感じ、また、11~12月の繁忙期を前に、本社の重要な仕事である店舗の運営支援が従来通り円滑に進むようにするため、一定の出社を必須にした)。

10/1 現在で、対象者(本社勤務の正社員)約230人中、原則出社が必要な顧客サポート部門(カスタマーサポートセンター)を除き、約220人(95%程度)は引き続き在宅勤務を行っている(ただし週2日まで)。なお、双方の合意がある場合には、一部派遣社員についても在宅勤務を認めている。

2. 基礎情報 (フェイスシートより)

(1)テレワークの対象者	ì
١		ノ ノ レ ノ ニ ノ Vノ MI多木 伯	

)対象者	テレワーク			
	在宅勤務			
	□ 専門・技術職(商品仕入れ、在庫管理、店舗の運営支援等)			
	□ 事務職(本社事務、店舗の運営責任者、カスタマーサポート等)			
	□ 営業・販売職			
対象職種	□ サービス職			
	□ 製造・生産職			
	□ 運輸・保安職			
	□ その他			
対象職層	☑ 管理職層			
刈	□ 一般職層			
同勤務の	☑ 有(制度上)			
非正社員への適用	□ 有(実績)			

(2) テレワークの利用条件

利用単位の制限	無
利用回数の上限	□ 有 (週2日まで)
事前申請の必要	無
	図 Web上で、労働者が自ら打刻・タイムスタンプ
	□ PC等のログ時刻を取得
テレワーク時の	□ 上長等にメールや電話で報告
サレソーク時の 勤怠管理	□ 上長等の視認で確認
到总官理	□ 電子ファイルの出勤簿に自己申告で記入
	□ その他
	□ 特段、行っていない
	□ PC等を受信可能にし、会社からの連絡を常時、受け取れるよう求めている
テレワーク時の	☑ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容
通信状況	□ 対応は社員に任せている(受信は特段求めていない)
	□ その他

(3) 人事・賃金制度の概要

テレワーク勤務者の人事・賃金制度は、オフィス勤務者と基本的に同様である。

		通常の労働時間制度		事業場外みなし労働時間制		
適用されている	\boxtimes	フレックスタイム制度		変形労働時間制		
労働時間制度		専門業務型裁量労働制		管理監督者		
		企画業務型裁量労働制				
1ヶ月当たりの		B / 100	\	吐眼和麻		
実労働時間の長さ	月(180)時間程度					
管理職層の等級制度		職能等級制度		職階等級制度		
国座帳層 の寺秘前及 (組合せの場合は複数選択)	\boxtimes	職務等級制度		その他		
(祖口との場合は後奴廷が)		役割等級制度				
一般職層 の等級制度		職能等級制度		職階等級制度		
- 放戦層 の寺級前及 (組合せの場合は複数選択)	\boxtimes	職務等級制度		その他		
(組合での場合は複数選択)		役割等級制度				
	\boxtimes	目標管理による達成度評価				
		意欲・取組姿勢や行動、業務遂	行ブ	ロセスの評価		
	図 被評価者自身による自己評価					
適用している	☑ 発揮能力やコンピテンシーの評価					
評価制度		企業理念や行動指針と連動した。	バリニ	_一評価		
		部署やチーム単位の業績・成	果評	価		
		同僚や部下による多面(360)	度)	評価		
		その他				
管理職層の		職能給		年功給		
賃金の構成項目	\boxtimes	職務給 (100) /100		その他		
(賃金制度)		業績・成果給		年俸制		
一般職層の		職能給		年功給		
賃金の構成項目		職務給 (100) /100		その他		
(賃金制度)		業績・成果給				
通勤手当の支給	~ 9	9月迄は通勤定期代を支給				
週勤于ヨツ又転	1 () 月以降は実費にて支給に変更	(往往	夏交通費×オフィス出社日数)		

(4) テレワーク勤務のための環境の整備状況

社外から、社内の共有サーバにアクセス可能	\boxtimes	VPN(仮想専用線)接続可能
経理、人事等の専用システムに、社外からアクセス可能		オフィスの縮小、フリーアドレス化
クラウド型のファイル共有システムを利用		テレワーク拠点の配備
内外線一体型の電話を利用		決裁等手続きの電子化
社外から、社用メールを送受信可能	\boxtimes	決裁等手続きの簡素化(ハンコ文化の縮小)
共有スケジューラーの利用	\boxtimes	ペーパーレス化の推進
チャットツール(Skype, Teams, Slack 等)を利用		テレワークに適した人事・賃金、評価制度
各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能		への改定
電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理		テレワークに必要な健康確保措置を実施
テレビ会議・Web会議を利用		その他
勤怠状況のモニタリング		
テレワークの開始方法やルールにかかる説明会(e-learning 含む)		

(5) テレワーク勤務者に対する費用負担や貸与の状況

はない

(6) テレワーク勤務の労務面に於ける「導入当初の目的」と「実際の効果」

内容	① 導入当初の目的	② 実際の効果
創造的な仕事の効率や生産性の向上		
定常的な仕事の効率や生産性の向上	\boxtimes	
社員の自己管理能力の向上	\boxtimes	\boxtimes
社員の『仕事と生活の両立』や『健康的な生活の確保』	\boxtimes	
通勤負担の軽減(時間の有効活用)		
『育児や介護、治療等と両立する社員』への対応・離職防止	\boxtimes	\boxtimes
高齢者や障がい者への対応・離職防止		
居住地域(遠隔地、諸外国)に依らない優秀な人材の確保		
自然災害や感染症流行時等の『事業継続性』や『社員の安全確保』		
年休取得率の上昇		
職場トラブルの減少		
離職率の低下		
採用応募者の増加		
人件費(通勤手当、残業代等)の削減		
その他		
特にない		

(7) テレワーク勤務を進める中で、労務面で直面している課題

□ テレワーク勤務の対象者の拡大	□ テレワーク勤務に適した人事・	賃金、評価制度
□ テレワーク勤務可能な職域の拡大	への改定	
□ テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和	□ テレワーク勤務に適した人材育	『成体系の構築
□ テレワーク勤務の申請手続きの簡素化	□ 新規採用方法や新規採用研修の)あり方の見直し
□ コミュニケーション不足への対応	(通年採用化、完全オンライン	/化等)
□ オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の	□ テレワークに必要な健康確保措	計置(メンタル
不公平感や業務負担の偏りの解消	ヘルス、運動不足解消、健康管	哲理等) の実施
□ 出社したがらない社員(問題社員)の増加	□ 福利厚生のあり方の見直し	
問題社員というわけではないが、完全在宅勤務で	□ 取引先や顧客からの理解	
仕事に支障が無かった社員からは、10月より利用が	□ 管理職からの理解	
週2日迄に制限されたことで、「なぜ、あえて出社	□ テレワーク勤務環境(上記6.	の内容)の改善
しなければならないのか」といった意見も出ている	☑ テレワーク勤務の環境整備・網	挂持にかかる費用
	負担	
□ 勤怠管理(働きぶりの見える化)	☑ オフィスの役割やあり方の見直	īl
□ 適正な労働時間の把握	□ 情報漏洩の防止、セキュリティ	の確保
□ 残業の削減や長時間労働の防止	□ 労働災害(自宅労災等)の未然	《防止
□ 生産性の低下	□ 人事異動の硬直化	
□ 年休取得率の低下	□ 帰属意識の低下	
「例年は8月に取得率が伸びるが、本年は同時点で	□ 企業文化の継承	
例年の3~4割にとどまっている。	□ その他	
	□ 特にない	

(8) テレワーク勤務の他に、「ウィズコロナ・ポストコロナの働き方」として、検討していることや関心を持っていること

・ 店舗と本社間のコミュニケーションのあり方

(店舗から本社に頻繁に問合せがあるが、当初は受ける側の本社社員が、出勤しているのか、在宅勤務かが分からないシステムになっていたため、コミュニケーションが取りづらい場面もあった。そこで運用上、その状況を店舗からも明確に確認できるようにしたが、それでも店舗で働いている者にとっては、メールでのやり取りが増え、本社との距離感を更に感じるようになったのではないかと考えている)

- ・ 全国の店長を一同に集める方針・戦略説明会の開催が困難な中での代替手段 (代替手段として3カ月に一度、オンラインによる会議を開催しているが、通信容量の関係で双方向リアルタイムのコミュニケーションが実現できていない。説明側にとっては反応が分かり難く、質問側にとっては予め受け付けた質問に限定されてしまうなど、意思疎通が不充分だと感じている)
- ・ <u>在宅勤務が困難な店舗勤務者の感染リスクに対する手当補助</u> (不特定多数のお客様が来店する店舗では、本社より感染リスクが高くなることを 踏まえ、何らかの手当補助等が必要か否かについて検討している)
- ・ <u>親会社を含む海外との往来再開</u> (海外渡航禁止に伴い、人事異動も停滞している)

3. インタビュー内容

(1) 新型コロナウイルス感染拡大防止のためのテレワークの実施状況について

新型コロナウイルス感染拡大防止策の一環として、少なくとも本社勤務の正社員は全員(230人)が、在宅勤務を経験した。緊急事態宣言期間中は、「どうしても出社しなければできない仕事」のみ出社を許可し、結果として郵便物や定期便を管理している総務や、外部からはアクセス不可の給与システムを取扱う人事等が週3日程度、出勤していた。なお、10月以降も週2日までではあるが、カスタマーサポートセンター以外の部門では在宅勤務を継続している。

(2) テレワークに関連した人事・賃金等制度の改定状況について

通勤手当については、~9月末迄は年4回、通勤定期代相当額を前払いしていたが、 週2日迄の在宅勤務を制度化した10月以降は毎月、往復の交通費×出勤日数の実費額 を後払いする形に変更した。

(3) テレワークの「生産性」について

在宅勤務が生産性にどのような影響を及ぼしているかについては現在、見極めているところであり、社内でも様々な議論がある。在宅で完結してしまうような仕事をしていた者からは、通勤時間が無くなり効率が良いという意見が上がる反面、当初(4月)は在宅勤務に不慣れなこともあったと思うし、必要なツールや環境が不十分だったこともあると思うが、時間外勤務が相当、増加してしまった。そのため現時点では、明らかに生産性が向上したとは言い切れない。

(4) テレワークはどの程度、「ニューノーマル」になり得るか

通勤時間ロス等が無くなることを考えれば、当社でも本社勤務を中心に、テレワーク はある程度、定着していくだろう。

全員がそもそも(職務記述書に基づく)職務限定の完全職務給で採用・雇用されている(配置転換は原則無く、本部への異動など職種変更を希望する場合は、社内公募による契約変更という形になる)ため、社員間の役割分担が明確であり、テレワークに馴染みやすい環境に置かれている。また、5年前から「コアタイムレス」のフレックスタイム制を導入しており、労働時間管理を本人に委ねて久しい点も、テレワークに馴染むと考えている。更に、期初には具体的な目標を立ててもらい、その進捗やコンピテンシーの発揮状況を評価・管理するため、テレワークにすることで社員がサボるということは考え難く、むしろ在宅勤務で働き過ぎてしまわないかという懸念がある。

他方、店舗勤務の社員のテレワークは、やはり難しい。特に、終日の在宅勤務は極めて難しく、出来でも1日の報告レポートの作成のみ在宅勤務でといった程度だろう(店舗に一つのユーザーアカウントしかなく、個人ごとのアカウントから店舗のシステムに外部からアクセス出来ないといった環境上の制約もある)。新型コロナウイルス感染拡大防止に伴い、お客様の需要がインターネット販売にシフトする動きも見られ、それによる売上高の増加に伴い、店舗勤務からカスタマーサポートセンターへ、社内公募で異動するような社員も出始めている。一方で、初めて育児・ベビー用品をお求めになる親御さんや、お孫さんのために買い物をされるシニア等には、やはり店舗で実際に手に取って自身の目で確かめてから購入したいというニーズもあるため、店舗が一気に縮小するようなことはないだろう。

結果として、店舗運営を支援する本社にとっても、100%の在宅勤務はやはり難しく、 週に3日程度は出社してもらう必要があると考えている。テレワークはある程度、定着 するだろうが、要は「できる仕事は在宅勤務でやってもらっても構わない」程度ではない か。

(5) 新たな働き方(働かせ方)を巡る政策要望(必要な支援等)

日本における緊急事態宣言期間中の対応は、分かり難かった。諸外国では、外出禁止令が出されたり、公共交通機関がストップしたため、否応無く休業しやすかった。一方、日本では公共交通機関が普段通りに運行する中で、出勤者数を7割削減することが要請されたものの、具体的にどうするかはあくまで各社の自主判断に委ねられたため、非常に対応しづらかった。

政策要望としては、労働者がどこにいても管理しなければならないとする現行の労働時間管理規制について、PCのログイン・ログアウトの時刻を把握したとして、その間の時間が本当に働いている時間なのかも含め、今後、企業がどこまで対応すべきなのか、改めてご検討いただけると有難い。我々のような職種は、裁量労働制のハードルも高い。現状の最適解として、コアタイムレスのフレックスタイム制を敷いているが、一方で入退館時刻とも照合もしなければならない不便さを感じている。労働時間管理規制のあり方について今一度、検討していただけると有難い。

なお、社会全体として請求書の PDF 化や、FAX を介した受発注確認のメール化・EDI (電子取引) 化など、商慣行のペーパーレス化がより一層、進展すれば、働き方の更なる見直しに繋がると思う。

事例6 企業 F社(その他製造)

1. 事例の概要

テレワークとして、①2014年~在宅勤務、②2020年~サテライトオフィス勤務、③2020年~モバイル勤務を導入している。在宅勤務については当初、育児・介護や本人の障がい・疾病により物理的に出社が困難になった場合に認める制度(可能な限り原則月1回は出社)として導入した。その後、2020年4月より、地震・風水害により物理的に出社が困難になった場合や、感染症対策として会社が出社させるべきではないと判断した場合も対象に追加した。

他方、全社的には東京オリンピック・パラリンピックの開催対応として、1回目:2019年7~9月、2回目:2019年11月~2020年1月、3回目:2020年6~9月の期間限定で、テレワークトライアルを実施してきた。そうした結果等を踏まえつつ、2020年10月より、サテライトオフィス勤務、モバイル勤務を含め、テレワークを自律的な働き方の一つとして認める、「リモートワーク制度」の導入に踏み切った(なお、出社が困難な場合の「在宅勤務制度」も、別建てで併存する形となっている)。

10/1 現在で、リモートワークについては対象者(正社員のみ)約 9,870 人全員が行っているが、勤務体制に応じた利用制限を設けており、タイムカード勤務者(通常の労働時間制適用者)がリモートワークできるのは週 2 日目安、フレックスタイム制適用者は週 3 日目安、企画業務型の裁量労働制適用者あるいは専門業務型の裁量労働制適用者と管理職は上限無し(フル在宅も可能)となっている(変形労働時間制勤務者には適用しない)。結果として、各日の出社率は部門により異なり、3~5割程度となっている。

なお、モバイル勤務については、地域限定社員や定年後の継続雇用社員を含めた全約 1万 710 人中、約 1万 60 人に端末を貸与している。制度上は全員が、サテライトオフィス勤務やモバイル勤務が可能なため、実際にこれらの勤務を行っている人数を把握してはいないが、頻度の高い営業・企画部門や管理職を抽出すると、約 5,860 人(約 6 割)となる。

2. 基礎情報 (フェイスシートより)

(1) テレワークの対象者

	テレワーク			
	在宅勤務	モバイル勤務		
	図 専門・技術職	図 専門・技術職	図 専門・技術職	
	⊠ 事務職	⊠ 事務職	⊠ 事務職	
	図 営業・販売職	⊠ 営業・販売職	図 営業・販売職	
対象職種	図 サービス職	図 サービス職	⊠ サービス職	
	□ 製造・生産職	□ 製造・生産職	□ 製造・生産職	
	□ 運輸・保安職	□ 運輸・保安職	□ 運輸・保安職	
	□ その他	□ その他	□ その他	
対免機區	⊠ 管理職層	⊠ 管理職層	⊠ 管理職層	
対象職層	⊠ 一般職層	⊠ 一般職層	⊠ 一般職層	
同勤務の非正社員への適用	無	無	無	

(2) テレワーク (「リモートワーク制度」) の利用条件

利用単位の制限			
利用回数の上限	有 (勤務体制により異なり、裁量労働制は上限無し。	フレックス	
刊用画数の工限	タイム制は週3日、タイムカード勤務は週2日を	目安とする)	
事前申請の必要	有 (前日までに、所属長に「勤務場所、勤務時間」を	報告)	
	Web上で、労働者が自ら打刻・タイムスタンプ		
	PC等のログ時刻を取得		
テレワーク時の	上長等にメールや電話で報告		
勤怠管理	上長等の視認で確認		
刧心旨垤	電子ファイルの出勤簿に自己申告で記入		
	その他		
	特段、行っていない		
	PC等を受信可能にし、会社からの連絡を常時、受け取れる	よう求めている	
テレワーク時の	原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容		
通信状況	対応は社員に任せている(受信は特段求めていない)		
	その他		

(3) 人事・賃金制度の概要

人事・賃金制度の概要は、以下の通りである(テレワーク勤務は、変形労働時間制の 適用者には適用しない)。

	\boxtimes	通常の労働時間制度		事業場外みなし労働時間制	
適用されている	\boxtimes	フレックスタイム制度		変形労働時間制	
労働時間制度	\boxtimes	専門業務型裁量労働制		(<u>テレワーク勤務は適用しない</u>)	
	\boxtimes	企画業務型裁量労働制		管理監督者	
1ヶ月当たりの			/ 100)時間程度	
実労働時間の長さ		Я	(180)吁问住及	
管理職層の等級制度	\boxtimes	職能等級制度		職階等級制度	
<u>国 準 職 層</u> の 寺		職務等級制度		その他	
(祖言での場合は複数選択)		役割等級制度			
一般職層 の等級制度	\boxtimes	職能等級制度		職階等級制度	
一放帳層の等級制度(組合せの場合は複数選択)		職務等級制度		その他	
(祖口との場合は複数選択)		役割等級制度			
	\boxtimes	目標管理による達成度評	平価		
	図 意欲・取組姿勢や行動、業務遂行プロセスの評価				
		被評価者自身による自己	2評価		
適用している		□ 発揮能力やコンピテンシーの評価 □ 企業理念や行動指針と連動したバリュー評価			
評価制度					
	□ 部署やチーム単位の業績・成果評価				
		同僚や部下による多面	(360度) 評	严価	
		その他			
管理職層の	\boxtimes	職能給 (62)/1	.00 🗆	年功給	
賃金の構成項目	\boxtimes	職務給 (36)/1	.00	その他 (2)/100	
(賃金制度)		業績・成果給		年俸制	
<u>一般職層</u> の	\boxtimes	職能給 (85)/1	.00	年功給	
賃金の構成項目		職務給 (3)/1	.00	その他(12)/100	
(賃金制度)		業績・成果給		(家族手当、都市手当等)	
通勤手当	現行はテレワーク勤務者にも、オフィス勤務者と全く同様に支給して いるが、交通費の実費精算とリモートワーク手当支給への移行も検討中				
週劃于ヨ					

