

HITO REPORT

 パーソル 総合研究所
PERSOL

2021年4月号

Humanity, Intelligence and Talent for Organization
機関誌 HITO 特別号 HITO REPORT
vol.10

テレワークは組織成長の 原動力になるか？

～ 調査データから見えた成功の秘訣 ～

はじめに

テレワークは《当たり前》の働き方となるか

調査結果

テレワーク実施の現状と効果・課題

識者インタビュー

テレワークと生産性

～仕事の特徴とアメニティの観点から～

一橋大学 経済研究所 教授

森川 正之 氏

対策1

企業としてのポリシーメイキングの重要性

企業事例1 ヤフー株式会社

企業事例2 株式会社みずほフィナンシャルグループ

対策2

現場マネジメントの重要性

おわりに

今、組織に求められるのは、未来志向のビジョン

パーソル総合研究所 シンクタンク本部 上席主任研究員 小林 祐児



テレワークに関する調査の全容（2020年）

実施主体：株式会社パーソル総合研究所
調査手法：調査会社モニターを用いたインターネット定量調査

	調査名	調査対象者	調査内容	詳細図版 ※4
3月	3月9日～15日 テレワークにおける 不安感・孤独感に関する 定量調査	■共通条件：全国、正社員、20～59歳男女、勤務先従業員数10人以上 ■個別条件：①テレワーカー（メンバー層）n=1,000 ②出社者（メンバー層）n=1,000 ③テレワーカーをマネジメントしている上司層 n=700 ※1	テレワーカーの不安感や孤独感の実態を把握し、それらの解消法を探る。	図6～8 図18～26
4月	3月9日～15日 第1回 新型コロナウイルス対策による テレワークへの影響に関する 緊急調査	全国、正社員、20～59歳男女、勤務先従業員数10人以上 n=21,448 ※2	新型コロナウイルス対策によるテレワーク（在宅勤務）の実態・課題について、1カ月前の時点での状況と比較しつつ定量的に把握する。	図1 図4 図5 図14 図15
	4月10日～12日 第2回 新型コロナウイルス対策による テレワークへの影響に関する 緊急調査	全国、就業者、20～59歳男女、勤務先従業員数10人以上 n=25,769 ※2		
5月	4月7日 緊急事態宣言発令 7都府県対象			
	4月16日 緊急事態宣言 全国に拡大			
	5月25日 緊急事態宣言解除			
7月	5月29日～6月2日 第3回 新型コロナウイルス対策による テレワークへの影響に関する 緊急調査	全国、就業者、20～59歳男女、勤務先従業員数10人以上 正規雇用 n=20,000 非正規雇用 n=1,000 ※2	新型コロナウイルス対策によるテレワーク（在宅勤務）の実態・課題について、緊急事態宣言解除後の時点での状況を定量的に把握する。	図1 図4 図14 図15
	7月21日～26日 テレワークによる 組織の求心力への 影響に関する定量調査	■共通条件：全国、正社員、20～59歳男女、勤務先従業員数10人以上、メンバー層 ■個別条件：①テレワーカー n=1,000 ②出社者 n=1,000 合計 n=2,000 ※3	テレワーカーの組織コミットメントへの影響要因について探る。	図3 図9～13
11月	11月上旬～ 国内感染再拡大の兆し			
	11月18日～23日 第4回 新型コロナウイルス対策による テレワークへの影響に関する 緊急調査（速報版）	■テレワーク実態：全国、就業者、20～59歳男女、勤務先従業員数10人以上 正規雇用 n=19,946 非正規雇用 n=2,973 ※2 ■企業動向：自社の人事戦略・人事企画全体を把握している人事・総務・経営層 n=865	新型コロナウイルス対策によるテレワークの実態・課題について、新型コロナウイルス「第3波」の感染拡大が見られる時点での状況を定量的に把握する。	図1 図2 図4 図14～17

※1：①次の【1】～【3】の条件を満たす者。【1】 モバイルワーク・在宅勤務・サテライト勤務のいずれかの実施者 【2】 テレワークの勤務時間は問わず、1時間でも実施したら「1日」とカウント 【3】 テレワーク3形態の合計頻度（カウント方法は【2】）で、2019年12月～2020年2月の期間内に1カ月あたり平均2日以上テレワークを実施した者、②同様にテレワーカーがいる出社者、③1カ月あたり平均2日以上テレワークを実施した部下をマネジメントしている者。④と⑤は、性年代構成比が極力同質になるようにコントロールしてサンプル回収を実施。
※2：正社員・正規雇用の数値は、平成27年国勢調査の性年代（5歳刻み）構成比に合わせてウェイトバック集計による調整を実施。グラフ中のサンプル数はウェイトバック処理後のサンプル数。
※3：①テレワークを直近1カ月で平均週3日以上行っている人、②直近1カ月でテレワークを行っていない人。④と⑤は、比較分析する目的で、性別、年齢（10歳刻み）、職種（11分類）、を同一構成比になるように回収を実施。
※4：四捨五入処理の関係で、本誌中図版の合計や差の値に誤差が生じる場合がある。

はじめに

テレワークは《当たり前》の働き方となるか

2020年の年明けから瞬く間に広がった新型コロナウイルス感染症は、人々の生活様式や意識、働き方に大きな変化を及ぼした。今号のテーマである「テレワーク」の急拡大も、そのひとつといえよう。

テレワークは、これまで働き方改革の一環として、国を挙げて推進されてきた。企業への導入は徐々に広がってきてはいたものの、総務省「通信利用動向調査」(*)によると、2019年時点で全国の企業導入率は2割、最も導入率の高い南関東でも27.1%にとどまっていた。それが、2020年4月の緊急事態宣言に伴うテレワーク要請によって急速に導入が進み、中には、アフターコロナを見据えた新しい働き方のひとつとして戦略的に定着させる方針を発表する企業も現れた。しかし一方で、緊急事態宣言が解除されると、生産性や一体感の低下、社内コミュニケーションの困難などを理由にテレワークを取りやめる企業も目立った。コロナ対応を機に一度は実施率の高まったテレワークだが、その効果に対する企業評価は分かれたわけだ。

とはいえ、今回多くの企業や個人がテレワークを経験したことは、双方にとって貴重な機会となったことは間違いない。実際に経験してみなければ分かり得ないメリットやデメリットが明らかになったからだ。ただし、急場しのぎの導入ではデメリットのほうが目立ちがちであったことなどを踏まえると、今回の自分たちの経験だけを基にテレワークという働き方そのものを評価してしまうことは性に過ぎる。今後コロナ禍が収束しても、少子高齢化は依然として進行し、個人の価値観が多様化する中、働く場所の柔軟性を高める方法のひとつとして、テレワークが定着することは必至だろう。ただし、各企業でテレワークをどのように導入していくかは、十分な検討と工夫が必要になりそうだ。

そこで、今号では2020年3月から継続的に実施してきた当社のテレワーク調査結果を基に、企業の実施状況や、企業・個人それぞれがテレワークによって感じたメリット・課題を振り返りながら、課題を最小限に抑え、メリットを享受するためのテレワーク導入の秘訣を考察する。

※ 総務省「令和元年通信利用動向調査」（2020年5月29日発表）

2021年4月号

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

機関誌HITO特別号 HITO REPORT
vol.10

CONTENTS

2	はじめに テレワークは《当たり前》の働き方となるか
4	調査結果 テレワーク実施の現状と効果・課題
7	識者インタビュー テレワークと生産性 ～仕事の特性とアメニティの観点から～ 一橋大学 経済研究所 教授 森川 正之 氏
10	対策1 企業としてのポリシーメイキングの重要性 企業事例1 ヤフー株式会社 企業事例2 株式会社みずほフィナンシャルグループ
21	対策2 現場マネジメントの重要性
25	おわりに 今、組織に求められるのは、未来志向のビジョン パーソル総合研究所 シンクタンク本部 上席主任研究員 小林 祐児

