

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 1～2 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
対象職種	☒ 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	☒ 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	☒ 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
対象職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層
同勤務の非正社員への適用	☐ 有（制度上） ☒ 有（実績）	☒ 有（制度上） ☐ 有（実績）	☐ 有（制度上） ☒ 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）
テレワーク時の 勤怠管理	☒ 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 ☐ 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
テレワーク時の 通信状況	☒ 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 ☐ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容 ☐ 対応は社員に任せている（受信は特段求めている） ☐ 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）。

適用されている 労働時間制度	☒ 通常の労働時間制度 ☐ 事業場外みなし労働時間制 ☒ フレックスタイム制度 ☒ 変形労働時間制 ☐ 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（190）時間程度
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 ☐ 職階等級制度 ☐ 職務等級制度 ☐ その他 ☐ 役割等級制度
一般職層 の等級制度 （組合せの場合は複数選択）	☒ 職能等級制度 ☐ 職階等級制度 ☐ 職務等級制度 ☐ その他 ☐ 役割等級制度
適用している 評価制度	☒ 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 ☒ 被評価者自身による自己評価 ☒ 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
管理職層 の 賃金の構成項目 （賃金制度）	☒ 職能給（75）／100 ☒ 年功給（15）／100 ☐ 職務給 ☐ その他 ☒ 業績・成果給（10）／100 ☐ 年俸制
一般職層 の 賃金の構成項目 （賃金制度）	☒ 職能給（70）／100 ☒ 年功給（30）／100 ☐ 職務給 ☐ その他 ☐ 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	☒ 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、評価制度への改定
☐ 各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能	☐ テレワークに必要な健康確保措置を実施
☒ 電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理	☐ その他
☒ テレビ会議・Web会議を利用	
☐ 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 （ ☒ 全額 ☐ 一部）	☒ ネット接続用の通信機器 （Wi-Fi, 無線LANルータ等）
☒ 電話料金 （ ☒ 全額（機器貸与の場合） ☐ 一部）	☒ PC本体
☐ 水道光熱費 （ ☐ 全額 ☐ 一部）	☒ PC周辺機器 （モニター、マウス、キーボード等）
☐ 総合的な一定額の手当を支給	☒ スマートフォン、携帯電話
	☒ タブレット端末
	☐ FAX
	☐ 事務用品（文具等）
	☐ 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）	☐	☒
『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	☐	☐
特になし	☐	☐

(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 ☒ テレワーク勤務可能な職域の拡大 ☐ テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和 ☐ テレワーク勤務の申請手続きの簡素化 ☒ コミュニケーション不足への対応 ☒ オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の不公平感や業務負担の偏りの解消 ☐ 出社したがらない社員（問題社員）の増加 ☐ 勤怠管理（働きぶりの見える化） ☐ 適正な労働時間の把握 ☒ 残業の削減や長時間労働の防止 ☐ 生産性の低下 ☐ 年休取得率の低下 ☐ テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度への改定 ☐ 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）	☐ 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 ☐ 福利厚生のあるあり方の見直し ☐ 取引先や顧客からの理解 ☐ 管理職からの理解 ☒ テレワーク勤務環境（上記6.の内容）の改善 ☒ テレワーク勤務の環境整備・維持にかかる費用負担 ☒ オフィスの役割やあり方の見直し ☐ 情報漏洩の防止、セキュリティの確保 ☐ 労働災害（自宅労災等）の未然防止 ☐ 人事異動の硬直化 ☐ 帰属意識の低下 ☐ 企業文化の継承 ☒ その他
--	---

今年の社内研修は軒並みオンラインで実施したが、受講者から、聴講する場所や（集合研修ではない分、1～2時間の細切れで入ってくるため、利便性も高いが、自身の仕事との折合いを付け難いなど）個人検討の時間の確保といった課題も寄せられた。また、オンラインだけではなく集合形式の研修も必要だと感じるが、どのような内容を集合形式にするか、効果の高い内容を担保する必要があるかと考えている

☐ 特になし

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4～5月であり、本社の管理部門で4～6割、支店の管理部門でも3～4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7～8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広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
対象者要件	フレックスタイム制、裁量労働制の適用者、上記形態を管轄する管理監督者であること	継続検討中	事業場外みなし制の適用者、上記形態を管轄する管理監督者であること
対象職種	☒ 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		☐ 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
対象職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層		☒ 管理職層 ☒ 一般職層
同勤務の非正社員への適用	☐ 有（制度上） ☒ 有（実績）		☐ 有（制度上） ☒ 有（実績）

(2) テレワークのうち「在宅勤務」の利用条件

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) ※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
利用単位(終日のみ等)の制限	無
利用日数・回数上限	無
勤務場所の制限	☒ 有 (本人居住の住居、単身赴任／要介護家族宅) ※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)
事前申請の必要	☒ 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テレワーク勤務可能にしている
テレワーク時の勤怠管理	☒ 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(2020年度中に取得予定:客観情報として) ☒ 上長等にメールや電話で報告 ☐ 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
テレワーク時の通信状況	☐ 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 ☐ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容 ☒ 対応は社員に任せている(受信は特段求めている) ☒ その他(自己管理に問題ある者は適用対象外とする)
適用除外	36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

(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 ☒ 事業場外みなし労働時間制 ☐ 変形労働時間制 ☒ 管理監督者	☒ オフィス勤務者とは異なる部分がある 通常の労働時間制度対象者は適用外 外勤者(事業場外みなし制)は、 「外勤モバイル勤務規則」を適用
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 ☒ 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 ☒ その他(一部、職務給・年俸制契約者)
適用している 評価制度	☒ 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 ☐ 被評価者自身による自己評価 ☐ 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
管理職層の 賃金の構成項目 (賃金制度)	☐ 職能給 ☒ 職務給 ☒ 業績・成果給	☐ 年功給 ☐ その他 ☒ 年俸制(一部)
一般職層の 賃金の構成項目 (賃金制度)	☐ 職能給 ☒ 職務給 ☒ 業績・成果給	☐ 年功給 ☐ その他
通勤手当の支給	有	☐ オフィス勤務者とは異なる部分がある (現行は出勤日数にかかわらず、 オフィス勤務者と全く同様に支給 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 ☐ 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 ☐ 内外線一体型の電話を利用 ☒ 社外から、社用メールを送受信可能 ☐ 共有スケジューラーの利用 ☒ チャットツール(Skype, Teams, Slack等)を利用 ☐ 各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能 ☒ 電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理 ☒ テレビ会議・Web会議を利用 ☐ 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)	☐ VPN(仮想専用線)接続可能 ☐ オフィスの縮小、フリーアドレス化 ☐ テレワーク拠点の配備 ☒ 決裁等手続きの電子化(一部) ☒ 決裁等手続きの簡素化(ハンコ文化の縮小) ☒ ペーパーレス化の推進 ☐ 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 ☐ その他
--	--