(4) テレワーク勤務のための環境の整備状況

	社外から、社内の共有サーバにアクセス可能		VPN(仮想専用線)接続可能
\boxtimes	経理、人事等の専用システムに、社外からアクセス可能	\boxtimes	オフィスの縮小、フリーアドレス化
\boxtimes	クラウド型のファイル共有システムを利用	\boxtimes	テレワーク拠点の配備
\boxtimes	内外線一体型の電話を利用	\boxtimes	決裁等手続きの電子化
\boxtimes	社外から、社用メールを送受信可能	\boxtimes	決裁等手続きの簡素化(ハンコ文化の縮小)
\boxtimes	共有スケジューラーの利用	\boxtimes	ペーパーレス化の推進
\boxtimes	チャットツール(Skype, Teams, Slack 等)を利用		テレワークに適した人事・賃金、評価制度
\boxtimes	各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能		への改定
\boxtimes	電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理		テレワークに必要な健康確保措置を実施
\boxtimes	テレビ会議・Web会議を利用		その他
\boxtimes	勤怠状況のモニタリング		
\boxtimes	テレワークの開始方法やルールにかかる説明会(e-learning 含む)		

(5) テレワーク勤務者に対する費用負担や貸与の状況

インターネット通信回線の利用料	\boxtimes	ネット接続用の通信機器
(□ 全額 □ 一部)		(Wi-Fi, 無線LANル ー タ等)
	\boxtimes	PC本体
電話料金	\boxtimes	PC周辺機器
(□ 全額 □ 一部)		(モニター、マウス、キーボード等)
	\boxtimes	スマートフォン, 携帯電話
水道光熱費	\boxtimes	タブレット端末
(□ 全額 □ 一部)		FAX
		事務用品 (文具等)
総合的な一定額の手当を支給		机や椅子、キャビネット
		その他
		費用負担 または 貸与しているものはない

(6) テレワーク勤務の労務面に於ける「導入当初の目的」と「実際の効果」

内容	① 導入当初の目的	② 実際の効果
創造的な仕事の効率や生産性の向上	\boxtimes	
定常的な仕事の効率や生産性の向上	\boxtimes	
社員の自己管理能力の向上		
社員の『仕事と生活の両立』や『健康的な生活の確保』	\boxtimes	
通勤負担の軽減(時間の有効活用)	\boxtimes	\boxtimes
『育児や介護、治療等と両立する社員』への対応・離職防止	\boxtimes	\boxtimes
高齢者や障がい者への対応・離職防止		
居住地域(遠隔地、諸外国)に依らない優秀な人材の確保		
自然災害や感染症流行時等の『事業継続性』や『社員の安全確保』	\boxtimes	
年休取得率の上昇		
職場トラブルの減少		
離職率の低下	\boxtimes	
採用応募者の増加		
人件費(通勤手当、残業代等)の削減		\boxtimes
その他		
特にない		

(7) テレワーク勤務を進める中で、労務面で直面している課題

テレワーク勤務の対象者の拡大	テレワーク勤務に適した人材育成体系の構築
テレワーク勤務可能な職域の拡大	新規採用方法や新規採用研修のあり方の見直し
テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和	(通年採用化、完全オンライン化等
テレワーク勤務の申請手続きの簡素化	テレワークに必要な健康確保措置(メンタル
コミュニケーション不足への対応	ヘルス、運動不足解消、健康管理等)の実施
オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の	福利厚生のあり方の見直し
不公平感や業務負担の偏りの解消	取引先や顧客からの理解
出社したがらない社員(問題社員)の増加	管理職からの理解
勤怠管理(働きぶりの見える化)	テレワーク勤務環境(上記6. の内容)の改善
適正な労働時間の把握	テレワーク勤務の環境整備・維持にかかる費用
残業の削減や長時間労働の防止	負担
生産性の低下	オフィスの役割やあり方の見直し
年休取得率の低下	情報漏洩の防止、セキュリティの確保
(年休を取得しても行くところが無いことや、役所・)	労働災害(自宅労災等)の未然防止
家事等であればわざわざ年休を取得しなくても事	人事異動の硬直化
足りる状況になっていること等で、年休取得率が	帰属意識の低下
顕著に低下しており、5日義務化の手前、悩ましい	企業文化の継承
と感じている	その他
テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度	特にない
への改定	

(8) テレワーク勤務の他に、「ウィズコロナ・ポストコロナの働き方」として、検討していることや関心を持っていること

- ・ 人事評価制度の再構築(勤務体制の多様化に応じた対応等)
- ・ (特に一般職層の)仕事・役割基準の処遇制度(等級制度)への移行や、高度人 財を惹き付けられる魅力ある処遇制度の確立
- 多様な働き方を認める、グループ内や社外における副業・兼業制度の導入
- キャリアオーナーシップに対する理解促進・定着 (目指すキャリアに向けて自律的に、配置転換や研修等にチャレンジする風土の醸成、それによる日本型雇用慣行(ゼネラリストの養成)の見直し等)

3. グループ・インタビュー内容

※実際には「グループ・インタビュー」した内容から、該当部分を抜粋・記録している。

(1) 新型コロナウイルス感染拡大防止のためのテレワークの実施状況について

緊急事態宣言下においては、「緊急トライアル」として原則、全社員に在宅勤務を適用したが、「リモートワーク制度」を導入(10月)後の出社率は、部門により異なるものの3割以下(事業企画や営業等)~5割(総務・人事、財務等)程度となっている。

当社は一般職層より、管理職層の出社率が高い。役員に説明して決裁を仰ぐため(役員対応のため)、また、特に営業部門等は管理職層が数値責任を負っており、生産・開発部門等と連携・調整する必要もあるため、出社率が高くなっている。

(2) テレワークに関連した人事・賃金等制度の改定状況について

マネージャーにアンケートしたところ、テレワークで部下の評価を行い難くなっているという声が出ている。現在、一般職については部門にかかわらず、職能等級制度(5等級)で管理しているが、徐々に共通の物差しでは統一的に判断することが難しくなってきている。

このため、上記 2. (8) に掲げたような制度改定に取り組みたい。職種別の再構築など、改定に向けた労使協議を今年度中に開始し、2022 年度の実現を目指したいと考えている。

(3) テレワークの「生産性」について

テレワークを導入することで、予想外にも残業が削減されている。この間、何度かテレワークトライアルを行ってきたことで、社員が徐々に慣れて日頃から、電話や上司・同僚に中断されずに、一人で没頭して行うべき仕事を在宅勤務用に残して置き、一方で協議・連携を必要とする仕事を出社時に集中して行うなど、出勤して行う仕事と在宅で行う仕事を自ら判断・工夫できるようになっている。そうしたことが、効率性の向上に繋がっている側面も、あるのではないかと考えている。

(4) テレワークはどの程度、「ニューノーマル」になり得るか

新型コロナウイルス感染拡大防止に向けた「緊急トライアル」後に実施したアンケート結果から、リモートワークは担当する仕事と業務遂行能力に応じ、生産性や適応性が異なっていることを踏まえて、新たな「リモートワーク制度」を導入するに至った。制度では、リモートワークの利用制限を設け、タイムカード勤務者(通常の労働時間制度の適用者、若年層・下位等級者)は週2日目安、フレックスタイム制適用者(全部門・全職種の下位以外に適用)は週3日目安、企画業務型の裁量労働制適用者(事業企画、営業企画部門等の中堅層以上)や専門業務型の裁量労働制適用者(研究開発職やデジタルトランスフォーメーション(DX)部門等の上位層)と管理職は上限無し(フル在宅も可能)とした。

また、アンケート結果等を受けて、フレックスタイム制についてはこれまで 11~15 時 に設定してきたコアタイムを撤廃し、1日3時間以上勤務すれば出勤扱いとし、在宅勤 務中は仕事の一時中断(例えば、子どもの学校に合わせて 8~15 時まで働いた後、子どもの世話を終えて 20 時~再開するなどといった働き方)も認めることとした。更に、従来は一部の営業・企画部門にのみ認めていた裁量労働制を、デジタルトランスフォーメーション (DX) 部門や新規事業の開発・企画部門、研究開発部門にも新たに導入した。総じて、「リモートワーク制度」を当社のニューノーマルな働き方として確立して行きたいと考えている。なかなか「まったく出社しなくて良い」迄にはならないかも知れないが、テレワークが一定程度、日常に組み込まれたニューノーマルな働き方として定着するだろう。また、併せて裁量労働制の拡大に舵を切ったが、今後は自律的に自身の目指すべきキャリアや目標に向けて仕事や研修等を選択する、いわゆるジョブを意識した働き方への移行が避けて通れないと考えている。一足飛びには行かないが、少しずつそうした企業風土を醸成したい。

(5) 今後の働き方(働かせ方)をどのように展望しているか。日本的な雇用慣行は今後、 どうなると見るか

当社はこれまでも多様性を追求し、その中から新たな事業も生み出してきた。今後はその一環として、副業・兼業についても「社会のキャリア」の一つとして認めていくことになるだろう。具体的には、「グループ内の副業・兼業制度」や「45歳以降のセカンドキャリアを見据えた副業・兼業制度」が考えられるが、今後詳細を詰めながら来春の労使交渉で話し合いたい。

一方、テレワークやリモート会議がニューノーマルになったとしても、全国に店舗がある以上、転勤が無くなることはないのではないか。ただ、転勤を希望しない社員については、多様性の一つとして認めていかざるを得ないだろう。

(6) 新たな働き方(働かせ方)を巡る政策要望(必要な支援等)

企画業務型の裁量労働制の対象業務を拡大してもらいたい。また、当社には該当者がいないが、「高度プロフェッショナル制度」についても、もっと使い勝手を良くしていただきたい。更に、人材の流動化を後押しするような政策、具体的には解雇の金銭解決が実現しないと、ジョブ型に移行しようにも出口戦略が無い、苦しい状況に陥るのではないか。

また、リカレント教育や新卒一括採用(就職協定の問題)のあり方等についても、必ずしも政策要望というわけではないが、課題意識を持っている。

事例7 企業G社(公共交通,不動産等)

1. 事例の概要

テレワークとして、①2014 年~在宅勤務、②2016 年~サテライトオフィス勤務(回数・日数とも無制限)、③2020 年(規程化)~モバイル勤務を導入している。いずれも、「本社」勤務者が利用対象である。

在宅勤務については、育児・介護休職からの早期復職者を対象にスタートした経緯がある。その後、2016年にサテライトオフィスを開設し、更にシェアオフィスの事業化に伴い、テレワーク勤務者が増加した。

ただ、在宅勤務が「本社」の勤務者全員に(暫定的に)拡大されたのは、新型コロナウイルス問題に伴う 2020 年 3 月である。その後 10 月より、「本社」の勤務者全員を対象に、在宅勤務を含めた、サテライトオフィス・シェアオフィス以外での勤務を規程化した。

多様な事業を行っているため、利用制限は敢えて設けていない。各部門長が、自身の部門の仕事の特性を見極めながら、出社率等を管理するよう要請している(なお、コロナ禍のため、出社率を50%未満に抑制するという通達も継続中である)。

10/1 現在で、対象者(「本社」勤務者のみ)約 1,600 人中、①在宅勤務は約 740 人(約 45%)、②サテライトオフィス勤務は約 290 人(約 20%)が利用する状況となっている。

2. 基礎情報 (フェイスシートより)

(1) テレワークの対象者

	テレワーク						
	在宅勤務	サテライトオフィス勤務	モバイル勤務				
	図 専門・技術職	図 専門・技術職	図 専門・技術職				
	⊠ 事務職	⊠ 事務職	⊠ 事務職				
	⊠ 営業・販売職	⊠ 営業・販売職	図 営業・販売職				
対象職種	図 サービス職	図 サービス職	図 サービス職				
	□ 製造・生産職	□ 製造・生産職	□ 製造・生産職				
	図 運輸・保安職	⊠ 運輸・保安職	図 運輸・保安職				
	□ その他	□ その他	□ その他				
対象職層	⊠ 管理職層	⊠ 管理職層	⊠ 管理職層				
> 外 家 戦/暦	⊠ 一般職層	⊠ 一般職層	⊠ 一般職層				
同勤務の非正社員への適用	⊠ 有 (制度上)	⊠ 有(制度上)	⊠ 有(制度上)				
凹却物の非正社貝への適用	⊠ 有(実績)	⊠ 有(実績)	⊠ 有(実績)				

(2) テレワークの利用条件

利用単位の制限	無
利用回数の上限	無
事前申請の必要	□ 対 (前日までに上長承認)
	図 Web上で、労働者が自ら打刻・タイムスタンプ
	☑ PC等のログ時刻を取得
テレワーク時の	□ 上長等にメールや電話で報告
勤怠管理	□ 上長等の視認で確認
到总官垤	□ 電子ファイルの出勤簿に自己申告で記入
	⋈ その他 (teams を有効にする outlook に記入)
	□ 特段、行っていない
	⋈ PC等を受信可能にし、会社からの連絡を常時、受け取れるよう求めている
テレワーク時の	□ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容
通信状況	□ 対応は社員に任せている(受信は特段求めていない)
	□ その他

(3) 人事・賃金制度の概要

テレワーク勤務者の人事・賃金制度は、オフィス勤務者と基本的に同様である。

		通常の労働時間制度		事業場外みなし労働時間制		
適用されている		フレックスタイム制度		変形労働時間制		
労働時間制度		専門業務型裁量労働制		管理監督者		
		企画業務型裁量労働制				
佐田勝屋 の笠狐州庄		職能等級制度		職階等級制度		
管理職層の等級制度		職務等級制度		その他		
(組合せの場合は複数選択)		役割等級制度				
小神屋 の笠処判在		職能等級制度		職階等級制度		
一般職層の等級制度	\boxtimes	職務等級制度		その他		
(組合せの場合は複数選択)		役割等級制度				
		目標管理による達成度評価				
	図 意欲・取組姿勢や行動、業務遂行プロセスの評価					
		被評価者自身による自己評価				
適用している	□ 発揮能力やコンピテンシーの評価					
評価制度	図 企業理念や行動指針と連動したバリュー評価					
		□ 部署やチーム単位の業績・成果評価				
		同僚や部下による多面 (360度)	評価			
		その他				
<u>管理職層</u> の		職能給		年功給		
賃金の構成項目	\boxtimes	職務給 (100) / 100		その他		
(賃金制度)		業績・成果給		年俸制		
一般職層の		職能給	\boxtimes	年功給(40)/100		
賃金の構成項目	\boxtimes	職務給 (60) /100		その他		
(賃金制度)		業績・成果給				
通勤手当	テリ	_ノ ワーク勤務者にもオフィス勤務者	と全	く同様に支給している		

(4) テレワーク勤務者に対する費用負担や貸与の状況

\boxtimes	インターネット通信回線の利用料		ネット接続用の通信機器
	(図 全額 □ 一部)		(W i - F i , 無線 L A N ルータ等)
		\boxtimes	PC本体(SIM付)
\boxtimes	電話料金		PC周辺機器
	(図 全額 □ 一部)		(モニター、マウス、キーボード等)
		\boxtimes	スマートフォン, 携帯電話
	水道光熱費	\boxtimes	タブレット端末
	(□ 全額 □ 一部)		FAX
		\boxtimes	事務用品(文具等)
	総合的な一定額の手当を支給		机や椅子、キャビネット
			(※福利厚生制度に費用補助あり)
			その他
			費用負担 または 貸与しているものはない

(5) テレワーク勤務のための環境の整備状況

\boxtimes	社外から、社内の共有サーバにアクセス可能	\boxtimes	VPN(仮想専用線)接続可能
\boxtimes	経理、人事等の専用システムに、社外からアクセス可能	\boxtimes	オフィスの縮小、フリーアドレス化
	クラウド型のファイル共有システムを利用	\boxtimes	テレワーク拠点の配備
\boxtimes	内外線一体型の電話を利用	\boxtimes	決裁等手続きの電子化
\boxtimes	社外から、社用メールを送受信可能	\boxtimes	決裁等手続きの簡素化(ハンコ文化の縮小)
\boxtimes	共有スケジューラーの利用	\boxtimes	ペーパーレス化の推進
\boxtimes	チャットツール(Skype, Teams, Slack 等)を利用		テレワークに適した人事・賃金、評価制度
\boxtimes	各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能		への改定
\boxtimes	電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理	\boxtimes	テレワークに必要な健康確保措置を実施
\boxtimes	テレビ会議・Web会議を利用		その他
\boxtimes	勤怠状況のモニタリング		
	テレワークの開始方法やルールにかかる説明会(e-learning 含む)		

(6) テレワーク勤務の労務面に於ける「導入当初の目的」と「実際の効果」

内容	① 導入当初の目的	② 実際の効果
創造的な仕事の効率や生産性の向上		
定常的な仕事の効率や生産性の向上	\boxtimes	\boxtimes
社員の自己管理能力の向上		
社員の『仕事と生活の両立』や『健康的な生活の確保』	\boxtimes	
通勤負担の軽減(時間の有効活用)	\boxtimes	
『育児や介護、治療等と両立する社員』への対応・離職防止	\boxtimes	
高齢者や障がい者への対応・離職防止	\boxtimes	
居住地域(遠隔地、諸外国)に依らない優秀な人材の確保		
自然災害や感染症流行時等の『事業継続性』や『社員の安全確保』	\boxtimes	
年休取得率の上昇		
職場トラブルの減少		
離職率の低下	\boxtimes	
採用応募者の増加	\boxtimes	
人件費(通勤手当、残業代等)の削減		
その他		
特にない		

(7) テレワーク勤務を進める中で、労務面で直面している課題

	テレワーク勤務の対象者の拡大	\boxtimes	テレワークに必要な健康確保措置(メンタル
\boxtimes	テレワーク勤務可能な職域の拡大		ヘルス、運動不足解消、健康管理等)の実施
	テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和	\boxtimes	福利厚生のあり方の見直し
	テレワーク勤務の申請手続きの簡素化		取引先や顧客からの理解
	コミュニケーション不足への対応		管理職からの理解
	オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の		テレワーク勤務環境(上記6. の内容)の改善
	不公平感や業務負担の偏りの解消		テレワーク勤務の環境整備・維持にかかる費用
	出社したがらない社員(問題社員)の増加		負担
	勤怠管理 (働きぶりの見える化)	\boxtimes	オフィスの役割やあり方の見直し
	適正な労働時間の把握	\boxtimes	情報漏洩の防止、セキュリティの確保
\boxtimes	残業の削減や長時間労働の防止		労働災害(自宅労災等)の未然防止
	生産性の低下		人事異動の硬直化
	年休取得率の低下	\boxtimes	帰属意識の低下
	テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度	\boxtimes	企業文化の継承
	への改定		その他
\boxtimes	テレワーク勤務に適した人材育成体系の構築		
	新規採用方法や新規採用研修のあり方の見直し		
	(通年採用化、完全オンライン化等)		特にない