テレワーク実施の現状と効果・課題



2020年3月～11月にかけて、パーソル総合研究所では継続的にテレワークに関する調査を実施した。結果から見てきたテレワークの効果や課題について、まずは考察していこう。

1 テレワーク実施率の増減

テレワークの実施状況について第1回目の調査を行ったのは、2020年3月9日～同15日である。前月には横浜港に停泊中のクルーズ船内で日本人のクラスター発生が確認され、日本全体に新型コロナウイルスに対する不安が急速に高まりつつある時期だ。また、初回の緊急事態宣言が発令が4月7日であり、ちょうど発令直前に当たった。

その調査で明らかとなった2020年3月時点のテレワーク実施率は13.2%【図1】。テレワークを導入している企業はまだ一部に過ぎないといえる状況であった。

しかし、4月7日の緊急事態宣言が発せられた直後に行った第2回調査(4月10日～同12日)では、テレワーク実施率は27.9%に倍増。人と人との接触機会を7～8割削減することが目

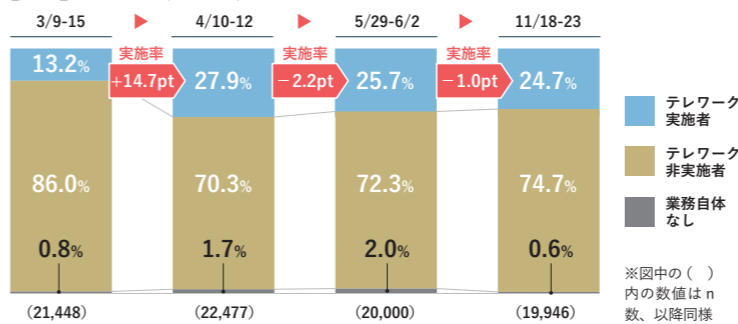
標とされ、企業に対しては職場への出社者を減らし、テレワーク実施が政府より要請されていた状況下の数字である。

ところが、緊急事態宣言が解除された後に実施した第3回調査(5月29日～6月2日)ではテレワーク実施率が25.7%と、早くも減少に転じている。それから半年を経た第4回調査(11月18日～同23日)では、テレワーク実施率はさらに減り24.7%となった。

コロナ収束がまだ見えない状況下でありながら、テレワークから出社へと切り替える企業がじわじわと増えていたという実態がうかがえる。

なお、テレワークの実施率は、地域や企業規模、業種・職種によって差が見られる。例えば、新型コロナウイルスの感染状況が最も深刻な東京圏の実施率は38.5%

【図1】従業員(正社員)のテレワーク実施率の推移



で、全体の24.7%を10ポイント以上上回る。また従業員数「100人未満」の企業が実施率13.1%であるのに対し、「1万人以上」の企業では実施率45.0%と、大企業ほど実施率が高くなっている(業種・職種については13ページで後述)。

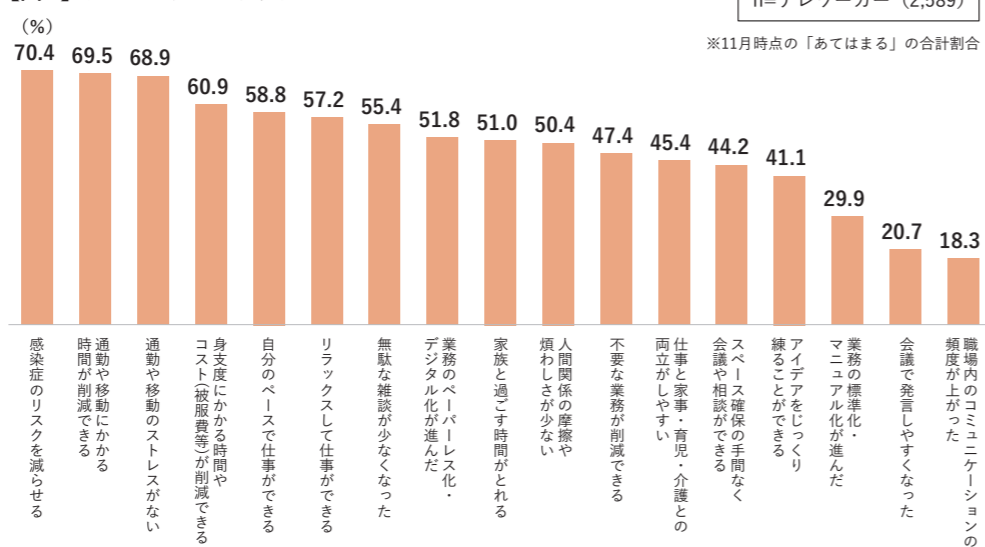
2 テレワークのメリット・効果

テレワークは、働き手にどのような影響を与えたのだろうか。全国のテレワーカーに「テレワークのメリット」をたずねたところ、約7割が「感染症のリスクを減らせる」と回答。次いで「通勤や移動にかかる時間が削減できる」「通勤や移動のストレスがない」といった通勤にかかる負担軽減が挙がる【図2】。

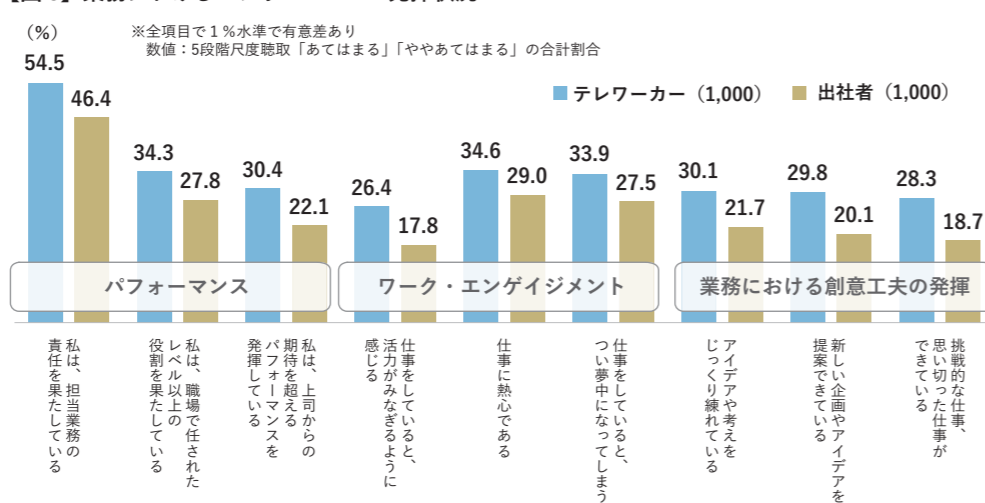
また、「自分のペースで仕事ができる」「リラックスして仕事ができる」や「人間関係の摩擦や煩わしさが少ない」といった回答も半数を超えている。肉体的・精神的ストレスから解放されることで、仕事そのものにより一層注力できるメリットを感じているようだ。

また、コロナ収束後もテレワークを続けたいかを聞いた「テレワーク継続希望率」では、4月時点で約半数だったものが、11月時点では約8割近くにまで増加している【図4】。性別別では男女とも30代が最も多くなった。30代は子育て世代と重なることからワークライフバランスの観点からもテレワークの有効性を最も実感しているものと思われる。