(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 (☐ 全額 ☐ 一部) ☐ 電話料金 (☐ 全額 ☐ 一部) ☐ 水道光熱費 (☐ 全額 ☐ 一部) ☐ 総合的な一定額の手当を支給	☐ 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(10月末配付) ☐ タブレット端末 ☐ FAX ☐ 事務用品(文具等) ☐ 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）	☒	☒
『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 ☐ テレワーク勤務可能な職域の拡大 ☐ テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和 ☐ テレワーク勤務の申請手続きの簡素化 ☒ コミュニケーション不足への対応 ☐ オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の不公平感や業務負担の偏りの解消 ☒ 出社しづらい社員（問題社員）の増加 ☐ 勤怠管理（働きぶりの見える化） ☒ 適正な労働時間の把握 ☒ 残業の削減や長時間労働の防止 ☐ 生産性の低下 ☐ 年休取得率の低下 ☒ テレワーク勤務に適した人事・賃金・評価制度への改定 ☒ 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）	☒ 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 ☒ 福利厚生のあるあり方の見直し ☐ 取引先や顧客からの理解 ☐ 管理職からの理解 ☒ テレワーク勤務環境（上記6.の内容）の改善 ☒ テレワーク勤務の環境整備・維持にかかる費用負担 ☒ オフィスの役割やあり方の見直し ☒ 情報漏洩の防止、セキュリティの確保 ☐ 労働災害（自宅労災等）の未然防止 ☐ 人事異動の硬直化 ☒ 帰属意識の低下 ☒ 企業文化の継承 ☐ その他
☐ 特にない	

新型コロナウイルスにあつては、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ーション(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、それは十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、広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がねず、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、個人が企業にすぎ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
対象職種	☒ 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	☒ 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	☒ 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
対象職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層
同勤務の非正社員への適用	☐ 有（制度上） ☒ 有（実績）	☐ 有（制度上） ☒ 有（実績）	☐ 有（制度上） ☒ 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
テレワーク時の 勤怠管理	☒ 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 ☐ 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
テレワーク時の 通信状況	☐ 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 ☐ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容 ☒ 対応は社員に任せている（受信は特段求めている） ☐ 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。

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	☐ 事業場外みなし労働時間制 ☒ 変形労働時間制 ☒ 管理監督者
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 (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 ☐ その他
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 ☐ その他
適用している 評価制度	☒ 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 ☐ 被評価者自身による自己評価 ☐ 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	
管理職層 の 賃金の構成項目 (賃金制度)	☐ 職能給 ☒ 職務給 (70) / 100 ☒ 業績・成果給 (30) / 100	☐ 年功給 ☐ その他 ☐ 年俸制
一般職層 の 賃金の構成項目 (賃金制度)	☒ 職能給 (5) / 100 ☒ 職務給 ☒ 業績・成果給 (25) / 100	☐ 年功給 ☐ その他
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 ☒ 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 ☐ 内外線一体型の電話を利用 ☒ 社外から、社用メールを送受信可能 ☒ 共有スケジューラーの利用 ☒ チャットツール（Skype, Teams, Slack 等）を利用 ☒ 各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能 ☒ 電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理 ☒ テレビ会議・Web会議を利用 ☒ 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）	☒ VPN（仮想専用線）接続可能 ☐ オフィスの縮小、フリーアドレス化 ☐ テレワーク拠点の配備 ☒ 決裁等手続きの電子化 ☒ 決裁等手続きの簡素化（ハンコ文化の縮小） ☒ ペーパーレス化の推進 ☐ 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 ☐ その他
--	---

(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 (☐ 全額 ☐ 一部)	☒ ネット接続用の通信機器 (W i - F i , 無線LANルータ等)
☐ 電話料金 (☐ 全額 ☐ 一部)	☒ P C 本体
☐ 水道光熱費 (☐ 全額 ☐ 一部)	☒ P C 周辺機器 (モニター、マウス、キーボード等)
☐ 総合的な一定額の手当を支給	☐ スマートフォン、携帯電話
	☐ タブレット端末
	☐ F A X
	☐ 事務用品(文具等)
	☐ 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)	☒	☒
『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	☒ 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
☐ テレワーク勤務可能な職域の拡大	☒ 福利厚生のある方への見直し
☐ テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和	☐ 取引先や顧客からの理解
☐ テレワーク勤務の申請手続きの簡素化	☐ 管理職からの理解
☒ コミュニケーション不足への対応	☐ テレワーク勤務環境(上記6.の内容)の改善
☒ オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の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・維持にかかる費用負担
☐ 出社したがらない社員(問題社員)の増加	☒ オフィスの役割やあり方の見直し
☐ 勤怠管理(働きぶりの見える化)	☐ 情報漏洩の防止、セキュリティの確保
☐ 適正な労働時間の把握	☐ 労働災害(自宅労災等)の未然防止
☒ 残業の削減や長時間労働の防止	☐ 人事異動の硬直化
☐ 生産性の低下	☐ 帰属意識の低下
☐ 年休取得率の低下	☐ 企業文化の継承
☐ テレワーク勤務に適した人事・賃金・評価制度への改定	☐ 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勤率は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、一定の出勤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が本部にある。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
対象職種	☐ 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
対象職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層
同勤務の非正社員への適用	☐ 有（制度上） ☒ 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）
テレワーク時の 勤怠管理	☒ 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 ☐ 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
テレワーク時の 通信状況	☒ 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 ☐ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容 ☐ 対応は社員に任せている（受信は特段求めている） ☐ 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。