(8) テレワーク勤務の他に、「ウィズコロナ・ポストコロナの働き方」として、検討していることや関心を持っていること

- ・ 労働時間の柔軟化(フレックスタイム制の導入)
- ・ 時間管理から一定の脱却を図る雇用契約(裁量労働制を含む)への移行
- ・ 沿線の街の機能や住居のあり方の変化
- ・ 公共交通需要の変化

3. グループ・インタビュー内容

※実際には「グループ・インタビュー」した内容から、該当部分を抜粋・記録している。

(1) 新型コロナウイルス感染拡大防止のためのテレワークの実施状況について

「本社」については、そもそも現場支援業務のように常態の出社を必要としない仕事を 始め、出社しなくてもできる仕事については極力、抑制するよう要請した。結果として、 各部門の危機管理要員を除き、6月頃迄の出社率は1割強にとどまった。

一方、公共交通については三密防止のため、外出自粛が要請される中でも運行本数を維持せざるを得なかったが、(社会に不可欠なエッセンシャルワーカーとして)万一罹患した場合の予備要員を確保する必要もあり、一定数を自宅待機させた(ただ、雇用調整助成金は利用しなかった)。

10月の規程化以降、在宅勤務の利用率は約45%、サテライトオフィス勤務は約20%

で推移している。オンライン会議も行っているが、やはり出社するといろいろな情報が 入手できること、また、役員を含めて年代が上がるほど対面でのリアルコミュニケーション、リアルマネジメントを重視する傾向があること等から、管理職層の出社率が高い。 そのほか、経理部門、営業部門でも出社率が高くなっている。

なお、緊急事態宣言期間中の一斉在宅勤務を経て、5~6月に管理職を含めたアンケートを行ったところ、そもそもの情報量格差等に基づくコミュニケーションの取り難さが数多く指摘された。

(2) テレワークに関連した人事・賃金等制度の改定状況について

テレワーク手当は出ないのか、といった声もあるが、主たる事業所は本社であり、そこまでの通勤手当は引き続き支給するし、出社する・しないにかかわらず個人の机を含めてオフィススペースは確保する。在宅勤務は労働者が選択するものであり、それに伴う手当等は支給しないというスタンスを取っている。

(3) テレワークの「生産性」について

今年度の第1四半期の残業時間が、対前年同期比で17%削減された。新型コロナウイルスによる事業停滞の影響によるものなのか、在宅勤務により生産性向上が図られたことによるものかはわからないが、今後の推移を注視したい。

(4) テレワークはどの程度、「ニューノーマル」になり得るか

以前より経営計画にも働き方改革を掲げ、労働時間の柔軟化に取り組んできたところだが、10月からはサテライトオフィス勤務にとどまらず、在宅を含めた就業場所の柔軟化も規程化され、働く時間や場所を個々の社員が自律的に選択できるようになった。勿論、その選択は部門や時期等に左右されるが、一定程度は着実に定着していくだろうと考えている。今回のテレワークは半ば強制的に行われたが、アロケーションを含め、大きな社会変化が到来しようとしている。当社としても、そうした変化を受容しながら、対応していくことになるだろう。

(5) 新たな働き方(働かせ方)を巡る政策要望(必要な支援等)

(企業 F 社が指摘した) 裁量労働制の適用拡大や人材流動化の必要性に賛同する。また、菅内閣が誕生して押印文化の見直しなど官庁業務も改革されようとしているが、そうしたことは民間の働き方改革にも大いに繋がるだろうと考えている。

事例8 H労働組合(製造(自動車関連))

1. 事例の概要

テレワークとして、①2003年~在宅勤務を導入し、②2020年~サテライトオフィス勤務を試行的に導入している。

在宅勤務については当初、育児・介護との両立支援を主な目的に導入したため、対象者も限定されていたが、2016年に生産性向上、育児・介護との両立を含めた柔軟な働き方の実現を狙いに据え大幅に拡大した。その結果、事務職・技術職、業務職(一般職)の大半が利用対象になったが、育成を要する若年層や技能職は、引き続き対象外とされた。

そうした中で 2020 年、新型コロナウイルス感染拡大への対応 (特例) として、対象者を更に、事務職・技術職やアシスタント職の最下等級の若年層と、技能職の一部 (例えば企画や評価・試験を行う社員) にも拡大し、その後、正式に制度化した。

10/1 現在で、対象者(正社員のみ)約4.4万人中、在宅勤務(終日のみ。1日に在宅勤務・オフィス勤務を併用したケースは含まれない)を行っているのは約1万人(全正社員に占める割合は約15%)となっている。生産現場を担う技能職は、上記の通り一部を除き対象外だが、今後も更なる拡大に向けて、労使で議論することにしている。

なお、サテライトオフィス勤務についても、今春からトライアルを行っている。対象者は在宅勤務と同様だが、実際に行っているのは数十人程度である。就業規則上、「自宅及び それに準ずるところ」での勤務を求めており、モバイル勤務は認められていない。

2. 基礎情報 (フェイスシートより)

(1) テレワークの対象者

	テ	レワーク
	在宅勤務	サテライトオフィス勤務
	⊠ 技術職	⊠ 技術職
	⊠ 事務職	⊠ 事務職
	□ 営業・販売職	□ 営業・販売職
対象職種	□ サービス職	□ サービス職
	□ 製造・生産職	□ 製造・生産職
	□ 運輸・保安職	□ 運輸・保安職
	□ その他	□ その他
対象職層	□ 管理職層	⊠ 管理職層
刈	⊠ 一般職層	⊠ 一般職層
同勤務の非正社員への適用	無(対象者無し)	

(2) テレワークの利用条件

利用単位の制限	É
利用回数の上限	Ę
事前申請の必要	3 有(勤怠管理システムでの事前申請が必要)
	〗 Web上で、労働者が自ら打刻・タイムスタンプ
	PC等のログ時刻を取得
-	』 上長等にメールや電話で報告(業務の開始・終了時)
テレワーク時の	〕 上長等の視認で確認
勤怠管理	〕 電子ファイルの出勤簿に自己申告で記入
	〕その他
] 特段、行っていない
	PC等を受信可能にし、会社からの連絡を常時、受け取れるよう求めている
テレワーク時の	〕 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容
通信状況	』 対応は社員に任せている(受信は特段求めていない)
	〕 その他

(3) 人事・賃金制度の概要

テレワーク勤務は、(事務職・技術職、業務職の殆どが適用されている) フレックスタイム制度、裁量労働制の適用者、管理監督者に対して認めている (テレワーク勤務対象外の生産現場は、通常の労働時間制度が適用されている)。この点を除けば、テレワーク勤務者の人事・賃金制度は、オフィス勤務者と基本的に同様である。

		通常の労働時間制度		事業場外みなし労働時間制		
適用されている	\boxtimes	フレックスタイム制度		変形労働時間制		
労働時間制度	\boxtimes	専門業務型裁量労働制	\boxtimes	管理監督者		
		企画業務型裁量労働制				
管理職層 の等級制度	\boxtimes	職能等級制度		職階等級制度		
<u>富 準 株</u> 層 の 寺		職務等級制度		その他		
(担合での場合は複数選択)		役割等級制度				
_ 机磁压小生级纠束	\boxtimes	職能等級制度		職階等級制度		
一般職層の等級制度 (組合せの場合は複数選択)		職務等級制度	\boxtimes	その他		
(担合での場合は複数選択)		役割等級制度				
	\boxtimes	目標管理による達成度評価				
	図 意欲・取組姿勢や行動、業務遂行プロセスの評価					
		□ 被評価者自身による自己評価				
適用している	\boxtimes	発揮能力やコンピテンシーの評	平価			
評価制度	□ 企業理念や行動指針と連動したバリュー評価					
		部署やチーム単位の業績・成果	?評価	fi .		
		同僚や部下による多面 (360 度) 評	価		
		その他				
<u>管理職層</u> の	\boxtimes	職能給(100)/100		年功給		
賃金の構成項目		職務給		その他		
(賃金制度)		業績・成果給		年俸制		
一般職層の	\boxtimes	職能給(100) /100		年功給		
賃金の構成項目		職務給		その他		
(賃金制度)		業績・成果給				
通勤手当	テレ	ノワーク勤務者にもオフィス勤 務	緒と	全く同様に支給している		

(4) テレワーク勤務のための環境の整備状況

\boxtimes	社外から、社内の共有サーバにアクセス可能	\boxtimes	VPN(仮想専用線)接続可能
\boxtimes	経理、人事等の専用システムに、社外からアクセス可能	\boxtimes	オフィスの縮小、フリーアドレス化
	クラウド型のファイル共有システムを利用	\boxtimes	テレワーク拠点の配備
\boxtimes	内外線一体型の電話を利用	\boxtimes	決裁等手続きの電子化
\boxtimes	社外から、社用メールを送受信可能	\boxtimes	決裁等手続きの簡素化(ハンコ文化の縮小)
\boxtimes	共有スケジューラーの利用	\boxtimes	ペーパーレス化の推進
\boxtimes	チャットツール(Skype, Teams, Slack 等)を利用		テレワークに適した人事・賃金、評価制度
\boxtimes	各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能		への改定
\boxtimes	電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理		テレワークに必要な健康確保措置を実施
\boxtimes	テレビ会議・Web会議を利用		その他
	勤怠状況のモニタリング		
	テレワークの開始方法やルールにかかる説明会(e-learning 含む)		

(5) テレワーク勤務者に対する費用負担や貸与の状況

インターネット通信回線の利用料		ネット接続用の通信機器
(□ 全額 □ 一部)		(Wi-Fi, 無線LANル ー タ等)
		PC本体
電話料金		PC周辺機器
(□ 全額 □ 一部)		(モニター、マウス、キーボード等)
	\boxtimes	スマートフォン, 携帯電話 ※一部社員
水道光熱費		タブレット端末
(□ 全額 □ 一部)		FAX
		事務用品(文具等)
総合的な一定額の手当を支給		机や椅子、キャビネット
		その他
		費用負担 または 貸与しているものはない

(6) テレワーク勤務の労務面に於ける「導入当初の目的」と「実際の効果」

内容	① 導入当初の目的	② 実際の効果
創造的な仕事の効率や生産性の向上		
定常的な仕事の効率や生産性の向上	\boxtimes	
社員の自己管理能力の向上		
社員の『仕事と生活の両立』や『健康的な生活の確保』		
通勤負担の軽減 (時間の有効活用)		
『育児や介護、治療等と両立する社員』への対応・離職防止		
高齢者や障がい者への対応・離職防止		
居住地域(遠隔地、諸外国)に依らない優秀な人材の確保		
自然災害や感染症流行時等の『事業継続性』や『社員の安全確保』		
年休取得率の上昇		
職場トラブルの減少		
離職率の低下		
採用応募者の増加		
人件費(通勤手当、残業代等)の削減		
その他		
特にない		

(7) テレワーク勤務を進める中で、労務面で直面している課題

	テレワーク勤務の対象者の拡大		福利厚生のあり方の見直し	
\boxtimes	テレワーク勤務可能な職域の拡大		取引先や顧客からの理解	
\boxtimes	テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和		管理職からの理解	
	テレワーク勤務の申請手続きの簡素化	\boxtimes	テレワーク勤務環境(上記6.の内容)の改	善
\boxtimes	コミュニケーション不足への対応		テレワーク勤務の環境整備・維持にかかる費用	用
\boxtimes	オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の		負担	
	不公平感や業務負担の偏りの解消		オフィスの役割やあり方の見直し	
	出社したがらない社員(問題社員)の増加		情報漏洩の防止、セキュリティの確保	
	勤怠管理(働きぶりの見える化)		労働災害(自宅労災等)の未然防止	
	適正な労働時間の把握		人事異動の硬直化	
	残業の削減や長時間労働の防止		帰属意識の低下	
	生産性の低下		企業文化の継承	
	年休取得率の低下	\boxtimes	その他	
	テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度		・職場内コミュニケーション(ちょっとした相談が	
	への改定		しづらい、部下・後輩の面倒見が希薄になる等	
	テレワーク勤務に適した人材育成体系の構築		・物理的に集まれないことによる、組合活動のやり	
	新規採用方法や新規採用研修のあり方の見直し		にくさ(人間関係を作りづらい、意図が伝わり	
	(通年採用化、完全オンライン化等)		づらい等)	
	テレワークに必要な健康確保措置(メンタル)
	ヘルス、運動不足解消、健康管理等)の実施		特にない	

(8) テレワーク勤務の他に、「ウィズコロナ・ポストコロナの働き方」として、検討していることや関心を持っていること

労働組合としては、「単身赴任の縮小・廃止」や「より柔軟な海外勤務」など、場所に とらわれない働き方の拡充が今後の課題だと考えている。

3. グループ・インタビュー内容

※実際には「グループ・インタビュー」した内容から、該当部分を抜粋・記録している。

(1) 新型コロナウイルス感染拡大防止のためのテレワークの実施状況について

在宅勤務は 2016 年に対象者を拡大したが、実際に在宅勤務を行っている社員は限定的で、利用が爆発的に増えたのは、新型コロナウイルス感染拡大防止のための暫定的な対応下である。緊急事態宣言期間中は、都内で 8~9 割、本社で 6 割が在宅勤務を行った。

その際、会社が公共交通機関の利用者について優先的に在宅勤務を推奨するスタンスを取ったため、在宅勤務の実施率は今でも都内で高く、本社などマイカー通勤が可能な地域ほど低くなっている(現在、都内では 6~7 割、本社で 3~4 割)。

緊急事態宣言期間中は半ば強制的に、会社の号令に基づいて在宅勤務が進んだが、解

除後、現在は無理のない形で、実態に合わせた在宅勤務となっており、実施率は下がったもののネガティブには捉えていない。

新型コロナウイルス感染症の問題を生じる以前は、人材育成対象としての若年層を在 宅勤務の対象外としていたが、緊急事態宣言期間中に暫定的に行ってみて、問題ないの ではないか、だとしたら生産性の向上やワーク・ライフ・バランスの実現に寄与するの ではないかと、正式に制度化した。

在宅勤務の実施状況は、仕事や職場、更にマネージャーの姿勢・考え方等にも依るかも知れない。例えば、コミュニケーションのために「少なくとも月曜は出社する」等、部署毎に独自ルールを作っており、フル在宅を含めて対応は様々である。生産現場を除けば、在宅勤務が全くできない仕事や職場は少なく、総務や人事、経理等でも充分可能である(特殊なシステムやペーパーワーク等でどうしても出社しなければできないような仕事が縮小されてきたことも背景にある)。

(2) テレワークに関連した人事・賃金等制度の改定状況について

在宅勤務についてはこれまで、「週に 2 時間は在社する」という条件が課されていたが、新型コロナウイルス感染症の問題に伴う利用者拡大を契機に2020年に撤廃された。

また、現状では在宅勤務者に対しても、通常勤務と変わらない通勤手当が支払われているため、もともとの通勤手当が高い社員ほど、在宅勤務を行うことで余得が生まれてしまうという不公平感を生じている。職場の不満が聞こえ始めており、今後、より実費に近づくような方向で見直す必要があるかも知れない。ただ、在宅勤務を全く行わない組合員にとっては、有給休暇の取得日について支払われなくなるなど、これまで同様に勤務しながら「減らされる」話にしかならない点が悩ましいと考えている。

(3) テレワークの「生産性」について

仕事によっても異なるだろうが、職場から寄せられた意見を聞く限り、効率が良くなっているという評価が多い。中でも、プログラマーなど技術系の仕事の一部では、そもそも各人の進捗状況を一覧で「見える化」する仕組みを導入してきたため、単純に勤務場所が自宅になり、通勤負担が軽減される分、生産性が上がっていると聞いている。事務系の仕事についても、同様に通勤負担の軽減や、自業務に集中して取り組めるため在宅勤務の方が、効率アップに繋がっている側面があると聞くが、先にあげた技術系の例のような仕事の「見える化」は多くの職場で今後の課題である。

そうした中、在宅勤務はコミュニケーション不足になりやすいという課題認識も高まってきた。職場なら気軽に出来たはずのちょっとした相談や、若手への声掛け等の配慮が難しい。各職場のもともとのコミュニケーションのあり方・仕事のさせ方で、在宅勤

務中の生産性も異なってくるようであり、いかに通常勤務と変わらないコミュニケーションを図れるようにするかが、目下直面する重要な課題となっている。

(4) テレワークはどの程度、「ニューノーマル」になり得るか

既に、新型コロナウイルス感染症の影響で在宅勤務していることを忘れるくらい、日常に組み込まれている。現在本社では 3~4 割が在宅勤務だが、こうした状況がこのまま定着するのではないか。今後、オフィスや拠点のあり方の見直しなども、論点になるかもしれない。

(5) 今後の組合活動のあり方を、どのように展望しているか

労働組合としての基本的な活動は「集合」形式で行われてきたが、現在はリモート会議やweb上のアンケート等で代替するようになっている。大規模組合のため、これまで、組合員の意見は職場委員、評議員、職場委員長を通じて執行部へと4層構造で吸い上げてきた(方針等は逆向きにカスケードダウンしてきた)が、現在は執行部が直接、組合員の個々のアンケート結果を目にし、また、電話やメール等で個別の相談や事情に触れるようになっている。全体としての意見集約がなかなか難しくなっている中で、個々のやり取りを通じた状況把握が重要になっている。

また、組合活動は生産現場に比較的深く浸透する一方、在宅勤務ができるような間接部門では、少なくともこれまでは活動の浸透度合いにバラつきがあった。そうした中で、上記のような変化は、間接部門にとってはむしろ、組合活動がより浸透する契機になるかも知れないと考えている。更に今後、役員の階層構造や役割の見直しも必要になってくるだろう。

(6) 新たな働き方(働かせ方)を巡る政策要望(必要な支援等)

社外との関係性もあるが、特に役所関係の仕事は未だ、ペーパーワークが多く残っている。また、特許関係の申請等はハンコ文化も根強いと聞く。在宅勤務を交えた生産性の更なる向上に向けて、改善に取り組んでいただけると有難い。

事例9 I 労働組合(製造(電機関連))

1. 事例の概要

テレワークとして 2008 年より在宅勤務、また、2018 年からはサテライトオフィス勤務 及びモバイル勤務も導入している。在宅勤務については当初、育児・介護の両立支援のた めに導入し、その後、生産性の向上を目的に大幅に拡大した。サテライトオフィス勤務や モバイル勤務も含め、働く場所を職場に限定(固定)しないことで、時間の効率的な利用、 一人ひとりに最適な業務環境の選択、プライベートと業務の両立を目指している。