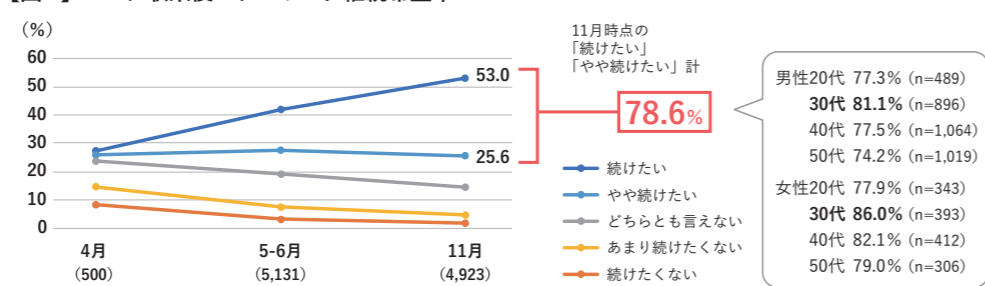
【図2】テレワークのメリット



【図3】業務におけるパフォーマンスの発揮状況



【図4】コロナ収束後のテレワーク継続希望率



しかし、こうした事情を抜きにしても、ひとり在家中で仕事に従事するというテレワーク特有の性質による影響は無視できない。実際、テレワーカーの約3割が「私は、孤立しているように思う」と孤独感を感じている【図6】。さらに、テレワーカーが抱えている不安感に関する調査では、「上司や同僚から仕事をさぼっていると思われるいかな不安だ」といった自身への評価に対する不安のほか、「非対面のやりとりは、相手の気持ちが察しにくく不安だ」といったコミュニケーションに関する業務負担が増えないか不安だ」という出社者との関係性を

3 テレワーク実施で見えてきた課題

ただし、メリットばかりでもない。テレワーカーに対し、「テレワーク前後での変化」を聞いた質問では、「上司とのやりと

り(遠隔含む)」「同僚とのやりとり(遠隔含む)」が「減った」とする回答が全体の約半数を占めた【図5】。また、しばしば

「組織の一体感」の低下も36.4%となっている。さらに、「営業活動」「日常のやりとり」「会議」「個別作業」「教育」の業務について、テレワー

ク時の効率性をたずねた別の質問では、すべての業務で「非効率的になってきている」を大幅に上回っていた。今回は急な対応が必要であっ

たため、企業・個人双方とも環境準備が整わない中、テレワーク導入に踏み切らざるを得なかったケースが多い。そのため、テレワーク業務に必要な機器の不足や、今回のコロナ対応がテレワーク初体験だった人が多かったこともあり、平常時以上にテレワークでのコミュニケーションや業務が滞ったと考えられる。

テレワークと生産性

～仕事の特性とアメニティの観点から～

新型コロナウイルス対策により一気に導入が進んだテレワーク。メリットがあるとされる一方で、生産性の低下を懸念する声も少なくない。今後企業がテレワーク施策を検討する場合、どのように取り組んでいけばよいのか。一橋大学経済研究所の森川正之教授にテレワークと生産性の関係性を伺った。

一橋大学 経済研究所 教授
森川 正之 氏

コロナ禍で拡大したテレワーク 職種や学歴によって導入率に差

近年、日本におけるテレワークは「働き方改革」の一環として推進されてきました。しかし、国による旗振りがあったものの、その導入率は思うように伸びていませんでした。それが2020年4月7日に東京、大阪をはじめ7都府県にコロナ対策として緊急事態宣言が発令され、企業にも出社制限が要請された前後から、一気に在宅勤務、テレワークが進んでいった感があります。

では、実際にテレワークはどの程度拡大したのか。私は、2020年6月下旬に独自の調査(※1)を実施しました。分析対象者は自営業、会社役員などを含む就労者3,324人で、そのうち雇用者は2,718人です。調査の結果、在宅勤務を実施している人は、全就労者の35・9%、事業主などを除いた雇用者のみでは32・2%でした。このうちコロナ発生前から在宅勤務を行っていたのは、全就労者の10・6%、雇用者の4・3%です。

しかし、職種や企業の規模、雇用形態によってその導入率にはかなり差があり、全体の実施率だけで一律に議論するのは適当ではありません。そこで回答者の属性別に分析してみると、勤務先の企

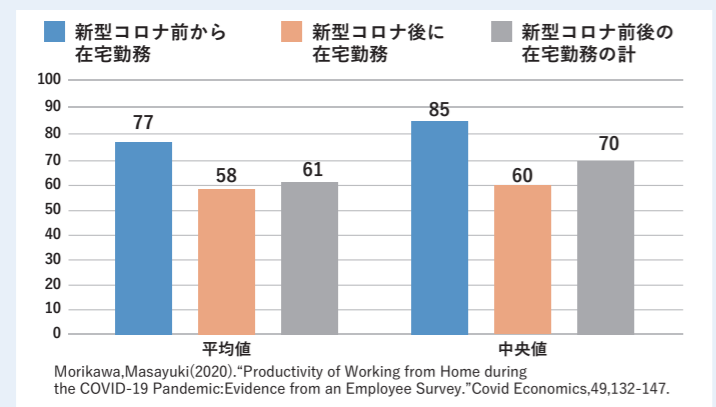
業規模が大きく、高学歴、高収入、正社員で若い人ほど、総じて在宅勤務を実施している割合が高いという結果が出ています。産業別では情報通信業で在宅勤務の導入率が75・2%と最も高く、次いで金融・保険業(58・3%)、教育(42・6%)が高い数字を示しています。一方、運輸業(10・4%)、飲食・宿泊業(9・4%)、医療・福祉(7・2%)など、直接相手と対面することが求められる業種は導入率が低くなりました。また地域別でも差は大きく、中でも東京都は61・6%と全国平均の2倍近い導入率となっています。

テレワーク導入時期が早い人ほど 選別効果と学習効果で高生産性

テレワーク導入の影響を語る上で、しばしば話題になるのが生産性への影響です。テレワークの導入により、現場の生産性にはどのような影響があるのか。先の調査を分析すると、職場での勤務の生産性を100とした場合、在宅勤務の生産性は平均で61でした【図A】。あくまで主観的な生産性を聞いた結果ではありますが、働く人にとって在宅勤務は職場より4割ほど生産性が落ちる感じがするということです。

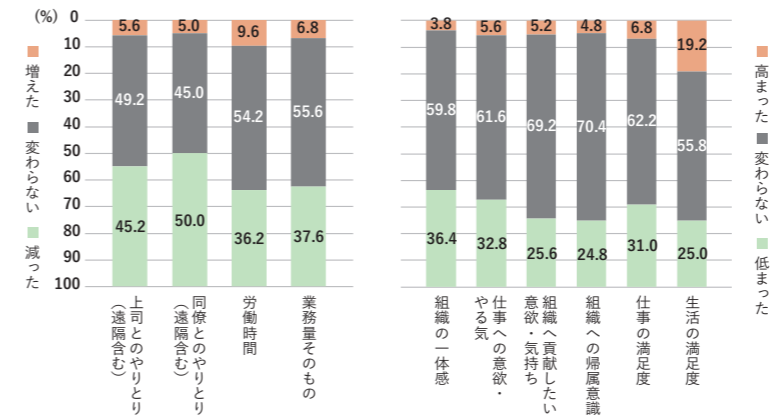
ただこの結果も、もう少し細かく見てみると、異なる側面が表れてきます。ま

【図A】在宅勤務における生産性(職場=100)

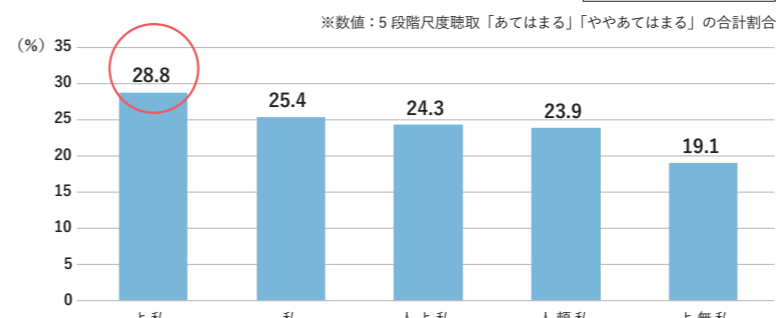


※1 森川正之(2020)「コロナ危機下の在宅勤務の生産性:就労者へのサーベイによる分析」(RIETI Discussion Paper, 20-J-034.)