適用されている 労働時間制度	☐ 通常の労働時間制度 ☐ 事業場外みなし労働時間制 ☐ フレックスタイム制度 ☒ 変形労働時間制 ☐ 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（165）時間程度
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 ☐ 職階等級制度 ☒ 職務等級制度 ☒ その他 ☐ 役割等級制度 (上位管理職は年俸制)
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 ☐ 職階等級制度 ☒ 職務等級制度 ☐ その他 ☐ 役割等級制度
適用している 評価制度	☒ 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 ☐ 被評価者自身による自己評価 ☐ 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
管理職層 の 賃金の構成項目 (賃金制度)	☐ 職能給 ☐ 年功給 ☒ 職務給 (100)／100 ☐ その他 ☐ 業績・成果給 ☐ 年俸制
一般職層 の 賃金の構成項目 (賃金制度)	☐ 職能給 ☐ 年功給 ☒ 職務給 (100)／100 ☐ その他 ☐ 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	☐ 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、評価制度への改定
☐ 各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能	☐ テレワークに必要な健康確保措置を実施
☒ 電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理	☐ その他
☒ テレビ会議・Web会議を利用	
☐ 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 (☐ 全額 ☐ 一部)	☒ ネット接続用の通信機器 (Wi-Fi, 無線LANルータ等)
☐ 電話料金 (☐ 全額 ☐ 一部)	☒ PC本体
☐ 水道光熱費 (☐ 全額 ☐ 一部)	☒ PC周辺機器 (モニター、マウス、キーボード等)
☐ 総合的な一定額の手当を支給	☒ スマートフォン、携帯電話
	☒ タブレット端末
	☐ FAX
	☐ 事務用品（文具等）
	☐ 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）	☒	☒
『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	☐ 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
☐ テレワーク勤務可能な職域の拡大	☐ 福利厚生のあるあり方の見直し
☐ テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和	☐ 取引先や顧客からの理解
☐ テレワーク勤務の申請手続きの簡素化	☐ 管理職からの理解
☐ コミュニケーション不足への対応	☐ テレワーク勤務環境（上記6.の内容）の改善
☐ オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の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・維持にかかる費用負担
☐ 出社したくない社員（問題社員）の増加	☐ オフィスの役割やあり方の見直し
☐ 勤怠管理（働きぶりの見える化）	☐ 情報漏洩の防止、セキュリティの確保
☐ 適正な労働時間の把握	☐ 労働災害（自宅労災等）の未然防止
☐ 残業の削減や長時間労働の防止	☐ 人事異動の硬直化
☐ 生産性の低下	☐ 帰属意識の低下
☐ 年休取得率の低下	☐ 企業文化の継承
☐ テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度への改定	☒ 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あるため本部と同等の時間管理ができること、速度制限や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
☐ 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）	
☐ 特になし	

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ため、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に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 3～4 人の正社員と 20～40 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、一定の出勤を必須にした）。

10/1 現在で、対象者（本社勤務の正社員）約 230 人中、原則出勤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

	テレワーク
	在宅勤務
対象職種	☒ 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 ☐ 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 ☒ 一般職層
同勤務の 非正社員への適用	☒ 有（制度上） ☒ 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
テレワーク時の 勤怠管理	☒ 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 ☐ 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
テレワーク時の 通信状況	☐ 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 ☒ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容 ☐ 対応は社員に任せている(受信は特段求めている) ☐ 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。

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	☐ 事業場外みなし労働時間制 ☐ 変形労働時間制 ☐ 管理監督者
1ヶ月当たりの 実労働時間の長さ	月(180)時間程度	
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 ☐ その他
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 ☐ その他
適用している 評価制度	☒ 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 ☒ 被評価者自身による自己評価 ☒ 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	
管理職層 の 賃金の構成項目 (賃金制度)	☐ 職能給 ☒ 職務給 (100) / 100 ☐ 業績・成果給	☐ 年功給 ☐ その他 ☐ 年俸制
一般職層 の 賃金の構成項目 (賃金制度)	☐ 職能給 ☒ 職務給 (100) / 100 ☐ 業績・成果給	☐ 年功給 ☐ その他
通勤手当の支給	～9月迄は通勤定期代を支給 10月以降は実費にて支給に変更(往復交通費×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	☒ 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、評価制度への改定
☒ 各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能	☐ テレワークに必要な健康確保措置を実施
☒ 電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理	☐ その他
☒ テレビ会議・Web会議を利用	
☒ 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 (☐ 全額 ☐ 一部)	☒ ネット接続用の通信機器 (Wi-Fi, 無線LANルータ等)
☐ 電話料金 (☐ 全額 ☐ 一部)	☒ PC本体
☐ 水道光熱費 (☐ 全額 ☐ 一部)	☒ PC周辺機器 (モニター、マウス、キーボード等)
☐ 総合的な一定額の手当を支給	☒ スマートフォン、携帯電話
	☐ タブレット端末
	☐ FAX
	☐ 事務用品（文具等）
	☐ 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）	☐	☐
『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	☐ テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度への改定
☐ テレワーク勤務可能な職域の拡大	☐ テレワーク勤務に適した人材育成体系の構築
☐ テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和	☐ 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）
☐ 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（メンタルヘルス、運動不足解消、健康管理等）の実施
☒ コミュニケーション不足への対応	☐ 福利厚生のあるあり方の見直し
☐ 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
☒ 出社しつづける社員（問題社員）の増加	☐ 管理職からの理解
☐ 問題社員というわけではないが、完全在宅勤務で仕事に支障が無かった社員からは、10月より利用が週2日迄に制限されたことで、「なぜ、あ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	☐ テレワーク勤務環境（上記6.の内容）の改善
	☒ テレワーク勤務の環境整備・維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
☐ 例年は8月に取得率が伸びるが、本年は同時点で例年の3〜4割にとどまっている。	☐ 企業文化の継承
	☐ その他
	☐ 特になし