全職種・全階層が対象であり、機密性の高い一部の仕事を除き原則、在宅勤務が可能な環境にあるが、10/1 現在で対象者(正社員のみ)約2.2万人中、利用は約8,700人(約4割)となっている(サテライトオフィス勤務、モバイル勤務の利用者数は、出勤もしくは在宅勤務のどちらかに算入される)。

2. 基礎情報 (フェイスシートより)

(1) テレワークの対象者

		テレワーク				
		在宅勤務	サラ	ライトオフィス勤務		モバイル勤務
		専門・技術職	\boxtimes	専門・技術職	\boxtimes	専門・技術職
		事務職	\boxtimes	事務職	\boxtimes	事務職
		営業・販売職	\boxtimes	営業・販売職	\boxtimes	営業・販売職
対象職種	⊠ .	サービス職	\boxtimes	サービス職	\boxtimes	サービス職
		製造・生産職	\boxtimes	製造・生産職	\boxtimes	製造・生産職
		運輸・保安職	\boxtimes	運輸・保安職	\boxtimes	運輸・保安職
		その他	\boxtimes	その他	\boxtimes	その他
サ ム 映 展	× '	管理職層	\boxtimes	管理職層	\boxtimes	管理職層
対象職層	⊠ .	一般職層	\boxtimes	一般職層	\boxtimes	一般職層
同勤務の非正社員への適用	無		無		無	

(2) テレワークの利用条件

利用単位の制限	無
利用回数の上限	無
事前申請の必要	無
	図 Web上で、労働者が自ら打刻・タイムスタンプ
	□ P C 等のログ時刻を取得
	□ 上長等にメールや電話で報告
テレワーク時の	□ 上長等の視認で確認
勤怠管理	□ 電子ファイルの出勤簿に自己申告で記入
	○ その他 (職場毎にルールを規定)
	□ 特段、行っていない
	□ PC等を受信可能にし、会社からの連絡を常時、受け取れるよう求めている
テレワーク時の	図 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容
通信状況	□ 対応は社員に任せている(受信は特段求めていない)
	□ その他

(3) 人事・賃金制度の概要

分類	オフィス勤務者	テレワーク勤務者			
	□ 通常の労働時間制度	□ 事業場外みなし労働時間制			
適用されている	図 フレックスタイム制度	□ 変形労働時間制			
労働時間制度	⊠ 専門業務型裁量労働制	□ 管理監督者			
	☑ 企画業務型裁量労働制				
1ヶ月当たりの	月(162)時間程度	月(164)時間程度			
実労働時間の長さ	※2019年6月の時間管理者	※2020 年 6 月の時間管理者			
夫力側吋间の長さ	勤務データより算出	勤務データより算出			
管理職層の等級制度	□ 職能等級制度	□ 職階等級制度			
(組合せの場合は複数選択)	⊠ 職務等級制度	□ その他			
他日との場合は後奴廷八	□ 役割等級制度				
一般職層 の等級制度	□ 職能等級制度	□ 職階等級制度			
(組合せの場合は複数選択)	□ 職務等級制度	□ その他			
(祖口セの場合は後奴廷扒)	⊠ 役割等級制度				
	□ 目標管理による達成度評価				
	□ 意欲・取組姿勢や行動、業務遂行プロセスの評価				
	図 被評価者自身による自己評価				
適用している	□ 発揮能力やコンピテンシーの評価				
評価制度	○ 企業理念や行動指針と連動したバリュー評	価			
	図 部署やチーム単位の業績・成果評価				
	図 同僚や部下による多面(360度)評価				
	□ その他				
<u>管理職層</u> の	□ 職能給	□ 年功給			
賃金の構成項目	⊠ 職務給 (100) ∕100	□ その他			
(賃金制度)	□ 業績・成果給	□ 年俸制			
<u>一般職層</u> の	□ 職能給	□ 年功給			
賃金の構成項目	⊠ 職務給 (100) ∕100	□ その他			
(賃金制度)	□ 業績・成果給				
		テレワーク勤務者は10月より随時、			
		定期券が切れるタイミングで、従来			
通勤手当	有	通りの通勤手当支給(週3日以上出社)			
		か、交通費の実費精算かを選択できる			
		ようになっている			

(4) テレワーク勤務のための環境の整備状況

	社外から、社内の共有サーバにアクセス可能	\boxtimes	VPN(仮想専用線)接続可能
	経理、人事等の専用システムに、社外からアクセス可能	\boxtimes	オフィスの縮小、フリーアドレス化
\boxtimes	クラウド型のファイル共有システムを利用	\boxtimes	テレワーク拠点の配備
	内外線一体型の電話を利用		決裁等手続きの電子化
\boxtimes	社外から、社用メールを送受信可能	\boxtimes	決裁等手続きの簡素化(ハンコ文化の縮小)
\boxtimes	共有スケジューラーの利用	\boxtimes	ペーパーレス化の推進
\boxtimes	チャットツール(Skype, Teams, Slack 等)を利用		テレワークに適した人事・賃金、評価制度
	各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能		への改定
	電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理		テレワークに必要な健康確保措置を実施
\boxtimes	テレビ会議・W e b 会議を利用		その他
\boxtimes	勤怠状況のモニタリング		
	テレワークの開始方法やルールにかかる説明会(e-learning 含む)		

(5) テレワーク勤務者に対する費用負担や貸与の状況

インターネット通信回線の利用料	\boxtimes	ネット接続用の通信機器
(□ 全額 図 一部)		(W i - F i , 無線 L A N ルータ等)
	\boxtimes	PC本体
電話料金		PC周辺機器
(🛛 全額 🗆 一部)		(モニター、マウス、キーボード等)
	\boxtimes	スマートフォン, 携帯電話
水道光熱費		タブレット端末
(□ 全額 □ 一部)		FAX
		事務用品 (文具等)
総合的な一定額の手当を支給		机や椅子、キャビネット
		その他
		費用負担 または 貸与しているものはない

(6) テレワーク勤務の労務面に於ける「導入当初の目的」と「実際の効果」

内容	① 導入当初の目的	② 実際の効果
創造的な仕事の効率や生産性の向上	\boxtimes	
定常的な仕事の効率や生産性の向上		
社員の自己管理能力の向上		
社員の『仕事と生活の両立』や『健康的な生活の確保』		
通勤負担の軽減(時間の有効活用)		\boxtimes
『育児や介護、治療等と両立する社員』への対応・離職防止		
高齢者や障がい者への対応・離職防止		\boxtimes
居住地域(遠隔地、諸外国)に依らない優秀な人材の確保		
自然災害や感染症流行時等の『事業継続性』や『社員の安全確保』		
年休取得率の上昇		
職場トラブルの減少		
離職率の低下		
採用応募者の増加		
人件費(通勤手当、残業代等)の削減		
その他		
特にない		

(7) テレワーク勤務を進める中で、労務面で直面している課題

	テレワーク勤務の対象者の拡大	\boxtimes	テレワークに必要な健康確保措置(メンタル
\boxtimes	テレワーク勤務可能な職域の拡大		ヘルス、運動不足解消、健康管理等)の実施
	テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和		福利厚生のあり方の見直し
	テレワーク勤務の申請手続きの簡素化		取引先や顧客からの理解
	コミュニケーション不足への対応		管理職からの理解
	オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の		テレワーク勤務環境(上記6. の内容)の改善
	不公平感や業務負担の偏りの解消	\boxtimes	テレワーク勤務の環境整備・維持にかかる費用
	出社したがらない社員(問題社員)の増加		負担
\boxtimes	勤怠管理(働きぶりの見える化)	\boxtimes	オフィスの役割やあり方の見直し
\boxtimes	適正な労働時間の把握		情報漏洩の防止、セキュリティの確保
\boxtimes	残業の削減や長時間労働の防止		労働災害(自宅労災等)の未然防止
\boxtimes	生産性の低下		人事異動の硬直化
\boxtimes	年休取得率の低下		帰属意識の低下
	テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度		企業文化の継承
	への改定		その他
	テレワーク勤務に適した人材育成体系の構築		
	新規採用方法や新規採用研修のあり方の見直し		
	(通年採用化、完全オンライン化等)		特にない

(8) テレワーク勤務の他に、「ウィズコロナ・ポストコロナの働き方」として、検討していることや関心を持っていること

- 会社は、従業員一人ひとりが自身のパフォーマンスを最大化できる環境として、 現在は首都圏に偏重しているサテライトオフィスの拡充(全国均一のサービス提供 に向けた模索)を進めている。この取り組みが進展すると、会社⇔自宅という通勤 概念が無くなり、「働くための移動」のあり方の再整理が必要になると考えている。
- ・ ウィズコロナ・ポストコロナの働き方では、必要に迫られて休暇を取得するという場面が少なくなる。働きやすくなったと捉えることもできるが、休暇を取らなくて良い理由とはなりえない。休暇取得率の低下を防ぎ、あるべき休暇取得を推進するために、意識改革が必要だと考えている。

3. グループ・インタビュー内容

※実際には「グループ・インタビュー」した内容から、該当部分を抜粋・記録している。

(1) 新型コロナウイルス感染拡大防止のためのテレワークの実施状況について

緊急事態宣言下に於いては、在宅で勤務する従業員の割合が8割程度まで高まったと聞いている。その後の状況を時系列でみると、実施率は顕著に低下しており、日々在宅で勤務している従業員は5割程度となっている。緊急事態宣言下の「在宅勤務ありき」から、現在は個々人の選択のもと、在宅勤務と出社のハイブリッドな働き方が進んできていると考えている。

やはり製造現場などは、在宅勤務できるのはオンライン研修時等に限られ、基本的には出社しなければならないが、設計・開発系や事務系等では特定の職種に偏ることもなく満遍なく、在宅勤務が日常に組み込まれている。そのうえで、緊急事態宣言期間中と比べて実施率が低下してきたのは、在宅勤務だけでは仕事が回らないという意識や、環境が整った会社に出社した方が効率的な仕事もあることが再認識されたからではないかと考えている。

(2) テレワークに関連した人事・賃金等制度の改定状況について

現在、当社は制度変革の時代を迎えている。これまでのように会社が制度を固定的に 決めるのではなく、自ら考え、自ら決めて行動する仕組み作りが進められている。テレ ワークも「チームとして最高の成果を上げるために、どこで仕事をするのがベストか」 を自ら考え、実行するものとして位置づけられている。利用単位や利用回数に関する全 社的な統一要件は設けられておらず、制度上事前申請の必要もない。ただし、趣旨に則 した利用となるよう、職場(20~30人程度の部単位)毎に判断し、必要なルールを決めている。こうした運用は、新型コロナウイルス感染症という外的要因に依るものではなく、各職場の自発的な取り組みによって運用されているものである。

テレワークの制度導入時に、趣旨にそぐわない利用は対象外とする等の除外規定も設けられたが、これまでのところ該当者は出ていない。現在のところ、管理をより厳しくしようという雰囲気もないが、時間外労働(残業)時間が増加傾向であり、労働組合としてはワーク・ライフ・バランスの観点から、要因の分析を進め対策を講じているところである。例えば、在宅勤務の勤怠管理については(打刻の自己申告に加えて)PCの利用状況と連携するようなシステムも導入したところである。

今後、ますます多様な働き方が求められることが想定される中、当社としてもテレワークに関する制度の充実を図ってきたが、これからは従業員一人ひとりが如何に上手く使うかを考えることが重要なポイントになってくる。今後も、従業員一人ひとりが自ら働き方をデザインできるよう、意識改革も含めた働き方改革を推進したい。

なお、在宅勤務に関連した制度見直しとしては、この 10 月から「交通費の実費精算」 へ、(各人の定期券切れのタイミングで)切り換え始めた。また、光熱費の負担について も、会社と交渉を継続している。

(3) テレワークの「生産性」について

新型コロナウイルス問題の発生に伴い、在宅勤務が日常に組み込まれた昨今、時間外労働(残業)時間が増加傾向であり、生産性の低下を危惧している(上記(2)参照)。職場では、生産性が上がったという声も聞かれるが、データ上に現れるには至っていない。在宅勤務は仕事の止め時が分からないという声や、時間帯を気にせず安易に連絡をしてしまうなどの事例があると聞いている。

同業他社とも情報交換を行っているが、ポイントは在宅勤務をする・しないにかかわらず、普段から行うべきことをしっかり出来ているかどうかであり、これが出来ていないまま在宅勤務を実施することが、いろいろな問題を顕在化させるのではないかと考えている。

働きぶりや仕事ぶりをどう「見える化」するかについては、テレワークを行うと必ず直面すると言っていい問題だろう。当社でも現状は、働きぶりを見える化する手段は「スケジュール管理」が大半である。共有ツールを活用して「見える化」を図っている職場もあるが、上司と部下のコミュニケーションに頼っている職場も存在している。このような現状も踏まえ、上司と部下が上手くコミュニケーションを取れるよう、少なくとも四半期に一度は必ず、上司が部下と面談し、働きぶりのフィードバックを行うこととしている。

テレワークによって通勤をする必要性がなくなることによるメリットもあるが、会社

として生産性が低下してしまっては元も子もない。そのため、制度としては出来るだけ 制限等を設けずに各職場に判断を委ね、工夫してもらうこととしているが、まだまだ課 題も多いと考えている。

他方、労働組合としては、休暇取得率が低下傾向にあることを危惧している。休暇を 取らなくても家の用事等を済ませることができることが要因であると考えているが、心 身の健康確保という面から考えれば、休暇を取得しなくて良い理由とは言えないと考え ている。休暇の趣旨に立ち返り、休息や自己啓発、レクリエーションなど自分自身のた めに積極的に休暇を取るような意識啓発に取り組む必要があると考えている。

(4) テレワークはどの程度、「ニューノーマル」になり得るか

仮に、新型コロナウイルス感染症の問題が収束しても、以前の状態に戻ることはないと考えている。「テレワークうつ」という言葉もあるが、当社においては、今のところテレワークが要因でメンタルヘルスに問題を抱える社員が増えたという顕著なデータはない。むしろ、在宅勤務になったことで、オンサイト特有のストレス因子が解消されたという事例もあると聞いている。そうした中で、元の状態に戻りたいと思う組合員は僅少ではないだろうか。これからは、出社と在宅という二通りの働き方だけではなく、どこでも働けるという働き方を浸透させ、一人ひとりが最大のパフォーマンスを出せる働き方を選択できる状態を追求したい。

ただ、在宅勤務に当たっては、コミュニケーションが大きな課題となっている。やは りオンサイトでのコミュニケーションとは違い、例えば文字情報だけでは、いわゆる行 間のようなものが伝わりにくくなるため、発信者の意図などが伝わりづらくなる側面が あると認識している。この点が他のメンバーのパフォーマンスにも影響してくるため、 改善に向けて取り組むべき重要な課題だと考えている。

(5) 今後の組合活動のあり方を、どのように展望しているか。

在宅勤務を行う組合員の増加に伴い、組合イベントや職場集会のオンライン化が進んでいる。同じ場所に集まって実施することは難しくなったが、デメリットばかりではないと捉えている。実際の勤務場所にかかわらず、呼び掛けに応じて参加してもらうことが容易になり、また、各地方拠点で実施していたイベント等も、開催地という制約が取り除かれたことにより、多拠点合同で実施できる余地が拡がった。結果として、これまでより多くの組合員に参加してもらえるようになったイベントもある。これを契機に、ポストコロナ時代に於いても積極的に良いところを取り入れていけば、更に組合活動を強化することも可能だと考えている。

(6) 新たな働き方(働かせ方)を巡る政策要望(必要な支援等)

決裁手続きの簡素化や電子化等に当たっては、文書の唯一性・真正性の担保が重要であると考えている。政府のバックアップの下でデジタル判子のようなものを仕組み化できれば、より広範な効率化に繋がるのではないだろうか。

事例10 企業J社(建設関連(住宅設備機器・建材))

1. 事例の概要

テレワークとして、①2016年~在宅勤務、②2011年~サテライトオフィス勤務、③2011年以前~モバイル勤務を導入している。①在宅勤務については働き方の多様化に伴い制度化し、②サテライトオフィス勤務及び③モバイル勤務については、営業職を中心に以前から活用してきた。

テレワークは当初、育児にかかわる理由で、週1日の利用を承認する制度としてスタートした。その後、利用上限を週4日まで拡大するとともに、全業務に於けるテレワークを解禁・推奨したものの、所属長のマインドや組織の空気感がなかなか変わらなかったこと等から、殆ど育児にかかわる社員の利用に留まってきた。

そうした中で、テレワークの利用は COVID-19 感染拡大防止に向けた対応の中で一気に加速し、(半ば強制的に)定着することとなった。4月に発令された緊急事態宣言を受けて、原則在宅勤務を指示し、本社はほぼ全員が在宅勤務に切り替えた。また、解除後の6月以降は、最大出社率40%を目安に通常勤務も認めているが、10/1 現在で対象者(単体の正社員のみで考えた場合)約1.6万人中、在宅勤務を行っているのは約9,000人(6割弱)、サテライトオフィス勤務は約4,500人(3割弱)、モバイル勤務は約3,000人(2割弱)となっている。

2. 基礎情報 (フェイスシートより)

(1) テレワークの対象者

定義	テレワーク					
	在宅勤務	サテライトオフィス勤務	モバイル勤務			
	図 専門・技術職	図 専門・技術職	図 専門・技術職			
	⊠ 事務職	□ 事務職	□ 事務職			
	図 営業・販売職	⊠ 営業・販売職	⊠ 営業・販売職			
対象職種	□ サービス職	□ サービス職	□ サービス職			
	□ 製造・生産職	□ 製造・生産職	□ 製造・生産職			
	□ 運輸・保安職	□ 運輸・保安職	□ 運輸・保安職			
	□ その他	□ その他	□ その他			
対象職層	⊠ 管理職層	□ 管理職層	⊠ 管理職層			
对 家城信	⊠ 一般職層	⊠ 一般職層	⊠ 一般職層			
同勤務の非正社員への適用	⊠ 有(制度上)	図 有(制度上)	⊠ 有(制度上)			
	⊠ 有(実績)	⊠ 有(実績)	⊠ 有(実績)			

(2) テレワークの利用条件

利用単位の制限	無		
利用回数の上限	無		
事前申請の必要 無 (上長との共有のみ)			
	図 Web上で、労働者が自ら打刻・タイムスタンプ		
	図 PC等のログ時刻を取得		
	□ 上長等にメールや電話で報告		
テレワーク時の 勤怠管理	□ 上長等の視認で確認		
割 总官理	□ 電子ファイルの出勤簿に自己申告で記入		
	☑ その他(社内SNSチャット)		
	□ 特段、行っていない		
	□ PC等を受信可能にし、会社からの連絡を常時、受け取れるよう求めている		
テレワーク時の	□ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容		
通信状況	☑ 対応は社員に任せている(受信は特段求めていない)		
	□ その他		