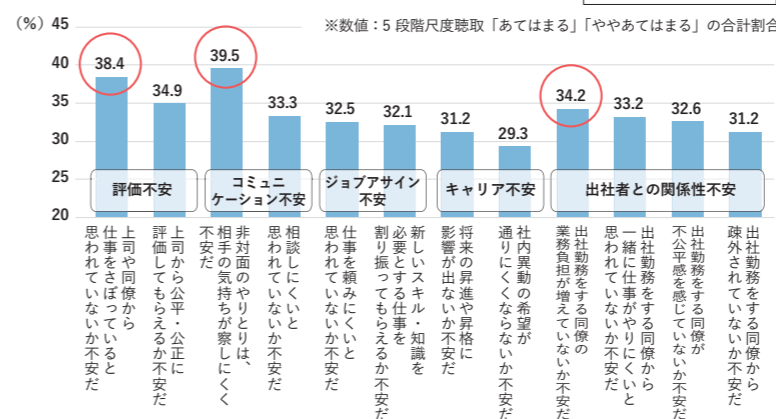
【図5】テレワーク前後での変化



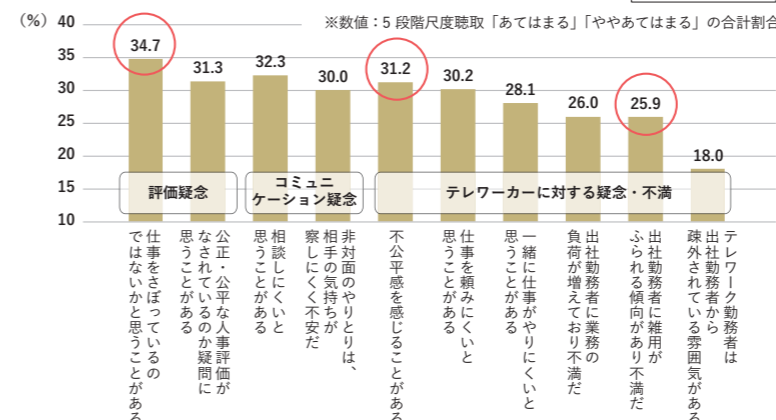
【図6】テレワーカーのテレワーク時の孤独感



【図7】テレワーカーの不安感



【図8】出社者のテレワーカーへの疑念・不満感



不安視する回答が目立った【図7】。

一方、出社者側にもテレワーカーに対する疑念・不満感をたずねたところ、「仕事をさぼっているのではないかと思うことがある」「不公平感を感じる」とがある。といった回答が多いほか、「出社勤務者に雑用がふられる傾向があり不満だ」との回答も25%を超えた【図8】。

テレワーカーが「周囲にこう思われているのではないか」と不安に思っていることを、出社者が実際に疑念・不満として感じている実態がうかがえる。

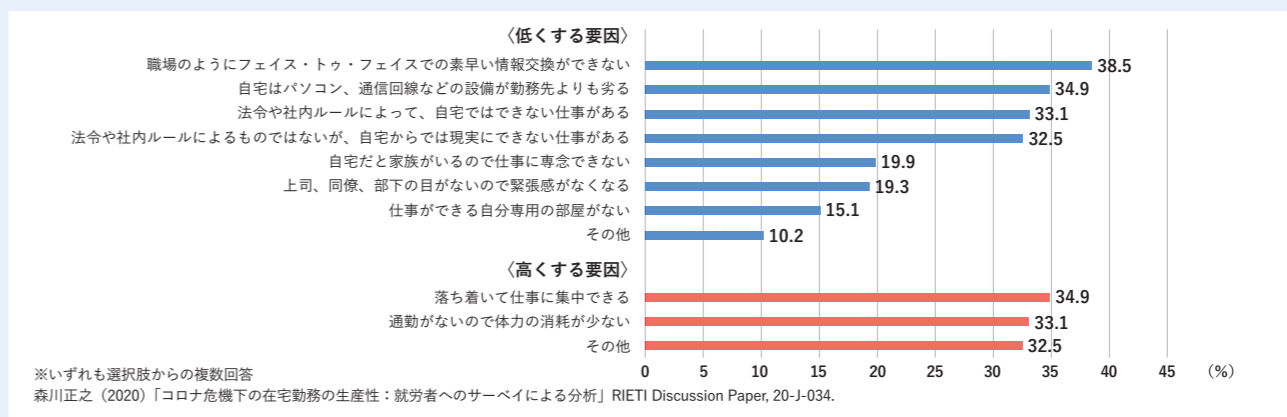
以上の結果を踏まえると、コミュニケーションの量自体が減り、また従前通りに対面でのコミュニケーションが行えないためか、テレワーカーと出社者や上司、テレワーカー同士におい

ても、互いに分かり合っている実感が減り、組織の一体感の低下を感じているのではないだろうか。そもそも日本企業の職場は、個々の従業員の職務範囲が曖昧であるため、同じ「場」で同じ「時間」を共有することによって、微妙な業務調整が行われたり、業務のノウハウが属人的な暗黙知として蓄積されたりする傾向にある。また、そうした時空

間の共有によって組織が疑似共同体的に機能する側面が強い。しかし、今回のコロナ対応によるテレワーク化によって、安心の土壌ともいえる職場が急激に変化によって生じた縮びが、テレワークをする側にも出社する側にも不安や不満となつて表れていると考えられる。前述の通り、テレワークには

メリットも多い。急なテレワーク導入がもたらした「業務の非効率化」の改善や「バラバラ化」による一体感の低下、不安・不満が解消できれば、より一層メリットを享受する形でテレワーク導入が可能になるのではないだろうか。10ページ以降では、テレワーカーに関する分析結果を中心に紹介しながら、対応策について検討していきたい。

【図B】在宅勤務の生産性を低くする／高くする要因



感を持って働いているかも常に意識していかなければなりません。従業員にとってのアメニティを蔑ろにすれば、個人の労働意欲が低下し、会社に対するロイヤリティも失われる恐れがあります。企業はアメニティと組織全体の生産性をひとつのパッケージとして考えていく必要があります。そのアメニティ向上のための選択肢として、テレワークは効果的であると考えます。

一方で、業種や職種によっては、テレワークに向かない仕事があるということも忘れてはなりません。テレワークの利害得失、生産性は業務の性質に依存するということです。そのため、それを無視して一様にテレワークを導入しても、弊害の部分がかえってクローズアップされてしまう結果となってしまう。今回は、緊急事態宣言による出社制限要請を受け、企業の中には従業員の出社を禁止し、一律に在宅勤務としたところもありましたが、コロナ収束後にテレワークを継続していく際には、業務内容により勤務体制やシフトなどを柔軟に検討・配慮する必要があります。在宅かオフィスかという二者択一では、生産性の維持・向上はおよそ期待できないのではないのでしょうか。今後は、企業も従業員個人も、テレワークと職場勤務をうまく使い分けしていくことが重要になります。

なぜこのように在宅勤務の導入時期により、生産性に差が出るのか。ここで押さえておきたいのが、生産性を低下させる要因です【図B】。調査への回答者の多くが挙げた要因は、①職場のように対応で素早い情報交換ができない ②パソコン、通信回線など在宅勤務を行うための設備が社内より劣る ③法令、社内ルールによって自宅ではできない仕事がある ④自宅では家族がいて仕事に専念できない、でした。つまり在宅勤務での生産性を阻害するものとして、仕事の内容・性質と環境の2面の要因があることが分かります。このことを踏まえると、従前より在宅勤務を行っていた人には、コロナ対策でいきなり在宅勤務を始めた人より、次のようなアドバンテージがあることが見えてきます。