(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）

・ 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

（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）

・ 親会社を含む海外との往来再開

（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ならない仕事」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る者からは、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、出来ても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、各日の出勤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	サテライトオフィス勤務	モバイル勤務
対象職種	☒ 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	☒ 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	☒ 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
対象職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 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	無
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）
テレワーク時の 勤怠管理	☒ 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 ☐ 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
テレワーク時の 通信状況	☒ 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 ☐ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容 ☐ 対応は社員に任せている（受信は特段求めている） ☐ 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）。

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	☐ 事業場外みなし労働時間制 ☒ 変形労働時間制 （テレワーク勤務は適用しない） ☒ 管理監督者
1ヶ月当たりの 実労働時間の長さ	月（ 180 ）時間程度	
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 ☐ その他
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 ☐ その他
適用している 評価制度	☒ 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 ☐ 被評価者自身による自己評価 ☐ 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	
管理職層 の 賃金の構成項目 （賃金制度）	☒ 職能給（ 62 ）／100 ☒ 職務給（ 36 ）／100 ☐ 業績・成果給	☐ 年功給 ☒ その他（ 2 ）／100 ☐ 年俸制
一般職層 の 賃金の構成項目 （賃金制度）	☒ 職能給（ 85 ）／100 ☒ 職務給（ 3 ）／100 ☐ 業績・成果給	☐ 年功給 ☒ その他（ 12 ）／100 （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	

(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、評価制度への改定
☒ 各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能	☐ テレワークに必要な健康確保措置を実施
☒ 電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理	☐ その他
☒ テレビ会議・Web会議を利用	
☒ 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 （ ☐ 全額 ☐ 一部）	☒ ネット接続用の通信機器 （Wi-Fi, 無線LANルータ等）
☐ 電話料金 （ ☐ 全額 ☐ 一部）	☒ PC本体
☐ 水道光熱費 （ ☐ 全額 ☐ 一部）	☒ PC周辺機器 （モニター、マウス、キーボード等）
☐ 総合的な一定額の手当を支給	☒ スマートフォン、携帯電話
	☒ タブレット端末
	☐ FAX
	☐ 事務用品（文具等）
	☐ 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）	☒	☒
『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	☐ 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 (通年採用化、完全オンライン化等)
☐ テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和	☒ 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
☐ テレワーク勤務の申請手続きの簡素化	☐ 福利厚生のあるあり方の見直し
☒ コミュニケーション不足への対応	☐ 取引先や顧客からの理解
☒ オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の 不公平感や業務負担の偏りの解消	☐ 管理職からの理解
☐ 出社したくない社員(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)	☐ テレワーク勤務の環境整備・維持にかかる費用負担
☐ 適正な労働時間の把握	☐ オフィスの役割やあり方の見直し
☐ 残業の削減や長時間労働の防止	☐ 情報漏洩の防止、セキュリティの確保
☐ 生産性の低下	☐ 労働災害(自宅労災等)の未然防止
☒ 年休取得率の低下 (年休を取得しても行くところが無いことや、役所・家事等であればわざわざ年休を取得しなくても事足りる状況になっていること等で、年休取得率が顕著に低下しており、5日義務化の手前、悩ましいと感じている)	☐ 人事異動の硬直化
	☐ 帰属意識の低下
	☐ 企業文化の継承
☒ テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度 への改定	☐ その他
	☐ 特になし

(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、高度人材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)後の出勤率は、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、管理職層の出勤率が高い。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、出勤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勤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な。

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、出勤率等を管理するよう要請している（なお、コロナ禍のため、出勤率を 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
対象職種	☒ 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	☒ 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	☒ 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
対象職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層
同勤務の非正社員への適用	☒ 有（制度上） ☒ 有（実績）	☒ 有（制度上） ☒ 有（実績）	☒ 有（制度上） ☒ 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（前日までに上長承認）
テレワーク時の 勤怠管理	☒ 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 ☐ 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（teamsを有効にする outlookに記入） ☐ 特段、行っていない
テレワーク時の 通信状況	☒ 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 ☐ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容 ☐ 対応は社員に任せている（受信は特段求めている） ☐ 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。

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	☐ 事業場外みなし労働時間制 ☐ 変形労働時間制 ☐ 管理監督者
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 ☐ その他
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 ☐ その他
適用している 評価制度	☐ 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 ☐ 被評価者自身による自己評価 ☐ 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	
管理職層 の 賃金の構成項目 (賃金制度)	☐ 職能給 ☒ 職務給（100）／100 ☐ 業績・成果給	☐ 年功給 ☐ その他 ☐ 年俸制
一般職層 の 賃金の構成項目 (賃金制度)	☐ 職能給 ☒ 職務給（60）／100 ☐ 業績・成果給	☒ 年功給（40）／100 ☐ その他
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 (☒ 全額 ☐ 一部)	☐ ネット接続用の通信機器 (W i - F i , 無線LANルータ等)
☒ 電話料金 (☒ 全額 ☐ 一部)	☒ P C 本体 (S I M 付)
☐ 水道光熱費 (☐ 全額 ☐ 一部)	☐ P C 周辺機器 (モニター、マウス、キーボード等)
☐ 総合的な一定額の手当を支給	☒ スマートフォン、携帯電話
	☒ タブレット端末
	☐ F A X
	☒ 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)
	☐ 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

☒ 社外から、社内の共有サーバにアクセス可能	☒ 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	☒ 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、評価制度への改定
☒ 各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能	☒ テレワークに必要な健康確保措置を実施
☒ 電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理	☐ その他
☒ テレビ会議・W e b 会議を利用	
☒ 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	☒	☒
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	☒ 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
☒ テレワーク勤務可能な職域の拡大	☒ 福利厚生のあるあり方の見直し
☐ テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和	☒ 取引先や顧客からの理解
☐ テレワーク勤務の申請手続きの簡素化	☐ 管理職からの理解
☒ コミュニケーション不足への対応	☒ テレワーク勤務環境（上記6.の内容）の改善
☒ オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の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・維持にかかる費用負担
☐ 出社しながら社員（問題社員）の増加	☒ オフィスの役割やあり方の見直し
☒ 勤怠管理（働きぶりの見える化）	☒ 情報漏洩の防止、セキュリティの確保
☐ 適正な労働時間の把握	☐ 労働災害（自宅労災等）の未然防止
☒ 残業の削減や長時間労働の防止	☐ 人事異動の硬直化
☐ 生産性の低下	☒ 帰属意識の低下
☐ 年休取得率の低下	☒ 企業文化の継承
☐ テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度への改定	☐ 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）	☐ 特になし