(3) 人事・賃金制度の概要

テレワーク勤務者の人事・賃金制度は、オフィス勤務者と基本的には同様である。

分類	オフィス勤績	务者	テレワーク勤務者
	■ 通常の労働時間制度		事業場外みなし労働時間制
適用されている	⊠ フレックスタイム制度		変形労働時間制
労働時間制度	□ 専門業務型裁量労働制		管理監督者
	□ 企画業務型裁量労働制		
1ヶ月当たりの			
実労働時間の長さ		月(170~180	D)時間程度
在四時	□ 職能等級制度		職階等級制度
管理職層の等級制度	⊠ 職務等級制度		その他
(組合せの場合は複数選択)	□ 役割等級制度		
一般職層 の等級制度	⊠ 職能等級制度		職階等級制度
(組合せの場合はを複数選	□ 職務等級制度		その他
択)	□ 役割等級制度		
	☑ 目標管理による達成度	評価	
	□ 意欲・取組姿勢や行動、	業務遂行プロセスの評価	
	図 被評価者自身による自	己評価	
適用している	図 発揮能力やコンピテン	シーの評価	
評価制度	図 企業理念や行動指針と連	動したバリュー評価	
	□ 部署やチーム単位の業	績・成果評価	
	⊠ 同僚や部下による多面	(360 度) 評価	
	□ その他		
管理職層 の	□ 職能給		年功給
賃金の構成項目	⊠ 職務給(100)/1	00 🗆	その他
(賃金制度)	□ 業績・成果給		年俸制
<u>一般職層</u> の	⊠ 職能給(100)/1	00 🗆	年功給
賃金の構成項目	□ 職務給		その他
(賃金制度)	□ 業績・成果給	.	
			オフィス勤務者とは異なる部分がある
通勤手当の支給	有		[2021年4月より、週3日以上の]
			テレワーク勤務者は実費精算

(4) テレワーク勤務のための環境の整備状況

\boxtimes	社外から、社内の共有サーバにアクセス可能	\boxtimes	VPN(仮想専用線)接続可能
\boxtimes	経理、人事等の専用システムに、社外からアクセス可能	\boxtimes	オフィスの縮小、フリーアドレス化
\boxtimes	クラウド型のファイル共有システムを利用	\boxtimes	テレワーク拠点の配備
\boxtimes	内外線一体型の電話を利用	\boxtimes	決裁等手続きの電子化
\boxtimes	社外から、社用メールを送受信可能	\boxtimes	決裁等手続きの簡素化(ハンコ文化の縮小)
\boxtimes	共有スケジューラーの利用	\boxtimes	ペーパーレス化の推進
	チャットツール(Skype, Teams, Slack 等)を利用		テレワークに適した人事・賃金、評価制度
	各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能		への改定
\boxtimes	電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理		テレワークに必要な健康確保措置を実施
\boxtimes	テレビ会議・W e b 会議を利用		その他
	勤怠状況のモニタリング		
	テレワークの開始方法やルールにかかる説明会(e-learning 含む)		

(5) テレワーク勤務者に対する費用負担や貸与の状況

インターネット通信回線の利用料	\boxtimes	ネット接続用の通信機器
(□ 全額 図 一部)		(Wi-Fi, 無線LANル ー タ等)
	\boxtimes	PC本体
電話料金	\boxtimes	PC周辺機器
(図 全額 □ 一部)		(モニター、マウス、キーボード等)
	\boxtimes	スマートフォン, 携帯電話
水道光熱費	\boxtimes	タブレット端末
(□ 全額 □ 一部)		FAX
	\boxtimes	事務用品(文具等)
総合的な一定額の手当を支給		机や椅子、キャビネット
2021年4月より、5,000円の支給を		その他
予定		費用負担 または 貸与しているものはない

(6) テレワーク勤務の労務面に於ける「導入当初の目的」と「実際の効果」

内容	① 導入当初の目的	② 実際の効果
創造的な仕事の効率や生産性の向上	\boxtimes	
定常的な仕事の効率や生産性の向上		
社員の自己管理能力の向上		
社員の『仕事と生活の両立』や『健康的な生活の確保』		
通勤負担の軽減(時間の有効活用)		
『育児や介護、治療等と両立する社員』への対応・離職防止	\boxtimes	
高齢者や障がい者への対応・離職防止		
居住地域(遠隔地、諸外国)に依らない優秀な人材の確保		
自然災害や感染症流行時等の『事業継続性』や『社員の安全確保』		
年休取得率の上昇		
職場トラブルの減少		
離職率の低下		
採用応募者の増加		
人件費(通勤手当、残業代等)の削減		
その他		
特にない		

(7) テレワーク勤務を進める中で、労務面で直面している課題

	テレワーク勤務の対象者の拡大		テレワーク勤務に適した人材育成体系の構築
	テレワーク勤務可能な職域の拡大		新規採用方法や新規採用研修のあり方の見直し
	テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和		(通年採用化、完全オンライン化等)
	テレワーク勤務の申請手続きの簡素化	\boxtimes	テレワークに必要な健康確保措置(メンタル
\boxtimes	コミュニケーション不足への対応		ヘルス、運動不足解消、健康管理等)の実施
	オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の	\boxtimes	福利厚生のあり方の見直し
	不公平感や業務負担の偏りの解消	\boxtimes	取引先や顧客からの理解
	出社したがらない社員(問題社員)の増加		管理職からの理解
	勤怠管理(働きぶりの見える化)		テレワーク勤務環境(上記6. の内容)の改善
	適正な労働時間の把握		テレワーク勤務の環境整備・維持にかかる費用
\boxtimes	残業の削減や長時間労働の防止		負担
	生産性の低下	\boxtimes	オフィスの役割やあり方の見直し
\boxtimes	年休取得率の低下		情報漏洩の防止、セキュリティの確保
\boxtimes	テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度		労働災害(自宅労災等)の未然防止
	への改定		人事異動の硬直化
ſ	Job型への評価制度移行、単身赴任のあり方、		帰属意識の低下
	地域限定制度、転勤を主としたJobローテー		企業文化の継承
l	、ションの考え方 等		その他
			特にない

(8) テレワーク勤務の他に、「ウィズコロナ・ポストコロナの働き方」として、検討していることや関心を持っていること

- ・ 在宅勤務を基本に据えたマネジメント・評価、賃金制度等の見直し
- ・ 拠点のあり方の大幅な変更
- ・ 副業の許可

3. グループ・インタビュー内容

※実際には「グループ・インタビュー」した内容から、該当部分を抜粋・記録している。

(1) 新型コロナウイルス感染拡大防止のためのテレワークの実施状況について

COVID-19問題の発生に伴い、オフィスで働く社員には在宅勤務や時差出勤を推奨し、4月に緊急事態宣言が発令されて以降は、原則在宅勤務とした。解除後の6月以降は、最大出社率40%を目安に通常勤務も認めているが、本社部門に限れば出社率は10%前後まで抑制されている。

(2) テレワークに関連した人事・賃金等制度の改定状況について

週3日以上のテレワーク勤務者については、2021年4月より通勤手当の支給から交通費の実費精算に切り換えるとともに、テレワーク関連手当として月5,000円の支給を検討している。

(3) テレワークの「生産性」について

テレワークが営業スタイルの変革に繋がり、より効果・効率的な営業が行われるようになっている。営業の On-line 化自体は以前から取り組んできたものの、COVID-19 問題に伴い加速した感がある。 On-line の方が顧客ニーズにスピード感をもって対応できる、忙しいトップクラスの専門家や事業責任者、場合によっては CEO まで登場させることができるなど、On-line ならではの付加価値化が進んでいる。ショールームについても、敢えて感染リスクは冒したくないが、提案は受けたい顧客に好評となっている。在宅勤務を基本に据えたことで、オフィスのあり方も大きく変わろうとしている。都内 20 拠点超の本社への段階的な集約に向けたプロジェクトが進んでいる。また、本社に通いながらも、埼玉や千葉、神奈川から通勤している社員については、各地域の営業拠点をサテライトオフィスとして開放する取り組みを試行的に行っている。在宅を基本としながら、オフィスは Face to Face でクリエイティブな議論を喚起し、イノベーションを起こさせるような工夫が出来ないか模索している。

(4) テレワークはどの程度、「ニューノーマル」になり得るか

当社の CEO はもう、「コロナ前の働き方には戻らない」ことを明言している。現在、製造部門(工場)と物流部門はテレワークの対象外だが、それ以外の仕事については「テレワークを基本」としている。これに伴い、マネジメントや評価、賃金等のあり方の見直しについても、検討中である。

(5) 今後の働き方(働かせ方)をどのように展望しているか。日本的な雇用慣行は今後、 どうなると見るか

いずれはジョブ型に切り換えたいという感じはあるが、新卒一括採用を行っている限り、いきなりジョブ型というのも難しいと考えている。管理職やスペシャリストの制度を先行させながら、様子を見たい。SNS だけで信頼関係を構築できるような世代はどのような働き方を求めているのか、中高年世代には理解できない側面もあるが、敢えて意識して探る必要があると考えている。

COVID-19 問題を含め、これだけ想定外のことが次々、起こってくると、本当に Agile な人事を目指す必要があるだろう。どの企業にも共通した課題であり、各社が Try & Error しながら、ニューノーマルが固まっていくのだろう。そのためにも、他社と直面する悩み等を共有しながら、社員がより幸せに働けるような環境づくりを、オール日本の人事部が連携しながら進められれば良いと思う。

事例11 企業K社(製造(ソリューション等))

1. 事例の概要

テレワークとして、①2010年~在宅勤務、2017年~②サテライトオフィス勤務及び③ モバイル勤務を導入している。在宅勤務については、多様な人材のキャリア形成支援と生 産性向上を目的に、主に育児・介護事情のある社員を対象として 2010年に導入した。ま た、サテライトオフィス勤務やモバイル勤務を含め、多様な人材が活躍し続けられる環境 を構築することで、勤務場所に依らない、一人ひとりのパフォーマンス向上とチームとし ての成果の最大化を目指し、2017年に全職種・全社員対象のテレワークの制度化に踏み切 った。2018年以降も順次、生産性向上を目的とした働き方改革の取り組みの中で制度の改 善を進めた結果、直近(新型コロナウイルス感染症の問題の発生以前)では、全社員が何 らかのテレワークを「少なくとも週1日」以上は行うようになっていたものの、職種による 偏りも大きく、社内の受け止めは様々だった。

そうした中で、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、緊急事態宣言の期間中は製造・物流部門を除く、オフィス勤務者の約9割が在宅勤務を行った。そこで7月、国内グループ社員の勤務形態を原則テレワークに移行させることとし、フレックスタイム制のコアタイムを廃止するとともに、今後3年掛けて既存オフィスの床面積を半減させる方針を決定した。

10/1 現在で、対象者(単体の正社員のみ)約3.5万人中、在宅勤務を行っているのは約2.8万人(約8割)(サテライトオフィス勤務やモバイル勤務も同様)となっている。

2. 基礎情報 (フェイスシートより)

(1) テレワークの対象者

	テレワーク				
	在宅勤務	サテライトオフィス勤務	モバイル勤務		
	図 専門・技術職	図 専門・技術職	図 専門・技術職		
	⊠ 事務職	⊠ 事務職	⊠ 事務職		
	図 営業・販売職	⊠ 営業・販売職	⊠ 営業・販売職		
対象職種	図 サービス職	図 サービス職	⊠ サービス職		
	図 製造・生産職	⋈ 製造・生産職	図 製造・生産職		
	□ 運輸・保安職	□ 運輸・保安職	□ 運輸・保安職		
	□ その他	□ その他	□ その他		
対象職層	⊠ 管理職層	⊠ 管理職層	⊠ 管理職層		
刘 家 峨眉	⊠ 一般職層	⊠ 一般職層	⊠ 一般職層		
トコリはの社会老面供	図 あり(業務に支障をきたさないこと、自律的かつ計画的に業務を				
上記以外の対象者要件	遂行でき	きること)			
同勤務の非正社員への適用	⊠ 有(制度上)	⊠ 有 (制度上)	⊠ 有(制度上)		
回動物の非正位貝への適用	⊠ 有(実績)	⊠ 有(実績)	⊠ 有(実績)		

(2) テレワークの利用条件

利用単位の制限	無	
利用回数の上限	無	
事前申請の必要	無	
	\boxtimes	Web上で、労働者が自ら打刻・タイムスタンプ
654	\boxtimes	PC等のログ時刻を取得
	\boxtimes	上長等にメールや電話で報告
テレワーク時の 勤怠管理		上長等の視認で確認
		電子ファイルの出勤簿に自己申告で記入
	\boxtimes	その他(PCログと勤怠打刻に乖離がある場合、内容を確認)
		特段、行っていない
		PC等を受信可能にし、会社からの連絡を常時、受け取れるよう求めている
テレワーク時の		原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容
通信状況	\boxtimes	対応は社員に任せている(受信は特段求めていない)
迪语 狄沈	\boxtimes	その他(全社員にコアタイムなしフレックス勤務を原則としており、
		柔軟かつ自律的な勤務を実施)

(3) 人事・賃金制度の概要

テレワーク勤務者の人事・賃金制度は、オフィス勤務者と基本的には同様である。

(賃金制度) 通勤手当	□ 業績・成果給 業務都合の移動は実費精算					
賃金の構成項目	□ 職務給 □ その他					
<u>一般職層</u> の	□ 職能給 (100) / 100 □ 年功給					
(賃金制度)	□ 業績・成果給 □ 年俸制					
賃金の構成項目	図 職務給(100) ∕100 □ その他					
<u>管理職層</u> の	□ 職能給 □ 年功給					
	□ その他					
	□ 同僚や部下による多面(360度)評価					
	⊠ 部署やチーム単位の業績・成果評価					
評価制度	□ 企業理念や行動指針と連動したバリュー評価					
適用している	☑ 発揮能力やコンピテンシーの評価					
	□ 被評価者自身による自己評価					
	図 意欲・取組姿勢や行動、業務遂行プロセスの評価					
	⊠ 目標管理による達成度評価					
(組合せの場合は複数選択)	□ 役割等級制度					
<u>一般職層</u> の等級制度	□ 職務等級制度 □ その他					
机糖尿の生処性素	⊠ 職能等級制度 □ 職階等級制度					
(組合せの場合は複数選択)	☑ 役割等級制度					
管理職層の等級制度	□ 職務等級制度 □ その他					
*******	□ 職能等級制度 □ 職階等級制度					
実労働時間の長さ	月(155)時間程度					
1ヶ月当たりの						
25 1-2: 31: 31: 31: 31	□ 公正 公正 公正 ○ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □					
労働時間制度	□ 専門業務型裁量労働制 □ 管理監督者					
適用されている	□ プレックスタイム制度 □ 変形労働時間制	,,				
	図 通常の労働時間制度 □ 事業場外みなし労働時間	制				

(4) テレワーク勤務のための環境の整備状況

I	\boxtimes	社外から、社内の共有サーバにアクセス可能	VPN(仮想専用線)接続可能
	\boxtimes	経理、人事等の専用システムに、社外からアクセス可能	オフィスの縮小、フリーアドレス化
	\boxtimes	クラウド型のファイル共有システムを利用	テレワーク拠点の配備
	\boxtimes	内外線一体型の電話を利用	決裁等手続きの電子化
	\boxtimes	社外から、社用メールを送受信可能	決裁等手続きの簡素化(ハンコ文化の縮小)
	\boxtimes	共有スケジューラーの利用	ペーパーレス化の推進
	\boxtimes	チャットツール(Skype, Teams, Slack 等)を利用	テレワークに適した人事・賃金、評価制度
	\boxtimes	各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能	への改定
	\boxtimes	電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理	テレワークに必要な健康確保措置を実施
	\boxtimes	テレビ会議・W e b 会議を利用	その他
	\boxtimes	勤怠状況のモニタリング	
l	\boxtimes	テレワークの開始方法やルールにかかる説明会(e-learning 含む)	

(5) テレワーク勤務者に対する費用負担や貸与の状況

	インターネット通信回線の利用料	\boxtimes	ネット接続用の通信機器
	(□ 全額 □ 一部)		(Wi-Fi, 無線LANル ー タ等)
		\boxtimes	PC本体
	電話料金	\boxtimes	PC周辺機器
	(□ 全額 □ 一部)		(モニター、マウス、キーボード等)
		\boxtimes	スマートフォン, 携帯電話
	水道光熱費	\boxtimes	タブレット端末
	(□ 全額 □ 一部)		FAX
			事務用品 (文具等)
\boxtimes	総合的な一定額の手当を支給		机や椅子、キャビネット
	(在宅勤務の環境整備補助費用として、7月から		その他
	月額5千円を全社員に支給(合わせて通勤定期券		費用負担 または 貸与しているものはない
	は支給廃止))		

(6) テレワーク勤務の労務面に於ける「導入当初の目的」と「実際の効果」

内容	① 導入当初の目的	② 実際の効果
創造的な仕事の効率や生産性の向上	\boxtimes	
定常的な仕事の効率や生産性の向上	\boxtimes	
社員の自己管理能力の向上	\boxtimes	
社員の『仕事と生活の両立』や『健康的な生活の確保』	\boxtimes	
通勤負担の軽減(時間の有効活用)		
『育児や介護、治療等と両立する社員』への対応・離職防止	\boxtimes	
高齢者や障がい者への対応・離職防止		
居住地域(遠隔地、諸外国)に依らない優秀な人材の確保		
自然災害や感染症流行時等の『事業継続性』や『社員の安全確保』		
年休取得率の上昇		
職場トラブルの減少		
離職率の低下		
採用応募者の増加		
人件費(通勤手当、残業代等)の削減		
その他		
特にない		

(7) テレワーク勤務を進める中で、労務面で直面している課題

	テレワーク勤務の対象者の拡大	\boxtimes	新規採用方法や新規採用研修のあり方の見直し	Ī
	テレワーク勤務可能な職域の拡大		(新卒入社者の社内におけるネットワークをどう作るか)	
	テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和	\boxtimes	テレワークに必要な健康確保措置(メンタル	
	テレワーク勤務の申請手続きの簡素化		ヘルス、運動不足解消、健康管理等)の実施	
\boxtimes	コミュニケーション不足への対応		福利厚生のあり方の見直し	
	オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の		取引先や顧客からの理解	
	不公平感や業務負担の偏りの解消		管理職からの理解	
	出社したがらない社員(問題社員)の増加	\boxtimes	テレワーク勤務環境(上記6.の内容)の改善	
	勤怠管理 (働きぶりの見える化)		テレワーク勤務の環境整備・維持にかかる費用	
\boxtimes	適正な労働時間の把握		負担	
	残業の削減や長時間労働の防止	\boxtimes	オフィスの役割やあり方の見直し	
	生産性の低下		情報漏洩の防止、セキュリティの確保	
\boxtimes	年休取得率の低下		労働災害(自宅労災等)の未然防止	
\boxtimes	テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度		人事異動の硬直化	
	への改定		帰属意識の低下	
	(ジョブ型人事制度の一般社員への拡大)		企業文化の継承	
			その他	
\boxtimes	テレワーク勤務に適した人材育成体系の構築		特にない	

