

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広がった。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、中澤二郎・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～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（働き方）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、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（5～22 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勤を必須とした（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勤困難の場合の制度として、可能な限り原則月1回は出勤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～2020年9月）。

【コロナ問題発生後】

- ・ 地震・風水害により出勤困難な場合や、感染症対策として会社が出勤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、上記の出勤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、その判断から、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、最大出勤率40%を目安に通常勤務も認めている。

⑪ 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。

⑫ 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。

⑬ 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に推進するため、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日は出勤すること（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、職場単位で利用の可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回は出勤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勤計画に基づき、必要性・緊急性等の観点から社員に出勤を依頼し、全体として出勤率(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 1⑧参照）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。

⑪ 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定されている。

⑫ 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

⑧ 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

⑪ 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。

⑫ 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

⑬ 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

⑭ 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のため、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。入社率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	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H労組	I労組	J社	K社	L社	M社	N社
通常の労働時間制度	○	(★)	○	○	○	○	○	(★)	○	○	○	○	○	○
変形労働時間制	○	○	○	○	○	(★)			○				○	
フレックスタイム制	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
事業場外みなし労働時間制	○												○	
専門業務型裁量労働制	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
企画業務型裁量労働制						○	○	○	○	○	○			○
管理監督者	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

注1 ○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。

注2 (★)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。

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勤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、標準出勤は週2日を目安とし、最低でも週1日は在宅勤務、週1日は出勤（在宅勤務の上限は週4日）としている。なお、併せて、出勤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勤を必須にした。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、なぜ敢えて出勤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勤率

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勤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勤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勤率等を管理するよう要請しており、出勤率を50%未満に抑制するよう通達している。

J社では、最大出勤率について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、出勤率について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勤計画に基づき、全体としての出勤率をコントロールしており、出勤率は10%→20%→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る）」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社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H労組	I労組	J社	K社	L社	M社	N社
社外から、社内の共有サーバーにアクセス可能	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
経理、人事等の専用システムに社外からアクセス可能	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
クラウド型のファイル共有システムを利用	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
社外から、社用メールの送受信可能	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
VPN（仮想専用線）の接続可能	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
内外線一体型の電話を利用						○	○	○		○	○	○	○	○
共有スケジューラーの利用	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
チャットツール（Skype、Teams、Slack等）の利用	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
テレビ会議、WEB会議の利用	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
勤怠状況のモニタリング						○	○	○		○	○	○	○	○
決裁等手続の電子化		○	○			○	○	○		○	○	○	○	○
		(一部)												
決裁等手続の簡素化（ハンコ文化の縮小）	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
ペーパーレス化の推進	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
オフイスの縮小、フリーアドレス化						○	○	○	○	○	○	○	○	○
テレワーク拠点の配備						○	○	○	○	○	○	○	○	○
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）						○				○	○	○	○	○
テレワークに適した人事・賃金・評価制度への改定													○	
テレワークに必要な健康確保措置を実施							○						○	○

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
 - 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勤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	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H労組	I労組	J社	K社	L社	M社	N社
インターネット通信回線の利用料 (全部)	○						○					○		
インターネット通信回線の利用料 (一部)										○				
電話料金 (全部)	○						○			○		○		
	(機器貸与の場合)													
水道光熱費														
総合的な一定額の手当の支給										○	○	○	○	○
ネット接続用の通信機器 (Wi-Fi、無線LANルーターなど)	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○
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	○									○	○	○	○	○
										(一部社員)				
タブレット端末	○									○	○	○	○	○
事務用品 (文具等)										○				
机や椅子、キャビネット										○				
										(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4～5月で、本社の管理部門で4～6割、支店
 の管理部門で3～4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勤率は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、出勤しなければできない仕事のみ出勤を許可し、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、各日の出勤率は部門により、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勤率が高い。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月頃までの出勤率は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。

【直近】

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、出勤率を 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勤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、管理職層の出勤率が高い。経理部門、営業部門でも出勤率が高い。

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、最大出勤率 40%を目安に通常勤務も認めているが、本社部門に限れば、出勤率は 10%前後まで抑制されている。

⑪ 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%の出勤しかなく、在宅勤務やオンライン会議等で十分仕事が進んでいる。

⑫ 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、出勤率について 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。

⑬ 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勤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勤率は上がっているものの本社の出勤率は 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。

⑭ 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勤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）、出勤するとさま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社)、「オフィスの役割やあり方の見直し」(10社)、「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)だった。この3点については別途後記第10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) 出社したがる社員（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る。
- (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) 福利厚生のあるあり方の見直し
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。通勤負担の軽減等、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ネ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、出退勤時刻と入社・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、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、入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る企業が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、一定の出勤を確保すること（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、一定の出勤を必須にした。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、なぜ敢えて出勤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、それなら出勤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を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、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」を挙げている企業も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、一定の出勤を確保すること（A社）（なお、今後の予定としてC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、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、一定の出勤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勤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割出勤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。

M社も、2020年7月に「With コロナの働き方」を策定し、8月以降、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日は出社することなどを定めた（上記第1節1⑬参照）。

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か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

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してみる。

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むたいとしている。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。在宅勤務に出勤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、出勤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「スケジュールラ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、出退勤時刻と出勤・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3~4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る（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も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のため、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ってみる。

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月より入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、入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、入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、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もしれないが、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3~4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と、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なく、どこでも働けるとい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ぬとし、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るよう、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、個人が企業にすぎ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に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と、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なっていくかもしれないと、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と、その意味で、これまでの雇用慣行が大きく変わるこ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き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、役員の間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広がった。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。

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

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ッ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を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、何度もリスクリング（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ー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取りながら、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た企業それぞれあり、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ぬとし、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。