例えば、コロナ以前からテレワークを行っていた人の多くが、そもそも必ずしも対面の作業を必要としないなど、職場が在宅かによって生産性が左右されにくい仕事内容であったという点が挙げられます。また、自宅のテレワーク環境がすでに整っていた人が多い点も指摘できるでしょう。これらの「選別効果」に加え、テレワークで仕事することに習熟しているという「学習効果」も生産性の高さに貢献していると思われる。

その際、賃金をどうするかが次の課題となってくるでしょう。近年、賃金が下がってでも働き方の柔軟性を選択するといった価値観の人が増えています。そのような変化の中で、テレワークをはじめとした柔軟な働き方をする従業員と、そうではない働き方をする従業員との間で、いかにして公平性を保つのか。組織全体の生産性を維持する上でも重要なテーマとなるのではないのでしょうか。

また、テレワークを継続していく上で、テレワークにおける障害を取り除くための企業のサポートは必須です。サポートには、通信施設や環境などの物理的なインフラ整備と、社内ルールの見直しなどの制度的インフラ整備が想定されます。物理的なインフラ整備は、今回のコロナ対応で急速に進んだ企業が多いと思いますが、制度的インフラ整備は、電子決裁の導入や人事・評価制度、勤怠管理の見直しなどが含まれ、今後も引き続き取り組むべき点が多いといえます。

**計測可能な数字だけで判断せず
長期的な教育に取り組むべき**

先ほど、テレワークの導入時期により生産性に開きがあり、その要因のひとつに学習効果があると述べました。こうした結果を踏まえると、テレワークを円滑に実施するためには、一定程度のICT

テレワークを始めた人は、自宅の通信環境やPC、モバイルなどのハードが整っていないかったり、突然の環境の変化に戸惑ってしまったりした人が多かったと考えられます。中には、仕事内容が職場でなければ効果的なパフォーマンスが期待できないものであるにもかかわらず、在宅勤務を余儀なくされた人もいます。こうしたことが、テレワークの導入時期によって生産性に大きな差が生じた理由として挙げられます。

さらに5月25日の緊急事態宣言解除後の在宅勤務の状況について「解除前と変わらない」と答えた人は、コロナ前から在宅勤務を行っていた人が86・3%であるのに対し、コロナ後に開始した人は31・2%。またコロナ終息後(※2)に「同じ頻度で在宅勤務をしたい」とする人は、コロナ前実施の人が84・0%、コロナ後開始の人では33・1%と、いずれも3倍近い差がありました。ただ、この数字に「コロナ時よりも頻度は」少ないほうがよいが在宅勤務をしたい」という回答も加えて、今後も在宅勤務の継続を望む人の割合を比較すると、コロナ前実施の人が94・0%、コロナ後開始の人が72・7%と、かなり接近した結果になっています。

このことから、導入時期によって在宅勤務に対する温度差はあるものの、在宅勤務そのものに対する一定のメリットは

スキル、リテラシーなどの習得が必要であることは言をまたないでしょう。こうした習得が不十分のまま、ある日突然テレワークに切り替えて、それまでと同様に業務をこなすのは困難です。

ここまで、比較的短期的な生産性に着目してお話ししてきましたが、企業には中長期的な視野に基づく成長戦略も必須です。そのビジョンを実現し、生産性を向上し続けていくのに欠かせない要素がイノベーションであり、人的資本の質の向上です。特にコロナ禍で明らかになったように、未来における予測不能な不確定要素を克服するには、企業は従来のやり方にとどまらず、不断に経営革新を行っていかなければなりません。そのためには従業員の教育が重要性を増してきます。その意味でも、テレワークと通勤をうまく組み合わせることは重要になります。対面で教えるべきこと、オンラインで教えるほうが効果的なこと、また配属先や、上司・部下間での在宅・出勤日をよく考えて調整する必要も出てくるでしょう。

最後に、生産性について、数値化して検証することの重要性と危険性を言及しておきたいと思えます。生産性を目に見える形で計測し、客観的に評価することは大切です。今回の調査結果で示したものは主観的生产性でしたが、客観的に測れ

多くの勤務者が認めているといっています。

**生産性の維持・向上だけでなく
従業員のアメニティも論点**

アフターコロナのニューノーマルな生活の在り方が盛んに話題になる中、テレワークもそのひとつとしてクローズアップされています。これからテレワークを導入する、あるいは継続していくにあたって、押さえておくべきことや検討すべき課題は何か。これまで行ってきた私の研究から、いくつか見えている点があります。

まず、生産性の維持・向上に関する論点です。いくらウェブ会議ツールなどを使用しても、対面による情報交換ができないことが、テレワークの本質的な制約であることは否めません。少なくとも在宅勤務では、これまでの職場で仕事をする場合とまったく同等な生産性を実現することは難しいといえるでしょう。

しかし、だからといってテレワークは継続・拡大しないほうがよい、と結論付けるのは早計です。なぜなら、テレワークには従業員の働きやすさ、望ましい労働環境・条件(アメニティ)を整えるという観点で大きな価値があるからです。組織全体として生産性を高めていくには、利益を生み出す従業員がいかに満足

るものがあれば測って参考にすることに越したことはありません。しかし、個々の労働者の生産性を客観的に計測するのは簡単ではなく、測れるものだけで短期的に評価するのは危険です。アメニティや教育など、数字に表れにくい要素を見落とさないようにしながら、最適な働き方を目指していくことが肝要でしょう。



一橋大学 経済研究所 教授

森川 正之 氏

PROFILE

東京大学卒業後、通商産業省(現・経済産業省)に入省。経済産業政策局調査課長、同局産業構造課長などを経て、2009年から独立行政法人経済産業研究所(RIETI)副所長、2020年から一橋大学経済研究所教授、RIETI所長。研究分野は経済政策、産業構造、生産性など。著書に『生産性誤解と真実』『サービス産業の生産性分析』(日経・経済図書文化賞受賞)など。

※2 調査票通りの表記

企業としてのポリシーメイキングの重要性



テレワークを導入した職場において、どうすれば一体感を高めることができるのだろうか。組織全体の視点から、テレワーカーへの働きかけを中心に考える。

1 テレワーク下で組織コミットメントを高める

職場の《バラバラ化》が招くリスク

4〜6ページで問題提起したように、テレワーカーと出社者が入り混じる組織では、それぞれが異なる場所・時間軸で仕事を行うため、職場の《バラバラ化》が生じる。そのような変化によって、テレワーカーの不安感や孤独感、出社者の疑念や不満は募り、従業員同士の信頼関係やつながりも希薄になっていく。こうしたテレワーカーと出社者の混在する組織は、今後増えるだろう。そのような中で、いかにして組織の一体感の低下を食い止めることができるのだろうか。

のひとつである「組織コミットメント」に着目し探っていく。

何が「組織コミットメント」を高めるのか

まず、テレワーカーの組織コミットメントに影響する要因が何かを探るべく、重回帰分析を行った【図9】。組織コミットメントを高める要因でプラスの作用が確認された項目は、「経営姿勢の意思表示」に関するものだ。具体的には、自社の経営理念に対して従業員個人がどの程度、共感・理解・行動しているかを示す「個人の経営理念の浸透度」と、コロナ禍で自社が示した対応や行動を示す「企業の新型コロナ対応」の2つである。

も、その浸透の重要性が確かめられた形だ。

テレワーカーは丁寧な情報提供を求めている

まずは、自社がコロナ禍において打ち出した方針である「コロナ禍の企業ポリシー」について、「従業員への健康配慮重視」「社会貢献活動重視」「経済活動重視」の3方針が及ぼす組織コミットメントへの影響を分析した【図10】。3つの企業ポリシーのうち、テレワーカーの組織コミットメントにプラスに作用したものは「従業員への健康配慮重視」と「社会貢献活動重視」である。今回の調査対象であるテレワーカーは、直近1カ月の