(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なっている。

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
対象職種	☒ 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	☒ 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
対象職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 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	無
利用回数の上限	無
事前申請の必要	☒ 有（勤怠管理システムでの事前申請が必要）
テレワーク時の 勤怠管理	☒ 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） ☐ 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
テレワーク時の 通信状況	☐ 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 ☐ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容 ☒ 対応は社員に任せている（受信は特段求めている） ☐ 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。

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	☐ 事業場外みなし労働時間制 ☐ 変形労働時間制 ☒ 管理監督者
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 ☐ その他
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 ☒ その他
適用している 評価制度	☒ 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 ☒ 被評価者自身による自己評価 ☒ 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	
管理職層 の 賃金の構成項目 （賃金制度）	☒ 職能給（100）／100 ☐ 職務給 ☐ 業績・成果給	☐ 年功給 ☐ その他 ☐ 年俸制
一般職層 の 賃金の構成項目 （賃金制度）	☒ 職能給（100）／100 ☐ 職務給 ☐ 業績・成果給	☐ 年功給 ☐ その他
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	☒ 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、評価制度への改定
☒ 各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能	☐ テレワークに必要な健康確保措置を実施
☒ 電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理	☐ その他
☒ テレビ会議・Web会議を利用	
☐ 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 （ ☐ 全額 ☐ 一部）	☐ ネット接続用の通信機器 （Wi-Fi, 無線LANルータ等）
☐ 電話料金 （ ☐ 全額 ☐ 一部）	☐ PC本体
☐ 水道光熱費 （ ☐ 全額 ☐ 一部）	☐ PC周辺機器 （モニター、マウス、キーボード等）
☐ 総合的な一定額の手当を支給	☒ スマートフォン, 携帯電話 ※一部社員
	☐ タブレット端末
	☐ FAX
	☐ 事務用品（文具等）
	☐ 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）	☐	☒
『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	☐ 福利厚生のある見直し
☒ 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
☒ 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	☒ テレワーク勤務環境（上記6.の内容）の改善
☒ 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・維持にかかる費用負担
☒ オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の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
☐ 出社しながら社員（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	☒ その他
☐ テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度への改定	・職場内コミュニケーション（ちょっとした相談がしづらい、部下・後輩の面倒見が希薄になる等） ・物理的に集まらないことによる、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）
☐ 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）	
☐ 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	☐ 特になし

(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なら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	サテライトオフィス勤務	モバイル勤務
対象職種	☒ 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	☒ 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	☒ 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
対象職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 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
テレワーク時の 勤怠管理	☒ 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 ☐ 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（職場毎にルールを規定） ☐ 特段、行っていない
テレワーク時の 通信状況	☐ 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 ☒ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容 ☐ 対応は社員に任せている（受信は特段求めている） ☐ 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
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	☐ 事業場外みなし労働時間制 ☐ 変形労働時間制 ☐ 管理監督者
1ヶ月当たりの 実労働時間の長さ	月（162）時間程度 ※2019年6月の時間管理者 勤務データより算出	月（164）時間程度 ※2020年6月の時間管理者 勤務データより算出
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 ☐ その他
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 ☐ その他
適用している 評価制度	☒ 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 ☒ 被評価者自身による自己評価 ☐ 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	
管理職層 の 賃金の構成項目 (賃金制度)	☐ 職能給 ☒ 職務給（100）／100 ☐ 業績・成果給	☐ 年功給 ☐ その他 ☐ 年俸制
一般職層 の 賃金の構成項目 (賃金制度)	☐ 職能給 ☒ 職務給（100）／100 ☐ 業績・成果給	☐ 年功給 ☐ その他
通勤手当	有	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 ☐ 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 ☐ 内外線一体型の電話を利用 ☒ 社外から、社用メールを送受信可能 ☒ 共有スケジューラーの利用 ☒ チャットツール（Skype, Teams, Slack 等）を利用 ☐ 各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能 ☐ 電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理 ☒ テレビ会議・Web会議を利用 ☒ 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）	☒ VPN（仮想専用線）接続可能 ☒ オフィスの縮小、フリーアドレス化 ☒ テレワーク拠点の配備 ☐ 決裁等手続きの電子化 ☒ 決裁等手続きの簡素化（ハンコ文化の縮小） ☒ ペーパーレス化の推進 ☐ 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 ☐ その他
---	--

(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 (☐ 全額 ☒ 一部)	☒ ネット接続用の通信機器 (Wi-Fi, 無線LANルータ等)
☐ 電話料金 (☒ 全額 ☐ 一部)	☒ PC本体
☐ 水道光熱費 (☐ 全額 ☐ 一部)	☐ PC周辺機器 (モニター、マウス、キーボード等)
☐ 総合的な一定額の手当を支給	☒ スマートフォン, 携帯電話
	☐ タブレット端末
	☐ FAX
	☐ 事務用品 (文具等)
	☐ 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)	☒	☒
『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	☐	☐
特になし	☐	☐

(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 (メンタルヘルス、運動不足解消、健康管理等) の実施
☒ テレワーク勤務可能な職域の拡大	☐ 福利厚生のあるあり方の見直し
☐ テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和	☐ 取引先や顧客からの理解
☐ テレワーク勤務の申請手続きの簡素化	☐ 管理職からの理解
☒ コミュニケーション不足への対応	☐ テレワーク勤務環境 (上記 6. の内容) の改善
☐ オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の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・維持にかかる費用負担
☐ 出社しながら社員 (問題社員) の増加	☒ オフィスの役割やあり方の見直し
☒ 勤怠管理 (働きぶりの見える化)	☐ 情報漏洩の防止、セキュリティの確保
☒ 適正な労働時間の把握	☐ 労働災害 (自宅労災等) の未然防止
☒ 残業の削減や長時間労働の防止	☐ 人事異動の硬直化
☒ 生産性の低下	☐ 帰属意識の低下
☒ 年休取得率の低下	☐ 企業文化の継承
☐ テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度への改定	☐ 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)	☐ 特になし