(8) テレワーク勤務の他に、「ウィズコロナ・ポストコロナの働き方」として、検討していることや関心を持っていること

- 1on1 ミーティング等、個人のエンゲージメント向上を志向したマネジメントへ のシフト
- ・ イノベーション創出の場としてのオフィスの再定義
- ・ テレワークできる・できないによる、「社会」に於ける仕事の二極化

3. グループ・インタビュー内容

※実際には「グループ・インタビュー」した内容から、該当部分を抜粋・記録している。

(1) 新型コロナウイルス感染拡大防止のためのテレワークの実施状況について

緊急事態宣言の期間中は、製造部門(工場)と物流部門を除く、オフィス勤務者(営業職、SE・カスタマーエンジニア、研究職、経営スタッフ等)の約9割が在宅勤務を行った。現在は、各事業所の出勤率を最大25%に抑制する働き方を推奨している。

(2) テレワークに関連した人事・賃金等制度の改定状況について

本年7月より通勤手当を廃止し、交通費の実費精算に改めるとともに、在宅勤務の環境整備補助費用として、月額5,000円を全社員に支給している。

(3) テレワークの「生産性」について

新型コロナウイルス感染拡大防止のため、出勤率を 25%に抑制するよう要請しているが、実際には 10~15%の出社しかなく、在宅勤務やオンライン会議等で充分、仕事が進んでいる。テレワークが定着した分、オフィスは閑散とするようになり、それならばとオフィスのあり方も見直す運びとなった。かつては皆で集まってやるから生産性が上がったという話だったが、これからは生産性を上げるのはむしろテレワークで、オフィスは問題解決と学習の場に変化していくのではないかと考えている。ただ、テレワークだけでは、イノベーションを起こす観点からは難点もある。そこで、「テレワークを基本」としながらも、オフィスの仕様を面白いものに工夫し、イノベーションを起こすために出社するような仕掛けを施したい。今後はグループ会社も含めて原則、独自のオフィスは持たない方針で、各社員の所属事業所(現在国内は約 70 カ所)という概念も無くしていきたいと考えている。エリア毎に3カ所程のハブ拠点を設け、多様なグループ社員が共通して活用できるようにすることで、イノベーションの相乗効果も狙いたい。

テレワークの定着に伴い、例えば関西本部の所属だが、仕事内容を精査の上、テレワークが可能であれば、家族が住む都内在住に戻すようなことにも取り組み始めた。また、介護等の事情がある場合には、所属事業所とは全く異なる場所に引っ越しても構わないと認めている。テレワークと出張で対応可能な単身赴任者については順次、在宅勤務に切り換えたいと考えている。

なお、「テレワークうつ」という言葉もあるように、テレワークを進める上ではメンタルへルスの維持にも特段の配慮を行う必要がある。ネットワークにアクセスしている時間をすべて勤務時間とし、一定以上は例外無く、保健師面談に繋げる取り組みを行っている。また、当社の~30代くらいまでの若手は、会社に来なくて良いことになり、さぞ喜んでいるのだろうと思いきや、テレワークだけだと承認欲求が満たされない、上司や同僚と触れ合えず自己喪失感を感じている、といったことなどがアンケートを通じ分かってきた。そこで、On-lineでも必ず週1回は集まって雑談も交えながらコミュニケーションを図るなどの取り組みも進められている。また、オフィスの変容も活用しながら、会社に来るのは謂わば'晴れの日'だと、上司と部下がリアルに触れ合えるような場の提供も行っていきたいと考えている。

(4) テレワークはどの程度、「ニューノーマル」になり得るか

2017年に全職種・全社員対象のテレワークを始めた当時、テレワーク可能な仕事かど うか、各組織長が率先して考えてくださいと判断に委ねる手法を採った。すると例えば、 地方で 10年以上、常駐しているカスタマーサービス職やシステムエンジニア等は、「IT 技術の進展により、中央から監視する仕組みを用意しても、長年すぐそばに常駐している環境になれたお客様が納得されないだろう」という理由でテレワークは難しいと考え

がちであった。ところが、「常駐はしなくてもトラブルが発生した際には中央のセンターでトップクラスのエンジニアが対応します」と説明したところ、お客様は「だったらむしろその方が望ましい」と認めていただけるケースが案外多かった。新型コロナウイルス感染症の問題を契機に、当社では働き方を全面的に見直そうと宣言した。グループ会社も含めてオフィスのあり方まで変えようとしており、もう後戻りすることは無いだろう。

(5) 今後の働き方(働かせ方)をどのように展望しているか。日本的な雇用慣行は今後、 どうなると見るか

当社ではこれまでの成果主義型人事制度から、仕事内容を明確に定めたジョブ型人事制度へ全社員を移行させる方向で舵を切ろうとしている。まずは管理職に導入し、その後、全社的に拡大出来るか見極めたい。エンジニアやコーポレートスタッフについては、これまでも殆どローテーションが無かったため、また、昇進も自ら手を挙げさせる形に変更したいので、最終的には一般職についてもジョブ型を追求しようとしている。但し、組織として決定された業務を効率的にやることにはジョブ型が向いているが、一方で曖昧模糊とした、これからイノベーションを生み出していこうという業務には、テレワーク同様、ジョブ型は向かないと考えている。例えばイノベーションを生むことが役割である研究職等は、ジョブ型と職能型の複線型人事制度がふさわしいと考えている。

なお、これは新型コロナウイルス感染症の問題発生前からだが、ジョブ型を進めエンゲージメントを高めるためには、ボスが 1on1 でミーティングする必要があると呼び掛けてきた。折しも、本年 1 月から全社的に取り組み始めた中、4 月以降は上司と部下が直接対面できない状況に陥ったため、結果的にはこれを追い風に、On-line を活用した1on1 ミーティングが進み始めている。また、当社の事業が製造業からソリューションビジネスへ移行する中、個々の社員にも自身がどのような価値を生み出せるかに目を向けなければならないと自立を求めてきたが、当社の人事制度が製造業ベースのものであることから、労働時間をものさしとする意識から脱却できなかった。そのような中、テレワークが強制され、勤務時間も勤務場所も自己判断に委ねられるようになり、個々の社員が嫌でも自立の方向に向かわざるを得ない環境となった。これは社員の意識を変革する好機だとも考えている。

一方、日本の社会における働き方や仕事が今後どうなるかを考えてみると、ひところ言われた「AI で無くなる仕事・残る仕事」と同様に、「在宅勤務できる仕事・できない仕事」の峻別が進むのではないかと思う。そして、リアルに働いたことのない若者はこの点に着目して仕事を選ぶようにもなっていくのかも知れない。ひいては、日本人の仕事観も変わっていくだろう。

(6) 新たな働き方(働かせ方)を巡る政策要望(必要な支援等)

少子高齢化が進展する日本では、今後、個人が人生 100 年の中で、企業を離れて、何度もリスキリング(学び直し)して社会参加することが求められると思う。そのような個人を支援する政策(例:一定の就労経験した者の学び期間中の所得補償、企業ではなく個人等)

事例12 企業L社(製造(食品))

1. 事例の概要

テレワークとして、2014年より在宅勤務、また、2017年からはサテライトオフィス勤 務及びモバイル勤務も導入している。

関連制度の導入経緯を遡ると、1991年に「フレックスタイム制」、2001年に「精算時の決裁システム」(ペーパーレス化)を導入し、2005年よりノートパソコンへの移行(出張・外出時対応)を順次、開始した。2007年からは、イノベーションの創出を目的とした「第1次働き方改革」(フリーアドレスの導入、固定電話の廃止と携帯電話への移行、ペーパーレス化等)に着手し、2010年より、同様の内容を全国の事業所に水平展開する「第2次働き方改革」を推進した。また同年、「稟議の決裁システム」(ペーパーレス)や「電話会議システム」も導入した。

こうした環境整備を背景に、2014年より、自宅で週2回迄とする「在宅勤務制度」を導入するに至り、更に2017年には、勤務場所や利用回数を制限しない「モバイルワーク制度」へと発展させた。ただ、利用は一部にとどまるなか、新型コロナウイルス感染症が拡大した2020年4月以降、少なくともオフィス勤務者のテレワークを約3カ月間に渡り徹底したところ、感染拡大防止効果に加え、通勤時間の削減や新しいコミュニケーションスタイルの浸透(各種Web会議システムの活用)に繋がるとともに、5月に実施したアンケート調査では「以前の働き方を変えたい」という社員の意識変化も認められた。

そこで、オフィス勤務者の働き方を原則、テレワークに標準化する「ニューノーマルの働き方(New Workstyle)」を策定し、2020年7月より対象者約800人に適用した。10/1 現在で、対象者全員がテレワークを行っており、出社は創造性・効率性の向上が見込める場合や、直接の意思疎通が必要な場合に限定した申告制とし、出社率は30%前後を目安としながら、実際には $10\sim20\%$ 程度で推移している。

2. 基礎情報 (フェイスシートより)

(1) テレワークの対象者

	テレワーク					
		在宅勤務	サラ	テライトオフィス勤務		モバイル勤務
	\boxtimes	専門・技術職	\boxtimes	専門・技術職		専門・技術職
	\boxtimes	事務職	\boxtimes	事務職		事務職
	\boxtimes	営業・販売職	\boxtimes	営業・販売職	\boxtimes	営業・販売職
対象職種		サービス職		サービス職		サービス職
		製造・生産職		製造・生産職		製造・生産職
		運輸・保安職		運輸・保安職		運輸・保安職
		その他		その他		その他
対象職層	\boxtimes	管理職層	\boxtimes	管理職層		管理職層
对	\boxtimes	一般職層	\boxtimes	一般職層		一般職層
同勤務の非正社員への適用	\boxtimes	有(制度上)	\boxtimes	有 (制度上)		有 (制度上)
川封仂の介止社員への適用	\boxtimes	有(実績)	\boxtimes	有(実績)		有 (実績)

(2) テレワークの利用条件

利用単位の制限	無
利用回数の上限	無
事前申請の必要	無
	図 Web上で、労働者が自ら打刻・タイムスタンプ
	□ PC等のログ時刻を取得
テレワーク時の	□ 上長等にメールや電話で報告
新怠管理	□ 上長等の視認で確認
到总官垤	□ 電子ファイルの出勤簿に自己申告で記入
	□ その他
	□ 特段、行っていない
	□ PC等を受信可能にし、会社からの連絡を常時、受け取れるよう求めている
テレワーク時の	□ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容
通信状況	☑ 対応は社員に任せている(受信は特段求めていない)
	□ その他

(3) 人事・賃金制度の概要

テレワーク勤務者の人事・賃金制度は、オフィス勤務者と基本的には同様である。

		通常の労働時間制度		事業場外みなし労働時間制	
適用されている		フレックスタイム制度		変形労働時間制	
労働時間制度		専門業務型裁量労働制		管理監督者	
		企画業務型裁量労働制			
1ヶ月当たりの		B / 170)	n+ 81	3 to de	
実労働時間の長さ		月(170)時間程度			
管理職層の等級制度		職能等級制度		職階等級制度	
		職務等級制度		その他	
(組合せの場合は複数選択)	\boxtimes	役割等級制度			
45時間の生気が11年		職能等級制度		職階等級制度	
一般職層の等級制度		職務等級制度		その他	
(組合せの場合は複数選択)		役割等級制度			
		目標管理による達成度評価			
	図 意欲・取組姿勢や行動、業務遂行プロセスの評価				
	□ 被評価者自身による自己評価				
適用している	□ 発揮能力やコンピテンシーの評価				
評価制度	□ 企業理念や行動指針と連動したパリュー評価				
	□ 部署やチーム単位の業績・成果評価				
	図 同僚や部下による多面 (360度) 評価				
		その他			
管理職層の		職能給 (70) / 100		年功給	
賃金の構成項目		職務給		その他	
(賃金制度)		業績・成果給 (30)/100	\boxtimes	年俸制	
一般職層の	\boxtimes	職能給 (75) / 100		年功給	
賃金の構成項目		職務給		その他	
(賃金制度)		業績・成果給 (25)/100			
通勤手当	定邦	朗代は廃止 (7月より)			

(4) テレワーク勤務のための環境の整備状況

	社外から、社内の共有サーバにアクセス可能	VPN(仮想専用線)接続可能
	経理、人事等の専用システムに、社外からアクセス可能	オフィスの縮小、フリーアドレス化
	クラウド型のファイル共有システムを利用	テレワーク拠点の配備
	内外線一体型の電話を利用	決裁等手続きの電子化
	社外から、社用メールを送受信可能	決裁等手続きの簡素化(ハンコ文化の縮小)
	共有スケジューラーの利用	ペーパーレス化の推進
	チャットツール(Skype, Teams, Slack 等)を利用	テレワークに適した人事・賃金、評価制度
	各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能	への改定
	電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理	テレワークに必要な健康確保措置を実施
	テレビ会議・Web会議を利用	その他
\boxtimes	勤怠状況のモニタリング	
	テレワークの開始方法やルールにかかる説明会(e-learning 含む)	

(5) テレワーク勤務者に対する費用負担や貸与の状況

インターネット通信回線の利用料		ネット接続用の通信機器
(図 全額 □ 一部)		(Wi-Fi, 無線LANル ー タ等)
	\boxtimes	PC本体
電話料金		PC周辺機器
(図 全額 □ 一部)		(モニター、マウス、キーボード等)
	\boxtimes	スマートフォン, 携帯電話
水道光熱費		タブレット端末
(□ 全額 □ 一部)		FAX
		事務用品 (文具等)
総合的な一定額の手当を支給		机や椅子、キャビネット
		その他
		費用負担 または 貸与しているものはない

(6) テレワーク勤務の労務面に於ける「導入当初の目的」と「実際の効果」

内容	① 導入当初の目的	② 実際の効果
創造的な仕事の効率や生産性の向上	\boxtimes	
定常的な仕事の効率や生産性の向上	\boxtimes	
社員の自己管理能力の向上	\boxtimes	
社員の『仕事と生活の両立』や『健康的な生活の確保』	\boxtimes	
通勤負担の軽減(時間の有効活用)	\boxtimes	\boxtimes
『育児や介護、治療等と両立する社員』への対応・離職防止	\boxtimes	
高齢者や障がい者への対応・離職防止		
居住地域(遠隔地、諸外国)に依らない優秀な人材の確保		
自然災害や感染症流行時等の『事業継続性』や『社員の安全確保』	\boxtimes	
年休取得率の上昇		
職場トラブルの減少		
離職率の低下		
採用応募者の増加		
人件費(通勤手当、残業代等)の削減	\boxtimes	\boxtimes
その他		
特にない		

(7) テレワーク勤務を進める中で、労務面で直面している課題

テレワーク勤務の対象者の拡大	\boxtimes	テレワークに必要な健康確保措置(メンタル
テレワーク勤務可能な職域の拡大		ヘルス、運動不足解消、健康管理等)の実施
テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和		福利厚生のあり方の見直し
テレワーク勤務の申請手続きの簡素化		取引先や顧客からの理解
コミュニケーション不足への対応		管理職からの理解
オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の		テレワーク勤務環境(上記6.の内容)の改善
不公平感や業務負担の偏りの解消		テレワーク勤務の環境整備・維持にかかる費用
出社したがらない社員(問題社員)の増加		負担
勤怠管理 (働きぶりの見える化)	\boxtimes	オフィスの役割やあり方の見直し
適正な労働時間の把握		情報漏洩の防止、セキュリティの確保
残業の削減や長時間労働の防止		労働災害(自宅労災等)の未然防止
生産性の低下		人事異動の硬直化
年休取得率の低下		帰属意識の低下
テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度		企業文化の継承
への改定		その他
テレワーク勤務に適した人材育成体系の構築		
新規採用方法や新規採用研修のあり方の見直し		
(通年採用化、完全オンライン化等)		特にない

3. グループ・インタビュー内容

※実際には「グループ・インタビュー」した内容から、該当部分を抜粋・記録している。

(1) 新型コロナウイルス感染拡大防止のためのテレワークの実施状況について

社員を始めとするステークホルダーの安全・安心の確保を最優先するため、全社員(単体)約3,800人のうち、少なくとも本社や支店、営業拠点に働くオフィス勤務者約800人(約2割)については、原則テレワークを行った。その後、7月に「ニューノーマルの働き方(New Workstyle)」を策定し、テレワークを原則としつつ、出社は申告制にして、結果的に30%前後の出社率を目安として運用している。誰が出社しているのかを社内で一覧できるシステムを内製で作ってもらったが、実際のところは登録上で約2割、目視の実績では1割程度で推移しており、オフィスはNo密が実現できている。働き方を巡る悩み等があれば受け付ける相談体制も整えたが、9月には0件となり、対象社員が皆、徐々に自分なりの働き方を見付けた状態にあると受け止めている。

なお、商品開発や工場に勤務する約3,000人についてはテレワーク対象外だが、PCやカメラ、マイクを駆使して全工場・全拠点を繋ぐOn-line会議や工場見学等は以前から行われており、素晴らしい完成度となっている。また、2021年1月中を目途に、全社員に携帯電話を配布する取り組みも進めており、デジタルツールを活用しながらより円滑に、コミュニケーションを図ることのできる環境整備を目指している。

(2) テレワークに関連した人事・賃金等制度の改定状況について

「ニューノーマルの働き方(New Workstyle)」(7月に策定)として、フレックス勤務のコアタイムを廃止した。また、テレワークを基本にしても業務に支障が無いと所属部門が認めれば、単身赴任も解除することにした。更に、通勤定期券代に替わり、出社時の交通費を実費で支給するとともに、環境整備に必要な費用を一部補助する「モバイルワーク手当」(一時金)を支給した。

(3) テレワークの「生産性」について

勤怠管理は自己申告で行っているが、残業も含めて労働時間だけ長くても、成長しない社員は自ずと分かるものなので厳格化は考えていない。テレワークは、管理する側のマネジメント力が問われるが、テレワークで仕事が上手く進まなくなったと言って来るような人や部署には、新型コロナウイルス感染症の問題発生前から、もともと上手く行っていなかったようなところが多い。謂わば、たまたま水が引いた結果、底が露呈してしまったような状態。そうしたマネジメントが相談に来るのは、昨年から始めた 1on1 のあり方等を研修する、これまでの悪いやり方を変えるむしろチャンスだと捉えている。また、テレワークはコミュニケーションが難しい等と主張する人についても、そう言うなら出社しなさいと言っている。