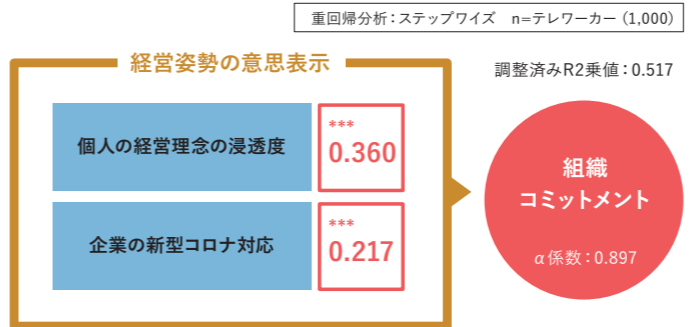
うちに週3回以上のテレワークを行っている人だ。その点を踏まえると、従業員の健康への配慮は、テレワークを行っている時点で一定の健康配慮を示している企業であるといえる。また、社会貢献活動については、具体的に「新型コロナの寄付支援」や「異業種からのマ

スク製造支援」といった方針の提示が想定されるが、そういった社会貢献方針の打ち出しは自社への誇りや愛着を強めるの

だろう。

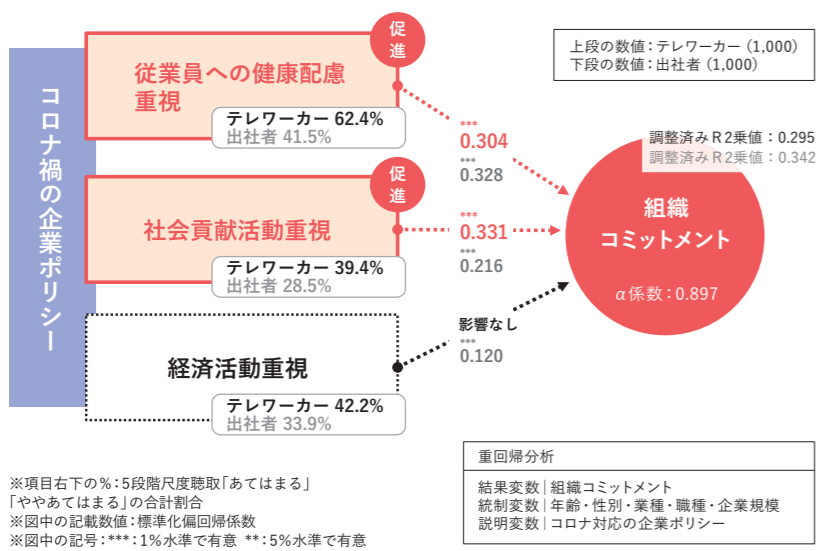
経営としてはいかに企業を存続させていくかが命題であり、「経済活動重視」も重要なポリシーであるが、組織コミットメントの観点からは、出社者にはプラスに作用するものの、テ

【図9】テレワーカーの組織コミットメントに特に影響する要因



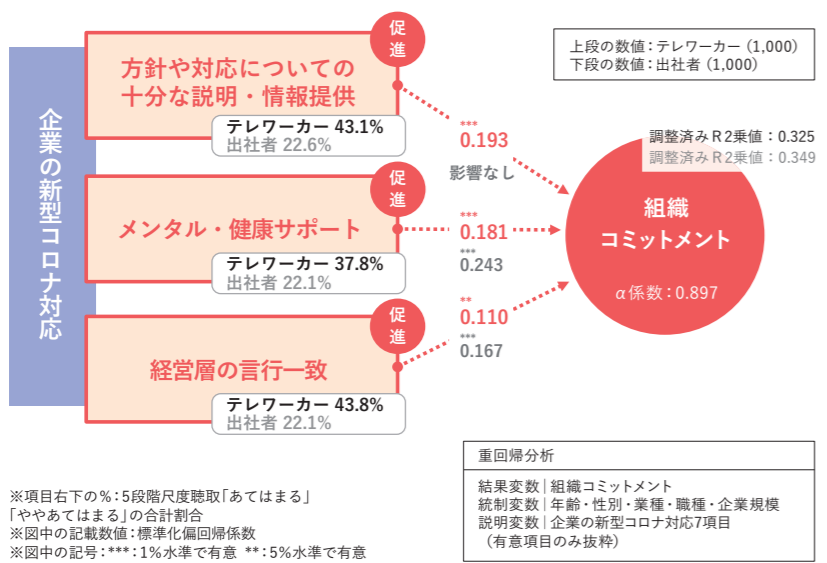
※図中の記載数値：標準化偏帰係数
※図中の記号：***:1%水準で有意

【図10】コロナ禍の企業ポリシーが組織コミットメントに与える影響



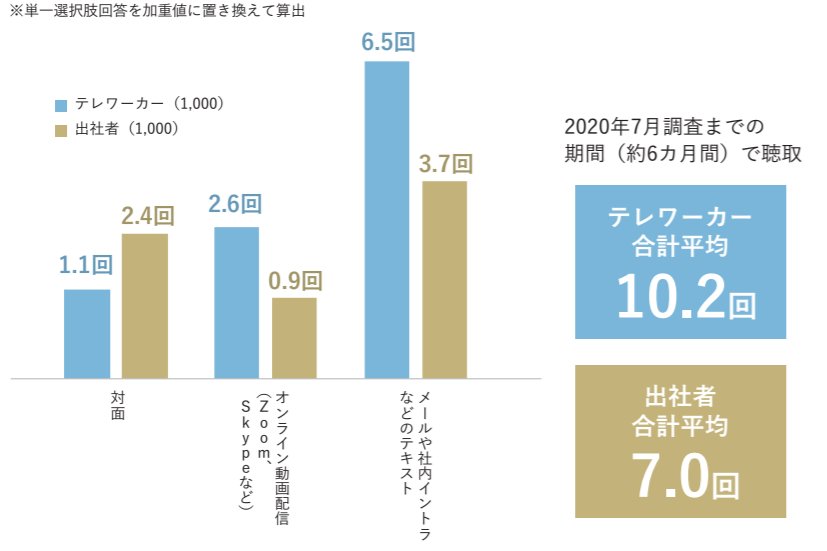
※項目右下の%:5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計割合
※図中の記載数値：標準化偏帰係数
※図中の記号：***:1%水準で有意 ** :5%水準で有意

【図11】企業の新型コロナウイルス対応がコミットメントに与える影響



※項目右下の%:5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計割合
※図中の記載数値：標準化偏帰係数
※図中の記号：***:1%水準で有意 ** :5%水準で有意

【図12】経営層からのメッセージ受信量



2020年7月調査までの期間(約6カ月間)で聴取

健康サポート」「経営層の言行一致」の3つが特に影響を及ぼすことが分かった【図11】。その中でも「十分な説明・情報提供」はテレワーカーのみに作用し、出社者には影響を与えていない。これまで職場にいれば少しは自然と耳に入ってきたような些細な情報も、テレワ

ク環境下では従業員が自発的に取りにいかねば何ひとつ入手することができない。そのため、テレワーカーは出社者以上に企業が発する情報に敏感であると考えられる。テレワーカーがいる組織では、従来以上に丁寧な情報発信が必要といえるだろう。

経営層の直接発信が組織コミットメントを高める

では、今回の調査におけるテレワーカーの情報受信量は、実際どのようなものであったか。「経営層からのメッセージ受信量」については、出社者が平均7.0回だったのに対して、テ

レワーカーでは平均10.2回であった【図12】。裏返してみると、企業側もテレワーカーへの情報発信の重要性をある程度認識し、発信量を増やしていたといえるだろう。

また、経営層から直接発せられるメッセージの受信量は、テレワーカーの組織コミットメン

【図16】業種別テレワーク実施率 (%)