(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、働きぶりを見る化手段は「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ただけは元も子もない。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。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、最大出勤率 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
対象職種	☒ 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	☒ 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	☒ 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
対象職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層
同勤務の非正社員への適用	☒ 有（制度上） ☒ 有（実績）	☒ 有（制度上） ☒ 有（実績）	☒ 有（制度上） ☒ 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）
テレワーク時の 勤怠管理	☒ 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 ☐ 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（社内SNSチャット） ☐ 特段、行っていない
テレワーク時の 通信状況	☐ 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 ☐ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容 ☒ 対応は社員に任せている（受信は特段求めている） ☐ 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	☐ 事業場外みなし労働時間制 ☒ 変形労働時間制 ☒ 管理監督者
1ヶ月当たりの 実労働時間の長さ	月（ 170～180 ）時間程度	
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 ☐ その他
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 ☐ その他
適用している 評価制度	☒ 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 ☒ 被評価者自身による自己評価 ☒ 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	
管理職層 の 賃金の構成項目 （賃金制度）	☐ 職能給 ☒ 職務給（ 100 ）／100 ☐ 業績・成果給	☐ 年功給 ☐ その他 ☐ 年俸制
一般職層 の 賃金の構成項目 （賃金制度）	☒ 職能給（ 100 ）／100 ☐ 職務給 ☐ 業績・成果給	☐ 年功給 ☐ その他
通勤手当の支給	有	☒ オフィス勤務者とは異なる部分がある （ 2021年4月より、週3日以上 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

☒ 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、評価制度への改定
☐ 各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能	☐ テレワークに必要な健康確保措置を実施
☒ 電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理	☐ その他
☒ テレビ会議・Web会議を利用	
☐ 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 (☐ 全額 ☒ 一部)	☒ ネット接続用の通信機器 (Wi-Fi, 無線LANルータ等)
☒ 電話料金 (☒ 全額 ☐ 一部)	☒ PC本体
☐ 水道光熱費 (☐ 全額 ☐ 一部)	☒ PC周辺機器 (モニター、マウス、キーボード等)
☐ 総合的な一定額の手当を支給 〔 2021年4月より、5,000円の支給を予定 〕	☒ スマートフォン、携帯電話
	☒ タブレット端末
	☐ FAX
	☒ 事務用品（文具等）
	☐ 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）	☒	☒
『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	☐ 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 (通年採用化、完全オンライン化等)
☐ テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和	☒ 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
☐ テレワーク勤務の申請手続きの簡素化	☒ 福利厚生のあるあり方の見直し
☒ コミュニケーション不足への対応	☒ 取引先や顧客からの理解
☐ オフィス勤務者とテレワーク勤務者の間の 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)	☐ テレワーク勤務の環境整備・維持にかかる費用 負担
☐ 適正な労働時間の把握	☒ オフィスの役割やあり方の見直し
☒ 残業の削減や長時間労働の防止	☐ 情報漏洩の防止、セキュリティの確保
☐ 生産性の低下	☐ 労働災害(自宅労災等)の未然防止
☒ 年休取得率の低下	☐ 人事異動の硬直化
☒ テレワーク勤務に適した人事・賃金・評価制度 への改定	☐ 帰属意識の低下
☐ J o b 型への評価制度移行、単身赴任のあり方、 地域限定制度、転勤を主とした J o b ローテ- ションの考え方 等	☐ 企業文化の継承
	☐ その他
	☐ 特になし

(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 1 1 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
対象職種	☒ 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	☒ 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	☒ 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
対象職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層
上記以外の対象者要件	☒ 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遂行できること）		
同勤務の非正社員への適用	☒ 有（制度上） ☒ 有（実績）	☒ 有（制度上） ☒ 有（実績）	☒ 有（制度上） ☒ 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
テレワーク時の 勤怠管理	☒ 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 ☐ 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（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
テレワーク時の 通信状況	☐ 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 ☐ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容 ☒ 対応は社員に任せている（受信は特段求めている） ☒ 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。

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	☐ 事業場外みなし労働時間制 ☐ 変形労働時間制 ☒ 管理監督者
1ヶ月当たりの 実労働時間の長さ	月（ 155 ）時間程度	
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 ☐ その他
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 ☐ その他
適用している 評価制度	☒ 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 ☐ 被評価者自身による自己評価 ☒ 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	
管理職層 の 賃金の構成項目 (賃金制度)	☐ 職能給 ☒ 職務給（ 100 ）／100 ☐ 業績・成果給	☐ 年功給 ☐ その他 ☐ 年俸制
一般職層 の 賃金の構成項目 (賃金制度)	☒ 職能給（ 100 ）／100 ☐ 職務給 ☐ 業績・成果給	☐ 年功給 ☐ その他
通勤手当	業務都合の移動は実費精算	

(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、評価制度への改定
☒ 各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能	☒ テレワークに必要な健康確保措置を実施
☒ 電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理	☐ その他
☒ テレビ会議・Web会議を利用	
☒ 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 (☐ 全額 ☐ 一部)	☒ ネット接続用の通信機器 (Wi-Fi, 無線LANルータ等)
☐ 電話料金 (☐ 全額 ☐ 一部)	☒ PC本体
☐ 水道光熱費 (☐ 全額 ☐ 一部)	☒ PC周辺機器 (モニター、マウス、キーボード等)
☒ 総合的な一定額の手当を支給 (在宅勤務の環境整備補助費用として、7月から 月額5千円を全社員に支給（合わせて通勤定期券 は支給廃止）)	☒ スマートフォン、携帯電話
	☒ タブレット端末
	☐ FAX
	☐ 事務用品（文具等）
	☐ 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）	☐	☒
『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	☐	☐
特になし	☐	☐