(4) テレワークはどの程度、「ニューノーマル」になり得るか

新聞に、これからの学生が会社を選ぶ際の基準の第1位はリモートワーク出来るか否かだ、とする記事も掲載されていたが、そんな回答をさせているようでは全くダメ。テレワークを上手くマネジメントするには、管理する側がより積極的に情報を取りに行かなければならないが、それが面倒だから、部下が目の前にいた方が安心だから、とオフィス勤務に戻す動きさえあり、ナンセンスと言って良い。重要なのはリモートにするかどうかではなく、そもそもどうしたら成果を上げ、イノベーションを起こせるのか、また、どうすればより円滑にコミュニケーションを図り、信頼関係を築けるのかだろう。そのために、社員を最適な場所で働かせ、もっと活躍してもらいながら、社員をより幸せにするにはどうすべきなのか、企業は常にこうした観点から離れることなく、議論していく必要があると思う。

(5) 今後の働き方(働かせ方)をどのように展望しているか。日本的な雇用慣行は今後、 どうなると見るか

テレワークは、ジョブ型でないと回らないということは全くない。当社でも、一部の

管理職や(最近、増加している)中途採用者はジョブ型だが、一般職層については(ジョブローテーションも必要なため)ジョブ型への移行は特に考えていない。職務分掌を定めながらも、「書かれていないことについても、気付いた人が率先してやるように」と記載されているような、助け合いの精神に基づく良い意味での曖昧さが好きで、曖昧だからこそシナジーやイノベーション等が生まれ得るのだと考えている。

(6) 新たな働き方(働かせ方)を巡る政策要望(必要な支援等)

以前政府の「未来投資会議」の場でもお話をさせて頂いたが、時間をベースとした労務管理について、見直しをして頂きたい。業務委託のようなアウトプット重視の働きかたを正社員にも適用するなど、マネジメントが可能な企業へは運用の門戸を開くことを考えて頂けたら。

事例13 企業M社(製造(食品))

1. 事例の概要

テレワークとして 2017 年より在宅勤務、また、2019 年からサテライトオフィス勤務及 びモバイル勤務を導入している。いずれも「働く場所」の多様化を通じ、労働生産性の向上とワークライフバランスの充実を推し進めるために導入した。

制度の導入以降、終日のテレワーク勤務の上限を週 2 回・月 10 回迄としてきたが、新型コロナウイルス感染拡大防止のための時限的な対応として、現在はこれを撤廃している。なお、2021 年 1 月には下記の内容で、正式に制度改正の見通しとなっている。

経営層指揮下の「新型コロナウイルス対策会議」が定めた、「グループの社員に感染者・重症者を発生させない、取引先にも発生させない」との基本方針に基づき、7月末迄は工場や菜園における勤務者を除く全社員に原則、在宅勤務することを求めた。その上で、8月以降に向けては「With コロナの働き方」を策定し、①出社は組織単位で在籍人員の40%迄になるようローテーションを組む、②個人毎の標準出社は週2日を目安とする、③最低でも週1日は在宅勤務を行い、週1日は出社することと決めた。

また、在宅勤務中の経験を全社的にアンケートした結果を基に、生産性の観点から、例えば商品開発やプロジェクト等でディスカッションを要する仕事はオフィスで行い、一方、個人で集中してレポートを書くような仕事は在宅でといった具合に、「出社」と「在宅」の目的を明確化するとともに、(学校の休校等も一因としつつ、これまでの働き方にとらわれない労働生産性の向上やワークライフバランスの追求に向けて)「フレックスタイム制度のコアタイム($10\sim15$ 時)の撤廃(5 時 ~22 時迄の間に 1 日 4 時間以上の勤務で出社とみなす)」や「終日のテレワーク勤務の上限の週 4 日への引上げ」等も行った。

新型コロナウイルス感染拡大防止に向け、こうした柔軟な対応を迅速に進めたが、特段の混乱が見られなかったのは、2014年度より社員の働き方の自由度を高め、自律的に、生産性の向上に繋げるための「働き方改革」に着実に取り組んできた下地があったからと受け止めている。

10/1 現在で、対象者(国内正社員のみ)約 1,100 人(全正社員に占める割合は約 7割で、残りは主として工場勤務者)のほぼ全員が在宅勤務を行っており、本社における出社率は概ね 30~35%程度に収まっている。一方、サテライトオフィス勤務についても、規定上の対象者は在宅勤務と同じだが、新型コロナウイルス感染防止対策にならないため、本年から終日利用を推奨していない。結果として、利用は営業職の外出時等に限られ、実績も若干名(約 1%)となっている。なお、モバイル勤務については特段、利用の目標等も定めていないため、実施人数を把握していない。

2. 基礎情報 (フェイスシートより)

(1) テレワークの対象者

	テレワーク						
	在宅勤務	サテライトオフィス勤務	モバイル勤務				
	図 専門・技術職	図 専門・技術職	図 専門・技術職				
	⊠ 事務職	⊠ 事務職	⊠ 事務職				
	⊠ 営業・販売職	図業・販売職	図 営業・販売職				
対象職種	□ サービス職	□ サービス職	□ サービス職				
	図 製造・生産職	図 製造・生産職	図 製造・生産職				
	□ 運輸・保安職	□ 運輸・保安職	□ 運輸・保安職				
	☑ その他	⊠ その他	⊠ その他				
社各 聯展	☑ 管理職層	⊠ 管理職層	⊠ 管理職層				
対象職層	⊠ 一般職層	⊠ 一般職層	⊠ 一般職層				
上記以外の対象者要件	⊠ あり	⊠ あり					
上記以外の対象有安件	(工場勤務者は原則利用不可)	(工場勤務者は出	出張時のみ可)				
同勤務の非正社員	⊠ 有(制度上)	⊠ 有 (制度上)	⊠ 有 (制度上)				
への適用	⊠ 有(実績)	⊠ 有(実績)	⊠ 有(実績)				

(2) テレワークの利用条件

利用単位の制限	無
利用回数の上限	
	FIRSTEE CONTINUE TO
事前申請の必要	無
	図 Web上で、労働者が自ら打刻・タイムスタンプ
	(Outlook のスケジューラーと齟齬が無いように確認を求めている)
	□ PC等のログ時刻を取得
テレワーク時の	□ 上長等にメールや電話で報告
勤怠管理	□ 上長等の視認で確認
	□ 電子ファイルの出勤簿に自己申告で記入
	□ その他
	□ 特段、行っていない
	図 PC等を受信可能にし、会社からの連絡を常時、受け取れるよう求めている
テレワーク時の	□ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容
通信状況	□ 対応は社員に任せている(受信は特段求めていない)
	□ その他

(3) 人事・賃金制度の概要

テレワーク勤務者の人事・賃金制度は、オフィス勤務者と基本的には同様である。

		通常の労働時間制度(主に工場)	\boxtimes	事業場外みなし労働時間制				
適用されている		フレックスタイム制度		(営業職の契約社員のみ)				
		(大半の社員)	\boxtimes	変形労働時間制(主に農場)				
労働時間制度		専門業務型裁量労働制(研究職)	\boxtimes	管理監督者				
		企画業務型裁量労働制						
1ヶ月当たりの	月(157)時間程度							
実労働時間の長さ		※所定 15.7 時間に月当たり 13~1	5 時間	間程度の残業を含めた、				
大力割时间の及び		労働時間の総計から有給休暇の取	得時間	間数を差し引いた集計値				
管理職層の等級制度		職能等級制度		職階等級制度				
<u>国 準 概 層</u> の 寺		職務等級制度		その他				
他日との場合は複数医肌)		役割等級制度						
一般職層 の等級制度		職能等級制度		職階等級制度				
(組合せの場合は複数選択)		職務等級制度		その他				
他日との場合は複数医肌)		役割等級制度						
		□ 目標管理による達成度評価						
	\boxtimes	□ 意欲・取組姿勢や行動、業務遂行プロセスの評価						
	図 被評価者自身による自己評価							
適用している	□ 発揮能力やコンピテンシーの評価							
評価制度	□ 企業理念や行動指針と連動したバリュー評価							
	□ 部署やチーム単位の業績・成果評価							
		□ 同僚や部下による多面 (360 度) 評価						
		□ その他						
<u>管理職層</u> の		職能給		年功給				
賃金の構成項目		職務給 (80) /100		その他				
(賃金制度)		業績・成果給 (20) /100		年俸制				
一般職層の		職能給		年功給				
<u>版報信</u> の 賃金の構成項目		職務給		その他				
(賃金制度)		業績・成果給 (11)/100		(役割給、固定賞与部分)				
(<u>54 m</u> 1971, X /				(89) /100				
	テ	レワーク勤務の対象部門については、	10月	より通勤手当支給を廃止し、				
通勤手当	交通費の実費精算に切換えている(工場等についてはこれまで同様、通勤							
	手当を支給している)							

(4) テレワーク勤務のための環境の整備状況

\boxtimes	社外から、社内の共有サーバにアクセス可能※	\boxtimes	VPN(仮想専用線)接続可能
	経理、人事等の専用システムに、社外からアクセス可能		オフィスの縮小、フリーアドレス化
	クラウド型のファイル共有システムを利用※	\boxtimes	テレワーク拠点の配備
\boxtimes	内外線一体型の電話を利用	\boxtimes	決裁等手続きの電子化
	社外から、社用メールを送受信可能	\boxtimes	決裁等手続きの簡素化(ハンコ文化の縮小)※
	共有スケジューラーの利用	\boxtimes	ペーパーレス化の推進
\boxtimes	チャットツール(Skype, Teams, Slack 等)を利用		テレワークに適した人事・賃金、評価制度
	各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能		への改定
\boxtimes	電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理	\boxtimes	テレワークに必要な健康確保措置を実施
	テレビ会議・We b会議を利用		その他
\boxtimes	勤怠状況のモニタリング		
	テレワークの開始方法やルールにかかる説明今(a-learning 会か)		※については木年上り開始

(5) テレワーク勤務者に対する費用負担や貸与の状況

インターネット通信回線の利用料	\boxtimes	ネット接続用の通信機器
(□ 全額 □ 一部)		(W i - F i , 無線 L A Nルータ等)
	\boxtimes	PC本体
電話料金	\boxtimes	PC周辺機器
(□ 全額 □ 一部)		(モニター、マウス、キーボード等)
	\boxtimes	スマートフォン, 携帯電話
水道光熱費		タブレット端末
(□ 全額 □ 一部)		FAX
		事務用品(文具等)
総合的な一定額の手当を支給		机や椅子、キャビネット
※1月からの導入に向けて検討中(テレワ		その他
一クの対象部門に月3千円程度か)		費用負担 または 貸与しているものはない

(6) テレワーク勤務の労務面に於ける「導入当初の目的」と「実際の効果」

内容	① 導入当初の目的	② 実際の効果
創造的な仕事の効率や生産性の向上		
定常的な仕事の効率や生産性の向上	\boxtimes	
社員の自己管理能力の向上	\boxtimes	
社員の『仕事と生活の両立』や『健康的な生活の確保』	\boxtimes	
通勤負担の軽減(時間の有効活用)	\boxtimes	
『育児や介護、治療等と両立する社員』への対応・離職防止	\boxtimes	
高齢者や障がい者への対応・離職防止	\boxtimes	
居住地域(遠隔地、諸外国)に依らない優秀な人材の確保		
自然災害や感染症流行時等の『事業継続性』や『社員の安全確保』	\boxtimes	
年休取得率の上昇		
職場トラブルの減少		
離職率の低下	\boxtimes	
採用応募者の増加	\boxtimes	
人件費(通勤手当、残業代等)の削減		
その他		
特にない		

(7) テレワーク勤務を進める中で、労務面で直面している課題

	テレワーク勤務の対象者の拡大	\boxtimes	新規採用方法や新規採用研修のあり方の見直し
\boxtimes	テレワーク勤務可能な職域の拡大		(21年度入社向け採用活動では、大部分の選考プロ
\boxtimes	テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和		セスをオンライン化し、全く会わずに最終決定した。
	テレワーク勤務の申請手続きの簡素化		採用することは出来たが、内定式も Web 上だったため、
\boxtimes	コミュニケーション不足への対応		次年度以降もこれで良いかは、今後の課題である)
\boxtimes	オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の		取引先や顧客からの理解
	不公平感や業務負担の偏りの解消		管理職からの理解
	出社したがらない社員(問題社員)の増加		テレワーク勤務環境(上記6.の内容)の改善
	勤怠管理 (働きぶりの見える化)	\boxtimes	テレワーク勤務の環境整備・維持にかかる費用
	適正な労働時間の把握		負担
	残業の削減や長時間労働の防止	\boxtimes	オフィスの役割やあり方の見直し
\boxtimes	生産性の低下		情報漏洩の防止、セキュリティの確保
	年休取得率の低下		労働災害(自宅労災等)の未然防止
	テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度		人事異動の硬直化
	への改定		帰属意識の低下
	テレワーク勤務に適した人材育成体系の構築		企業文化の継承
	テレワークに必要な健康確保措置(メンタル		その他
	ヘルス、運動不足解消、健康管理等)の実施		
	福利厚生のあり方の見直し		特にない

(8) テレワーク勤務の他に、「ウィズコロナ・ポストコロナの働き方」として、検討していることや関心を持っていること

テレワークがこれだけ進むと、「転居転勤」や「単身赴任」「通勤・通勤手当の範囲」のあり方も課題になってくるだろう。テレワークによる出社を 100%認めれば、転居転勤 (中でも単身赴任) する必要はなくなるだろうし、必ずしも通勤可能な範囲に居住する必要もない。当面、一切出社しなくて良い制度にはならないだろうが、今後検討する必要もあるだろうと考えている。

そうした時に、そもそもオフィスに来る意味合いをどう考えるか。また、現行も固定 席ではなく、8割出社を想定したレイアウト設計になっているが、オフィスのあり方に ついても、検討余地が出て来るのではないかと考えている。

3. グループ・インタビュー内容

※実際には「グループ・インタビュー」した内容から、該当部分を抜粋・記録している。

(1) 新型コロナウイルス感染拡大防止のためのテレワークの実施状況について

当社は緊急事態宣言~7月末迄は、暫定的に週2回・月10回迄の利用上限を取り払い、工場や菜園の勤務者を除く全社員に対し、原則として出社しないよう求めたため、対象部門のほぼ全員が在宅勤務を行った。

他方、8月以降に向けては「With コロナの働き方」を策定し、出社は組織単位で在籍人員の40%迄に引上げつつ、個人毎の標準出社の目安を週2日とすることや、最低週1日は出社し、週1日は在宅勤務することを求めた。当然ながら、緊急事態宣言期間中と比べて出社率は上昇しているが、それでも10/1現在で本社は概ね30~35%程度に収まっている。

なお、郵送物の受取りやお客様対応等についても、誰かに分担が偏ることなく、全員が万遍なく在宅勤務できるような環境づくり (ローテーション) を求めている。また、 当初からトップがメッセージを発信したおかげで、管理職・一般職層を問わず、在宅勤 務が日常に組み込まれている。

(2) テレワークに関連した人事・賃金等制度の改定状況について

本年 7 月に、「With コロナの働き方」を策定するとともに、「フレックスタイム制度のコアタイムの撤廃」や「終日テレワークの勤務上限の週 4 日への引上げ」等を行った。また、テレワーク勤務者に対しては 10 月より通勤手当の支給を廃止し、交通費の実費精算に切り換えている。

なお、労働組合からテレワークの制度関係で寄せられている要望事項は特段ないが、人事評価を巡っては懸念する声がある。また、在宅勤務中の経験を全社的にアンケートした結果、マネジメント層からもテレワーク下では職務行動評価(プロセス評価)を行い難いといった指摘が寄せられている。人事部門としては、在宅勤務に出社を組み合わせているので、職務行動評価(プロセス評価)が全く出来ない環境ではないと考えているが、少なくとも不安な思いには応えられるよう、どのような観点に留意しながらプロセス評価を行って欲しいというようなガイドラインを、11月にも示したいと考えている。例えば、上司・部下双方に「対面での接触機会が減るため、お互いが受け身になることなく双方向に積極的な働きかけを意識してもらいたい」ことを示しつつ、更に上司側には、「Teams・メール・電話等の遠隔コミュニケーションツールや、出社機会を最大限活用しながら部下の職務行動把握に努めてもらいたい」こと等を案内し、部下側には「スケジューラールールの徹底を心掛け、上司と周囲が自身の業務計画と取り組み状況を十分に認識できるよう努めて欲しい」こと等を案内することなどが考えられるのではないか。

(3) テレワークの「生産性」について

生産性を、そもそも労働時間以外の何で見るかについてはなかなか難しい問題である。一つの指標として労働時間の長さに着目すると、新型コロナウイルス感染症の問題に伴うテレワーク拡大の一方で、「巣ごもり消費」による予想外の(嬉しい)生産拡大(工場の稼働率アップ)で残業が増えたことや、営業・商談のオンライン化(対面を伴わない提案活動の再構築)等で予定外の労働時間が計上されたこと、また、休んでも行くところがないなどの影響で年休取得率が低下していること(昨年は約83%、本年はこれまでのところ約60%)等に伴い、結果として実労働時間の長さはほぼ横這いで推移している。新型コロナウイルス感染症の問題によるテレワーク如何にかかわらず、全社的には「2020年に年間1,800時間の実現」を掲げて取り組んで来たところだが、昨年~今年に掛けて見込んでいた減少は一時休止(stay)状態となっている。ただ、新型コロナウイルス感染症の問題が、必ずしも阻害要因になったとは思っていない。テレワークについて、方向性としては目指しながらもなかなか具体的に踏み出せなかった背中を、強制的に押してもらったような側面もあると感じている。

今後、平常時に戻ったとしても、テレワークの定着だけで労働時間が自然に減るとは思っておらず、フレックスタイム制度との掛け算が必要で、目標への近接を目指す上では、個々の社員の習熟(メリハリある日々の業務計画など、働き方のあり方についての学び)が重要になると考えている。その学びも含め、テレワークを交えた会社と個人の間の働き方のルールとして、Outlookのスケジューラーに業務計画等を全て記入するよう要請している。こうした取り組み自体は以前から行ってきたが、新型コロナウイルス

感染防止対策として在宅勤務が拡大されて以降は、フレックスタイム制度のコアタイムが廃止されたことにも絡み、出退勤時刻と出社・在宅の判別や業務内容の入力をより厳格に徹底するよう求めている。これにより、会社は各人が今、どのような就業状態にあり、どういった仕事に従事しているかを一覧することが出来る。その入力は、会社と個人の信頼関係を左右する重要なものだと考えており、仮にこれが杜撰になったり、ルールを守れない状態が続く社員がいれば、テレワークの除外対象とすることもやむを得ない(但し、これまでのところ、そうした実績は無い)。