情報通信業 (n=1,703)	55.7
学術研究、専門・技術サービス業 (n=204)	43.2
金融業、保険業 (n=1,129)	30.2
電気・ガス・熱供給・水道業 (n=329)	28.4
不動産業、物品賃貸業 (n=403)	27.9
製造業 (n=5,612)	27.2
その他のサービス業 (n=1,867)	27.2
卸売業、小売業 (n=1,829)	20.5
教育、学習支援業 (n=601)	19.6
生活関連サービス業、娯楽業 (n=342)	18.0
建設業 (n=1,173)	15.7
運輸業、郵便業 (n=1,255)	11.3
宿泊業、飲食サービス業 (n=315)	11.1
医療、介護、福祉 (n=2,146)	4.3
上記以外の業種 (n=1,036)	28.5

【図17】職種別テレワーク実施率 (%)

企画・マーケティング (n=341)	64.6
コンサルタント (n=35)	64.6
WEBクリエイティブ職 (WEBデザイナー、プランナーなど) (n=50)	61.4
IT系技術職 (n=1,473)	55.6
広報・宣伝・編集 (n=87)	55.5
経営企画 (n=359)	50.6
商品開発・研究 (n=913)	45.6
営業推進・営業企画 (n=480)	43.5
資材・購買 (n=250)	40.5
営業職 (法人向け営業) (n=1,420)	35.1
配送・倉庫管理・物流 (n=342)	6.7
軽作業 (梱包・検品・仕分/搬出・搬入など) (n=51)	6.4
建築・土木系技術職 (職人・現場作業員) (n=120)	6.2
販売職 (販売店員、レジなど) (n=437)	5.5
製造 (組立・加工) (n=1,301)	3.6
医療系専門職 (n=921)	2.9
福祉系専門職 (介護士・ヘルパーなど) (n=584)	2.6
ドライバー (n=441)	2.5
【飲食】 接客・サービス系職種 (n=146)	1.4
理美容師 (スタイリスト・ネイリスト・エステティシャンなど含む) (n=27)	0.0

図16・図17とも調査実施期間は2020年11月18日-23日、正社員のみに

から、自分も出社せねば……」といった同調圧力が高まりやすい。不必要な出社増加は、コロナ感染拡大のリスクを高めるだけでなく、コロナ収束後における働き方の選択肢確保の観点からも避けるべきだろう。

業種・職種によって実施率に大きな差

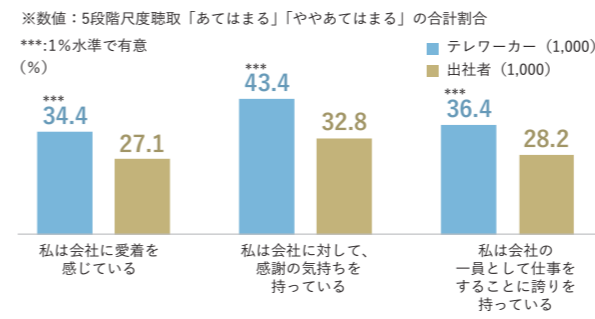
もともと、業種や職種によっては、そもそもテレワークという働き方がそぐわない業務もある。調査でも、テレワーク非実施理由で最も多いものは「テレワークで行える業務ではない」(45・1%)となっている。実際にテレワーク実施率を業種別に見ていくと、「情報通信業」(55・7%)、「学術研究、専門・技術サービス業」(43・2%)、「金融業、保険業」(30・2%)と、オンラインで業務が遂行できるような業種は総じて高い傾向にある【図16】。

半面、「宿泊業、飲食サービス業」(11・1%)、「医療、介護、福祉」(4・3%)など、対面でサービスを提供する必要がある業種は仕事の性質上、テレワークは難しい状況にあるようだ。職種によっても実施率に大きな差が認められる。PCやITツールを活用すれば遠隔でも業務に支障の少ない企画・マーケティング職やコンサルタント、WEB・IT職では60%前後とテレワークが進む一方で、医療・福祉の専門職やドライバー、接客・サービス系職種では3%にも満たない【図17】。

また、業種別では実施率が高いとされる金融業であっても、個人情報を取り扱う仕事などは法的な制約やセキュリティ管理の観点から、定められた職場以外での勤務が許されない。このように、一概に業種・職種だけでも、テレワークで行うことが本

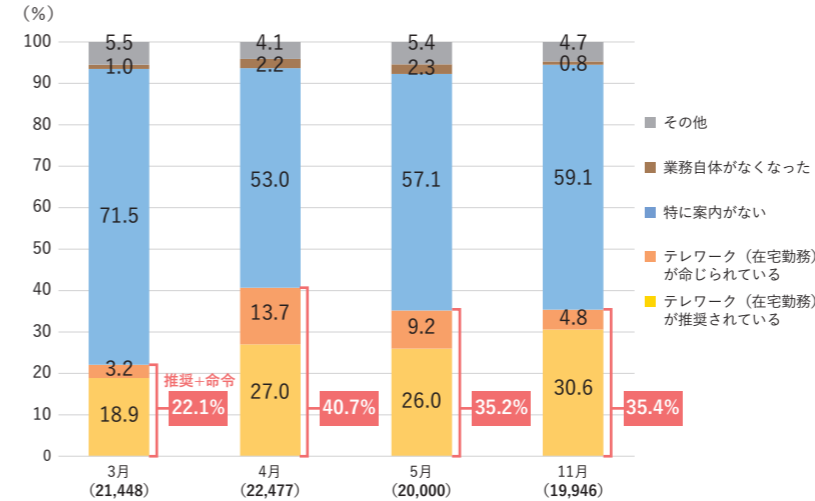
意が必要だ。働き方による負担の格差を是正する制度設計を。ここまで見てきたように、業種や職種はもちろん仕事内容によっても、テレワークが可能なものとそうでないものがある。より細分化して考えるならば、一人の従業員が担う一つひとつのタスクにもテレワークが可能なのとそうでないものが混在しているだろう。また、テレワークが可能な業務であったとしても、テレワークで行うことが本

【図13】テレワーカーと出社者の組織コミットメント

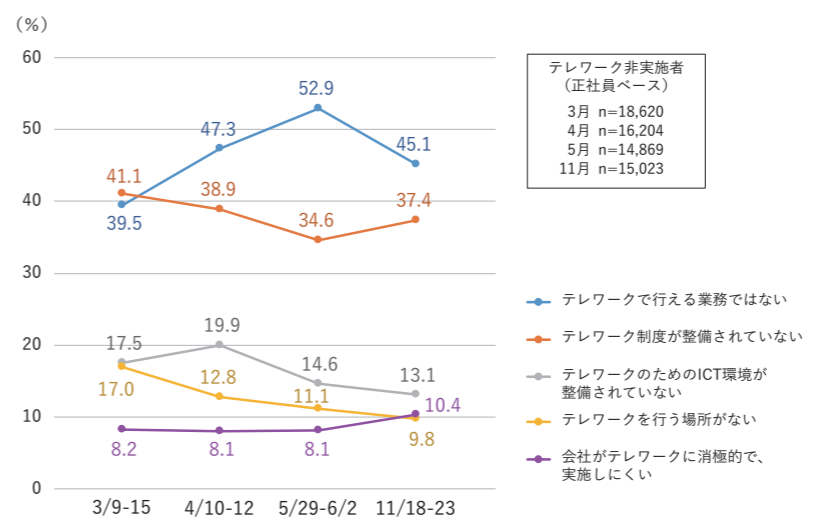


【図13】テレワーカーと出社者の組織コミットメント。テレワーカーは出社者よりも高い傾向にあった【図13】。では、今回のコロナ禍における企業側のテレワーク方針は、どのようなものであったのだろうか。テレワーク実施に対する企業からの方針について聞いた結果を、3月から11月まで追って見ると、3月ではテレワークを推奨したり命じたりした企業が22・1%であったが、緊急事態宣言発令後の4月には40・7%と2倍近く増えた。しかし、宣言解除後の5月、そして11月には35%台まで減少している【図14】。こうした方針の変化に