(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	☒ 新規採用方法や新規採用研修のあり方の見直し (新卒入社者の社内におけるネットワークをどう作るか)
☐ テレワーク勤務可能な職域の拡大	☒ 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
☐ テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和	☐ 福利厚生のあるあり方の見直し
☐ 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 不公平感や業務負担の偏りの解消	☒ テレワーク勤務環境(上記6.の内容)の改善
☐ 出社しながら社員(問題社員)の増加	☐ テレワーク勤務の環境整備・維持にかかる費用 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 への改定 (ジョブ型人事制度の一般社員への拡大)	☐ 企業文化の継承
☒ テレワーク勤務に適した人材育成体系の構築	☐ その他
	☐ 特になし

(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%の出勤しかなく、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ヘ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、ひとこと言われた「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、何度もしスキリング（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 1 2 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、出勤率は 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。

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
対象職種	☒ 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	☒ 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	☒ 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
対象職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層
同勤務の非正社員への適用	☒ 有（制度上） ☒ 有（実績）	☒ 有（制度上） ☒ 有（実績）	☒ 有（制度上） ☒ 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
テレワーク時の 勤怠管理	☒ 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 ☐ 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
テレワーク時の 通信状況	☐ 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 ☐ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容 ☒ 対応は社員に任せている(受信は特段求めている) ☐ 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。

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	☐ 事業場外みなし労働時間制 ☐ 変形労働時間制 ☐ 管理監督者
1ヶ月当たりの 実労働時間の長さ	月（ 170 ）時間程度	
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 ☐ その他
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 ☐ その他
適用している 評価制度	☒ 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 ☐ 被評価者自身による自己評価 ☐ 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	
管理職層 の 賃金の構成項目 (賃金制度)	☒ 職能給 （ 70 ）／100 ☐ 職務給 ☒ 業績・成果給 （ 30 ）／100	☐ 年功給 ☐ その他 ☒ 年俸制
一般職層 の 賃金の構成項目 (賃金制度)	☒ 職能給 （ 75 ）／100 ☐ 職務給 ☒ 業績・成果給 （ 25 ）／100	☐ 年功給 ☐ その他
通勤手当	定期代は廃止（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、評価制度への改定
☒ 各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能	☐ テレワークに必要な健康確保措置を実施
☒ 電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理	☐ その他
☒ テレビ会議・Web会議を利用	
☒ 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 （ ☒ 全額 ☐ 一部）	☐ ネット接続用の通信機器 （Wi-Fi, 無線LANルータ等）
☐ 電話料金 （ ☒ 全額 ☐ 一部）	☒ PC本体
☐ 水道光熱費 （ ☐ 全額 ☐ 一部）	☐ PC周辺機器 （モニター、マウス、キーボード等）
☒ 総合的な一定額の手当を支給	☒ スマートフォン、携帯電話
	☐ タブレット端末
	☐ FAX
	☐ 事務用品（文具等）
	☐ 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）	☒	☒
『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	☒ 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
☐ テレワーク勤務可能な職域の拡大	☒ 福利厚生のあるあり方の見直し
☐ テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和	☐ 取引先や顧客からの理解
☐ テレワーク勤務の申請手続きの簡素化	☐ 管理職からの理解
☐ コミュニケーション不足への対応	☐ テレワーク勤務環境（上記6.の内容）の改善
☐ 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	☐ テレワーク勤務の環境整備・維持にかかる費用負担
☐ 出社しながら社員（問題社員）の増加	☒ オフィスの役割やあり方の見直し
☐ 勤怠管理（働きぶりの見える化）	☐ 情報漏洩の防止、セキュリティの確保
☐ 適正な労働時間の把握	☐ 労働災害（自宅労災等）の未然防止
☐ 残業の削減や長時間労働の防止	☐ 人事異動の硬直化
☐ 生産性の低下	☐ 帰属意識の低下
☐ 年休取得率の低下	☐ 企業文化の継承
☐ テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度への改定	☐ 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）	☐ 特になし

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見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、昨年からはじめた 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」の間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 1 3 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(10～15 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
対象職種	☒ 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	☒ 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	☒ 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
対象職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層
上記以外の対象者要件	☒ あり （工場勤務者は原則利用不可）	☒ あり （工場勤務者は出張時のみ可）	
同勤務の非正社員への適用	☒ 有（制度上） ☒ 有（実績）	☒ 有（制度上） ☒ 有（実績）	☒ 有（制度上） ☒ 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（終日のテレワーク勤務は週2回・月10回を上限。ただし、現在、時限措置として本上限を撤廃中）
事前申請の必要	無
テレワーク時の 勤怠管理	☒ 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 ☐ 上長等にメールや電話で報告 ☐ 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
テレワーク時の 通信状況	☒ 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 ☐ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容 ☐ 対応は社員に任せている（受信は特段求めている） ☐ 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。

適用されている 労働時間制度	☒ 通常の労働時間制度（主に工場） ☒ フレックスタイム制度（大半の社員） ☒ 専門業務型裁量労働制（研究職） ☐ 企画業務型裁量労働制		☒ 事業場外みなし労働時間制（営業職の契約社員のみ） ☒ 変形労働時間制（主に農場） ☒ 管理監督者
１ヶ月当たりの 実労働時間の長さ	月（ １ ５ ７ ）時間程度 ※所定 15.7 時間に月当たり 13～15 時間程度の残業を含めた、 労働時間の総計から有給休暇の取得時間数を差し引いた集計値		
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 ☐ その他
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 ☐ その他
適用している 評価制度	☒ 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 ☒ 被評価者自身による自己評価 ☐ 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		
管理職層 の 賃金の構成項目 （賃金制度）	☐ 職能給 ☒ 職務給 （ 80 ）／100 ☒ 業績・成果給 （ 20 ）／100	☐ 年功給 ☐ その他 ☐ 年俸制	
一般職層 の 賃金の構成項目 （賃金制度）	☐ 職能給 ☐ 職務給 ☒ 業績・成果給 （ 11 ）／100	☐ 年功給 ☒ その他 （役割給、固定賞与部分） （ 89 ）／100	
通勤手当	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、 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