当初は、テレワークの目的として、ワークライフバランスをメーンに考えていたが、上記の取り組みを進める中での実際の効果として、個々の社員の自己管理能力が向上してきているように感じている。人による巧拙はあるが、これまでより早期に、上長に成果・進捗を報告するなど工夫も見られ始めた。スケジュールの入力に当たっては、調整が可能な仕事や絶対動かせない仕事等についても、明確に判別出来るよう(記入方法の)統一ルールを規定した。調整可能な仕事として入力されていれば、仮に予定が入っていても、臨機応変に調整出来るルールにしている。また、会議の開催に当たっては、5分前集合による雑談時間の確保をルール化し、コミュニケーションの円滑化に努めている。更に、5分前終了もルール化し、テレワークでも(会議が数珠繋ぎになって)休憩時間を取りそびれること等がないよう配慮している。

なお、テレワークに特化した取り組みではないが、労働時間が長いケースだけでなく、 アンケートの記載等で把握したケースも含め、積極的に保健師面談を活用するようにし ている。異動したばかりの社員や、経験が浅く孤独になりやすい若手については、上長 等が意識して気を配るよう求めている。

(4) テレワークはどの程度、「ニューノーマル」になり得るか

テレワーク勤務を巡っては、「コミュニケーション不足」や「テレワークできる職種・できない職種の間の不公平感」といった重い課題もあるが、少なくとも当社では、もう後退することはないだろうと考えている。

いわゆるオフィス勤務者と製造ラインなど勤務者の不公平感については、なかなか対策が見当たらず、出口が見えない課題である。工場をマネジメントする社員からは、「自分達を置き去りにしているのではないか、本当に工場も見てくれているか」といった声も聞こえている。工場でも間接部門(総合職が多い)については未だ、テレワークを取り入れる余地もあるが、製造直接部門(ライン)はなかなか難しい。

それでも、出社率 100%対 0%のような両極の状態になってしまうとやり切れないという感情論も理解しており、テレワークの更なる推進については、慎重に考えなければならないと感じている。

(5) 今後の働き方(働かせ方)をどのように展望しているか。日本的な雇用慣行は今後、 どうなると見るか

ジョブ型雇用への移行は考えておらず、仮に取り入れるとしても中途採用時のみになるのではないか。その意味で、これまでの雇用慣行が大きく変わるとも思っていないが、2019年4月より許容している副業については、1年目の利用者数が10人程度だったのに対し、新型コロナウイルス感染症の問題で在宅勤務が拡大した(通勤時間が削減された)結果、2年目は倍程度に増加しており、変化の兆しも見られている。

(6) 新たな働き方(働かせ方)を巡る政策要望(必要な支援等)

労働時間管理がどれだけ緩和されるかが重要ではないか。健康確保の観点から、労働時間を管理するのは当然だと思うが、処遇面における労働時間管理を引き続きどれだけ厳格に行うのか。これまでとはまた違った法の運用方法等が認められれば、企業の制度や管理のあり方にも変化の余地が生まれるのではないか。

事例14 企業N社(製造(電気・電子機器、ソリューション等))

1. 事例の概要

テレワークとして、①2008年から、育児介護の両立支援を目的として在宅勤務制度を導入、②2016年から、組織の業務効率向上や個人の生産性向上を目的に、職場単位で導入可否を行うことで利用対象者を拡充、③2018年から、利用対象者を全社員に拡充した上で、利用回数も、これまで終日利用の上限回数は週1回のところを月10回に引き上げるとともに、午前中は在宅・午後は出社といった時間単位利用も週2回のところを無制限に利用できるよう環境を整えた(なお、月10回の上限については、週2~3回は出社して顔を合わせる意味合いで設定)。

2018年以降は、テレワークの利用率が20~30%で推移する中、2020年1月以降は国内でも、新型コロナウイルス感染拡大が懸念され始めた。社員の健康・安全を最優先に考えた結果、新型コロナウイルス感染予防策として、テレワークを柔軟に運用できるよう、終日利用の上限回数を暫定的に撤廃し、毎日テレワークができる環境を整えた。緊急事態宣言期間中は、原則在宅勤務とし、緊急事態宣言解除後の6月以降は、各組織において策定される出社計画に基づき、必要性・緊急性等の観点から社員に出社を依頼し、全体として出社率をコントロールする体制を整えた。

10月1日現在で、対象者(正社員のみ)約1.6万人中、テレワークを行っている社員は約1.1万人と、常時70~80%が利用する状況となっている。

2. 基礎情報 (フェイスシートより)

(1) テレワークの対象者

	テレワーク							
		在宅勤務	サテライトオフィス勤務			モバイル勤務		
	× Į	専門・技術職	\boxtimes	専門・技術職	\boxtimes	専門・技術職		
		事務職	\boxtimes	事務職	\boxtimes	事務職		
		営業・販売職	\boxtimes	営業・販売職	\boxtimes	営業・販売職		
対象職種	⊠ +	サービス職	\boxtimes	サービス職	\boxtimes	サービス職		
	× ‡	製造・生産職	\boxtimes	製造・生産職	\boxtimes	製造・生産職		
	× i	運輸・保安職	\boxtimes	運輸・保安職	\boxtimes	運輸・保安職		
	\boxtimes	その他	\boxtimes	その他	\boxtimes	その他		
対象職層	× 1	管理職層	\boxtimes	管理職層	\boxtimes	管理職層		
对 条啦信	⊠ -	一般職層	\boxtimes	一般職層	\boxtimes	一般職層		
同勤務の非正社員への適用	□ 1	有(制度上)		有(制度上)		有(制度上)		
问動物の非正位貝への適用	⊠ 7	有(実績)		有 (実績)		有 (実績)		

(2) テレワークの利用条件

利用単位の制限	無
利用回数の上限	無
事前申請の必要	□ 有 (前日までに所属長へ申請し、承認を得る)
	図 Web上で、労働者が自ら打刻・タイムスタンプ
	□ PC等のログ時刻を取得
テレワーク時の	□ 上長等にメールや電話で報告
勤怠管理	□ 上長等の視認で確認
到总官垤	□ 電子ファイルの出勤簿に自己申告で記入
	□ その他
	□ 特段、行っていない
	□ PC等を受信可能にし、会社からの連絡を常時、受け取れるよう求めている
テレワーク時の	□ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容
通信状況	☑ 対応は社員に任せている(受信は特段求めていない)
	□ その他(具体的に)

(3) 人事・賃金制度の概要

テレワーク勤務者の人事・賃金制度は、オフィス勤務者と基本的に同様である。

	図 通常の労働時間制度	□ 事業	場外みなし労働時間制				
適用されている	箇用されている □ フレックスタイム制度		労働時間制				
労働時間制度	⊠ 専門業務型裁量労働制	⊠ 管理!	監督者				
	☑ 企画業務型裁量労働制						
1ヶ月当たりの	B / 15	- \ n+88	40 庄				
実労働時間の長さ	月(15	5)時間	住及				
管理職層の等級制度	□ 職能等級制度	□ 職階	等級制度				
<u>国 生 概 周</u> の 守	□ 職務等級制度	□ その	他				
(祖旨での場合は複数選択)	⊠ 役割等級制度						
一般職層 の等級制度	□ 職能等級制度	□ 職階	等級制度				
<u>一阪棚間</u> の寺板削及 (組合せの場合は複数選択)	□ 職務等級制度	□ その	他				
(祖旨での場合は複数選択)	⊠ 役割等級制度						
	⊠ 目標管理による達成度評価						
	図 意欲・取組姿勢や行動、業務遂行プロセスの評価						
	□ 被評価者自身による自己評価						
適用している	図 発揮能力やコンピテンシーの評価						
評価制度	図 企業理念や行動指針と連動したバリュー評価						
	□ 部署やチーム単位の業績・成果評価						
	□ 同僚や部下による多面 (360 度) 評価						
	□ その他						
毎理学屋の	□ 職能給	□ 年功	給				
<u>管理職層</u> の 賃金の構成項目	□ 職 職 職 職 報 能 福 報	□ その	他				
		□ 年俸	制				
(賃金制度)	□ 業績・成果給(30)/100						
一般職層の	□ 職能給	□ 年功	給				
賃金の構成項目	□ 職務給 (70) ∕100	□ その	他				
(賃金制度)	□ 業績・成果給 (30) /100						
海州工业	2020年7月より、定期券代の支給を停止し、出社回数に応じた						
通勤手当	実費精算に変更した						

(4) テレワーク勤務のための環境の整備状況

D	③ 社外から、社内の共有サーバにアクセス可能		VPN(仮想専用線)接続可能
D	③ 経理、人事等の専用システムに、社外からアクセス可能		オフィスの縮小、フリーアドレス化
D	③ クラウド型のファイル共有システムを利用		テレワーク拠点の配備
D	③ 内外線一体型の電話を利用	\boxtimes	決裁等手続きの電子化
D	③ 社外から、社用メールを送受信可能	\boxtimes	決裁等手続きの簡素化(ハンコ文化の縮小)
D	③ 共有スケジューラーの利用	\boxtimes	ペーパーレス化の推進
D	③ チャットツール(Skype, Teams, Slack 等)を利用		テレワークに適した人事・賃金、評価制度
D	③ 各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能		への改定
D	③ 電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理		テレワークに必要な健康確保措置を実施
D	〗 テレビ会議・Web会議を利用		その他
	〕 勤怠状況のモニタリング		
D			

(5) テレワーク勤務者に対する費用負担や貸与の状況

□ インターネット通信回線の利用料	□ ネット接続用の通信機器
(□ 全額 □ 一部)	(W i - F i , 無線 L A Nルータ等)
	⊠ PC本体
□ 電話料金	⊠ PC周辺機器
(□ 全額 □ 一部)	(モニター、マウス、キーボード等)
	□ スマートフォン,携帯電話 ※必要に応じて
□ 水道光熱費	□ タブレット端末
(□ 全額 □ 一部)	□ FAX
	□ 事務用品(文具等)
図 総合的な一定額の手当を支給	□ 机や椅子、キャビネット
(2020年7月以降、在宅勤務の実施)	□ その他
に必要な環境維持・整備、並びに出社	
に際して必要なマスク・消毒用品等	
の購入支援のため、月5,000円を	□ 費用負担 または 貸与しているものはない
全員に支給している	

(6) テレワーク勤務の労務面に於ける「導入当初の目的」と「実際の効果」

内容	① 導入当初の目的	② 実際の効果
創造的な仕事の効率や生産性の向上	\boxtimes	
定常的な仕事の効率や生産性の向上		
社員の自己管理能力の向上		
社員の『仕事と生活の両立』や『健康的な生活の確保』	\boxtimes	\boxtimes
通勤負担の軽減(時間の有効活用)	\boxtimes	\boxtimes
『育児や介護、治療等と両立する社員』への対応・離職防止	\boxtimes	\boxtimes
高齢者や障がい者への対応・離職防止	\boxtimes	\boxtimes
居住地域(遠隔地、諸外国)に依らない優秀な人材の確保		\boxtimes
自然災害や感染症流行時等の『事業継続性』や『社員の安全確保』		
年休取得率の上昇		
職場トラブルの減少		
離職率の低下		
採用応募者の増加		
人件費(通勤手当、残業代等)の削減		
その他		
特にない		

(7) テレワーク勤務を進める中で、労務面で直面している課題

テレワーク勤務の対象者の拡大	\boxtimes	テレワークに必要な健康確保措置(メンタル
テレワーク勤務可能な職域の拡大		ヘルス、運動不足解消、健康管理等)の実施
テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和		福利厚生のあり方の見直し
テレワーク勤務の申請手続きの簡素化		取引先や顧客からの理解
コミュニケーション不足への対応		管理職からの理解
オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の		テレワーク勤務環境(上記6.の内容)の改善
不公平感や業務負担の偏りの解消		テレワーク勤務の環境整備・維持にかかる費用
出社したがらない社員(問題社員)の増加		負担
勤怠管理(働きぶりの見える化)		オフィスの役割やあり方の見直し
適正な労働時間の把握		情報漏洩の防止、セキュリティの確保
残業の削減や長時間労働の防止		労働災害(自宅労災等)の未然防止
生産性の低下		人事異動の硬直化
年休取得率の低下		帰属意識の低下
テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度		企業文化の継承
への改定		その他
テレワーク勤務に適した人材育成体系の構築		
新規採用方法や新規採用研修のあり方の見直し		
(通年採用化、完全オンライン化等)		特にない

(8) テレワーク勤務の他に、「ウィズコロナ・ポストコロナの働き方」として、検討していることや関心を持っていること

社員の健康確保と事業の継続を両立しつつ、社員が個々の能力を最大限に発揮できる環境を提供し続けることが重要課題となっている。そのため、新型コロナウイルス感染状況や政府の動向、事業環境を注視しながら、引き続き多様な社員が自律的に働ける制度や施策を検討していく。

3. グループ・インタビュー内容

※実際には「グループ・インタビュー」した内容から、該当部分を抜粋・記録している。

(1) 新型コロナウイルス感染拡大防止のためのテレワークの実施状況について

社員の健康・安全を最優先に考えた結果、新型コロナウイルス感染予防策として、テレワークを柔軟に運用できるよう、終日利用の上限回数を暫定的に撤廃し、毎日テレワークができる環境を整えた。フレックスタイム制度については、これまでは9:30~15:30をコアタイムとしてきたが、暫定対応として、6月からコアタイムを無くし、ビジネスタイム(9:00~17:30)を意識した自由な時間帯で勤務が可能となっている。恒久的な対応は今後、労働組合と協議する予定となっている。

緊急事態宣言期間中は原則在宅勤務としていたが、解除後の6月以降は、政府の指針 を踏まえつつ、各組織において策定される出社計画に基づき、必要性・緊急性等の観点 から社員に出社を依頼し、入館時の検温、エレベーターや食堂施設の利用等といったソーシャルディスタンスを確保できることを確認しながら、出社率を 10%~20%~30%といったように段階的に引上げてきた。

(2) テレワークに関連した人事・賃金等制度の改定状況について

7月より通勤手当を実費精算に切替えた。さらに在宅勤務に伴う諸費用やよりよい環境整備、出社時に必要なマスク・消毒用品等の購入の支援を目的に、月5,000円の特別手当を全員に支給するようにした。

(3) テレワークの「生産性」について

労働時間の長さについては、二極化している印象がある。定型的な業務を行っている 社員については短くなっているケースがある一方、高度に専門的な業務を担う社員にと っては、グローバルで 24 時間繋がることができる環境になったため、むしろ長くなっ ているケースもある。労働時間が長くなる要因としては、新型コロナウイルス感染拡大 のビジネスへの影響(業務量の増加)もあるだろう。また、全社員を対象とするテレワ ーク自体は 2018 年より実施しているものの、これほど全社員が一斉にテレワークを実 施することは初めてであり、課長等の管理職はこれまでとは異なるマネジメント方法が 必要となるため部下のフォローアップ等に時間を要しているケースもあると見ている。 一方、テレワーク制度は以前から導入していたため、現下の局面においても早々に社員 は順応し、生産性の低下に繋がることはないと考えている。

ストレスチェックを7月に行ったが、前年より改善していた。通勤時間の軽減で睡眠時間が確保しやすくなったなど、テレワークがポジティブに作用している側面がある。他方、コミュニケーションロスによる孤立感を訴える声も上がっていることは認識しており、マネジメントからそうした部下をケアするように全社として対応するとともに、社内ポータルサイトに wellbeing 特集を掲載するなどして、心理的安全性を確保するための仕組みづくりも行っている。

また、最近ではチームの生産性には、コミュニケーションが重要であることに気付き 始めた職場もあり、オンラインによるランチ会や、朝夕礼時に積極的に雑談したり、企 図してコミュニケーションの時間を確保しようとする取り組みが見られ、会社としても 推奨している。

なお、当社は一定の役割以上に認定されれば、技術系・事務系を問わず裁量労働制を 適用している。また、2015年からは「現在の役割」の大きさで等級を格付する制度も導入 している。賃金は等級毎に範囲内で決定し、業績目標の達成度合い等(成果)に応じて、 処遇差が大きく生じることもある。時間ではなく成果を重視した働き方は以前より社内 に根付いていると言える。

(4) テレワークはどの程度、「ニューノーマル」になり得るか

After コロナに向けては、現行と同様にテレワークをメインの働き方に据えるのか、 あるいは職種や部門等毎にテレワークの利用上限回数を設けるのかなど、当社なりの働き方を整理していく必要があると考えている。

転勤については、例えば工場のラインの立上げや現地まで行かなければできない業務かどうか等、リモートで出来るか否かを見極めながら、可能なものはリモートで進めていくことになると考えている。

また Real では収容人数に限界のあった会議も、オンラインであれば人数に関係なく開催でき、特に支障が生じないことに気付くことができたのは、このコロナ禍におけるテレワークの副産物であったと感じている。これまで経営の幹部以上のみが集まって開催していた Meeting を、Teams を活用することで、一般社員も含めて全社的に開催することができた。社員から大変好評であった。今後はこうしたオンラインのメリットを取り入れながら、出社と在宅勤務の望ましいハイブリッドのあり方を模索していくことになるのではないだろうか。

(5) 新たな働き方(働かせ方)を巡る政策要望(必要な支援等)

現在の法律は、いわゆるワーカーを管理する要領での労働時間規制であり、工場法から連綿と続く概念が根強いと感じており、このままではグローバルな競争に耐えられないのではないかと危惧している。勿論、労働時間の把握自体は健康確保措置として必要と考えているが、当社のように労働時間の長さではなく成果を重視する企業では、労働時間の長さそのものに意味はないため、一時中断等を含めた労働時間を忠実に管理することは、健康確保の観点を除けば、さほど重要ではないのではないかと思う。労働時間規制については、社員がより柔軟に働くことができるように改定を検討いただきたいと考えている。

また、当社では、会社の業務と競合しないなど必要な条件をクリアすれば、副業・兼業を認めている。若い人には多彩なことを手掛ける人もいるので、適切に申請してもらえれば許容している。一方、労働安全面や法整備の問題が未だクリアになっていない点もあるように見受けられるため、兼業・副業を各社で運用していくためにも、大企業、中小企業問わず該当するようなガイドラインの策定をお願いしたい。

JILPT 資料シリーズ No.242

ウィズコロナ・ポストコロナの働き方 一テレワークを中心としたヒアリング調査—

発行年月日 2021年10月28日

編集·発行 独立行政法人 労働政策研究·研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷·製本 有限会社 太平印刷

©2021 JILPT Printed in Japan

* 資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:https://www.jil.go.jp/)