☒ 社外から、社内の共有サーバにアクセス可能※ ☒ 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※ ☒ 内外線一体型の電話を利用 ☒ 社外から、社用メールを送受信可能 ☒ 共有スケジューラーの利用 ☒ チャットツール（Skype, Teams, Slack 等）を利用 ☒ 各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能 ☒ 電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理 ☒ テレビ会議・Web会議を利用 ☒ 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）	☒ VPN（仮想専用線）接続可能 ☐ オフィスの縮小、フリーアドレス化 ☒ テレワーク拠点の配備 ☒ 決裁等手続きの電子化 ☒ 決裁等手続きの簡素化（ハンコ文化の縮小）※ ☒ ペーパーレス化の推進 ☐ 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 ☐ その他
※については本年より開始	

(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 (☐ 全額 ☐ 一部)	☒ ネット接続用の通信機器 (W i - F i , 無線 L A N ルーター等)
☐ 電話料金 (☐ 全額 ☐ 一部)	☒ P C 本体
☐ 水道光熱費 (☐ 全額 ☐ 一部)	☒ P C 周辺機器 (モニター、マウス、キーボード等)
☐ 総合的な一定額の手当を支給 ※1月からの導入に向けて検討中(テレワークの対象部門に月3千円程度か)	☒ スマートフォン、携帯電話
	☐ タブレット端末
	☐ F A X
	☐ 事務用品(文具等)
	☐ 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)	☒	☒
『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	☐	☐
特になし	☐	☐

(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	☒ 新規採用方法や新規採用研修のあり方の見直し (21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た。採用することは出来たが、内定式も Web 上だったため、次年度以降もこれで良いかは、今後の課題である)
☒ 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
☒ 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	☐ テレワーク勤務環境(上記6.の内容)の改善
☒ 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・維持にかかる費用負担
☒ 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	☒ オフィスの役割やあり方の見直し
☐ 出社しながら社員(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	☐ その他
☐ テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度への改定	☐ 特になし
☐ 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	
☐ 福利厚生のあるあり方の見直し	

(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（去年は約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のスケジュール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、出出勤時刻と出社・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、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インに考えていたが、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と。その意味で、これまでの雇用慣行が大きく変わると思っていないが、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と。

事例 1 4 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
対象職種	☒ 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	☒ 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	☒ 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
対象職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層	☒ 管理職層 ☒ 一般職層
同勤務の非正社員への適用	☐ 有（制度上） ☒ 有（実績）	☐ 有（制度上） ☐ 有（実績）	☐ 有（制度上） ☐ 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）
テレワーク時の 勤怠管理	☒ 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 ☐ 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
テレワーク時の 通信状況	☐ 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 ☐ 原則受信を求めているが、必要に応じた対応も許容 ☒ 対応は社員に任せている（受信は特段求めている） ☐ 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。

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	☐ 事業場外みなし労働時間制 ☐ 変形労働時間制 ☒ 管理監督者
1ヶ月当たりの 実労働時間の長さ	月（ 155 ）時間程度	
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 ☐ その他
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 ☐ その他
適用している 評価制度	☒ 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 ☐ 被評価者自身による自己評価 ☒ 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	
管理職層 の 賃金の構成項目 （賃金制度）	☐ 職能給 ☐ 職務給（ 70 ）／100 ☐ 業績・成果給（ 30 ）／100	☐ 年功給 ☐ その他 ☐ 年俸制
一般職層 の 賃金の構成項目 （賃金制度）	☐ 職能給 ☐ 職務給（ 70 ）／100 ☐ 業績・成果給（ 30 ）／100	☐ 年功給 ☐ その他
通勤手当	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

☒ 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、評価制度への改定
☒ 各種ツールにより、在席・勤務状況が把握可能	☐ テレワークに必要な健康確保措置を実施
☒ 電子ファイルやオンラインのシステム上で勤怠管理	☐ その他
☒ テレビ会議・Web会議を利用	
☐ 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 （ ☐ 全額 ☐ 一部）	☐ ネット接続用の通信機器 （Wi-Fi、無線LANルータ等）
☐ 電話料金 （ ☐ 全額 ☐ 一部）	☒ PC本体
☐ 水道光熱費 （ ☐ 全額 ☐ 一部）	☒ PC周辺機器 （モニター、マウス、キーボード等）
☒ 総合的な一定額の手当を支給 （2020年7月以降、在宅勤務の実施に必要な環境維持・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円を全員に支給している）	☒ スマートフォン、携帯電話 ※必要に応じて
	☐ タブレット端末
	☐ FAX
	☐ 事務用品（文具等）
	☐ 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）	☒	☒
『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	☒ 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
☐ テレワーク勤務可能な職域の拡大	☐ 福利厚生のあるあり方の見直し
☐ テレワーク勤務の利用条件の拡大・緩和	☐ 取引先や顧客からの理解
☐ テレワーク勤務の申請手続きの簡素化	☐ 管理職からの理解
☒ コミュニケーション不足への対応	☐ テレワーク勤務環境（上記6.の内容）の改善
☐ 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	☐ テレワーク勤務の環境整備・維持にかかる費用負担
☐ 出社しながら社員（問題社員）の増加	☐ オフィスの役割やあり方の見直し
☐ 勤怠管理（働きぶりの見える化）	☐ 情報漏洩の防止、セキュリティの確保
☐ 適正な労働時間の把握	☐ 労働災害（自宅労災等）の未然防止
☐ 残業の削減や長時間労働の防止	☐ 人事異動の硬直化
☐ 生産性の低下	☐ 帰属意識の低下
☐ 年休取得率の低下	☐ 企業文化の継承
☐ テレワーク勤務に適した人事・賃金、評価制度への改定	☐ その他
☐ テレワーク勤務に適した人材育成体系の構築	☐ 特になし
☐ 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）	

(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

から社員に出勤を依頼し、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、出勤率を10%～20%～30%といったように段階的に上げてきた。

（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、出勤時に必要なマスク・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時間繋がることの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が始めた職場もあり、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、企画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」の大きさを等級で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
—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/>)