【図14】テレワークに対する勤務先企業の方針



【図15】テレワーク非実施理由



感じさせることがなかった企業では、従業員の気持ち組織から離れていってしまうという。なお、組織コミットメントについては「私は会社を愛着を感じている」「私は会社に対して、感謝の気持ちを持っている」「私は会社の一員として仕事をするに誇りを持っている」の3項目を聴取したが、今回の調査では、いずれの項目においてもテレワーカーのほうが出社者よりも高い傾向にあった【図13】。

テレワークか出社かの判断を従業員個人に預けている状態。以上の通り、組織コミットメントを高めるためには、従業員の健康面への配慮といった企業ポリシーを示していくこと、特にテレワーカーに対しては経営層からのメッセージ発信、方針や対応についての十分な説明といった会社側からの積極的な働きかけが重要であることが分かった。

【図14】テレワークに対する勤務先企業の方針。ここで見られるのが、「特に案内がない」とする回答が11月時点において約6割に上る点である。加えて、テレワークを

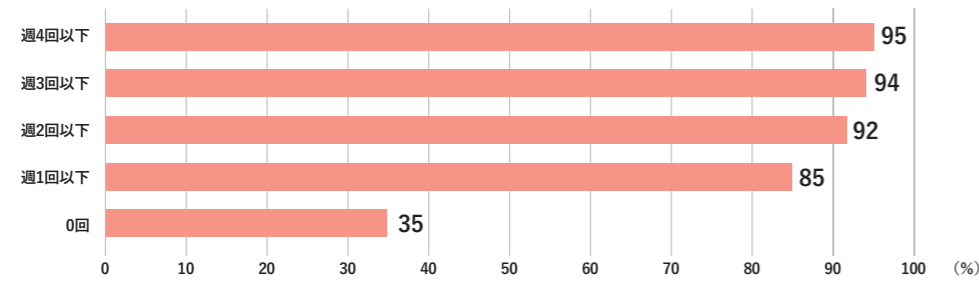
【図15】テレワーク非実施理由。これらの結果を総合的に読み解くと、多くの企業でテレワークか出社かの判断基準が、明確

【図15】テレワーク非実施理由。これらの結果を総合的に読み解くと、多くの企業でテレワークか出社かの判断基準が、明確

2 企業ポリシーの明確化・提示が重要

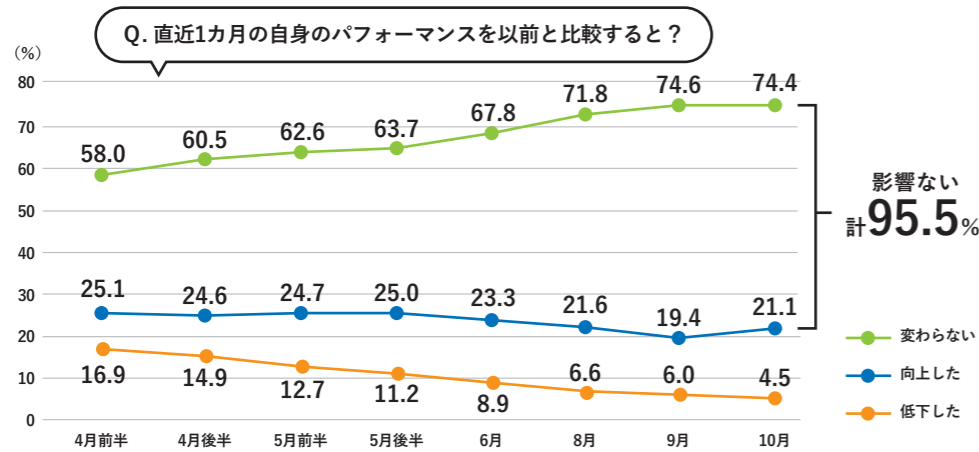


【図C】オフィスへの出社状況（2020年10月時点）



※直接雇用の全拠点の全従業員を対象

【図D】社員自身によるパフォーマンス評価（定点観測）



図C・図Dともヤフー提供資料より



PROFILE

ヤフー株式会社
執行役員ピープル・デベロップメント
統括本部長CCO

湯川 高康氏

2003年ヤフーに入社し、新卒および中途採用を担当。その後、採用、労務など人事全般を中心に担当し、人事評価や報酬制度の刷新などを行ってきた。2019年4月から現職。

家かオフィスか、ではない
ハイブリッドな
「どこでもオフィス」という働き方

態宣言発令下で「学校が一斉休校で、家に子どもがいるので在宅では仕事にならない」という声も聞かれましたが、学校が再開し、リモートワークに対する抵抗感も日を追うごとに薄れていったようです。そもそも当社が、今回のような急対応

でもリモートワークを拡大しやすい状態にあったことは確かです。まず全社員にPCを支給しており、職种的にもほぼ全員がリモートワークを行える環境下にありました。当社では、2012年頃と割り

コロナ禍収束の兆しが見えない中、ヤフーでは全社員対象の「無制限リモートワーク」へと舵を切った。多くの企業が生産性の低下を危惧しているのに対し、同社ではほとんどの社員がパフォーマンスの向上を感じているという。

リモートワークをはじめ、働き方に関する同社の先進的な取り組みを伺った。

感染のレベルに合わせ 働き方のガイドラインを策定

2020年10月1日より、当社では時間と場所にとらわれない新しい働き方として、それまで月5回を上限としていたリモートワークの回数制限を撤廃しました。対象は、正社員だけでなく、契約社員や派遣社員、業務委託社員なども含めた約7,000名です。

新型コロナウイルスが問題になり始めた早い段階から、当社では感染の状況によって4段階のレベルに分けたガイドラインを策定しました。これに基づいて、2020年の3月頃から基本的に在宅勤務に切り替えていきましたが、経営トップからはこの時点ですでに「無制限リモートワーク」を導入する話が出ていました。一方で、社員に対しても数回にわたってアンケートを取り、リモートワークへ

いたのです。導入背景には、当時普及し始めていたスマートフォンを活用し、よ

り利便性の高い働き方を考えるべきではないかという声、エンジニアをはじめ現場から挙がっていたということがあります。さらに、2014年から制度化した「どこでもオフィス」もリモートワークの推進に拍車をかけました。これは、月に2回はどこで仕事をしてもよいとする制度ですが、リモートワーク環境が整って

リモートワーク導入を可能にした 企業ポリシーの重要性

てこそ可能になるものです。こうしたリモートワーク推進状況があった上で、リモートワークの上限回数も、最初は月2回だったものが5回になり、今回で無制限としました。

ほかに、オンライン会議を日常的に行ったり、オフィス内をフリーアドレスにしたりと、環境面の整備を進めてきましたが、何より今回の「無制限リモートワーク」が導入可能になった背景には、当社の人材育成に対するポリシーの存在が大きいと思っています。

移行するにあたってのハードルや不安などを探っていきました。そして、具体的な実施方法やマネジメント、就業規定などの改定を詰め、7月に全社員に対し10月からの実施を発表したのです。

リモートワーク下で 生産性を維持・向上した さまざまなアドバンテージ

リモートワークを導入すると、必ず話題になるのが、オフィスワークと変わらない生産性を維持できるかということです。当社の調査では、10月実施段階でオフィスへの出社が週に4回以下の社員が全体の95%、週1回以下が85%、まったく出社しないという社員も35%いました【図C】。このうち95・5%が、リモートワーク環境下でもパフォーマンスに影響はないと回答しています【図D】。

このパフォーマンスに関する調査は4月以降、定点観測しており、4月はじめの時点では「パフォーマンスは変わらない」という人が58・0%、「向上した」という人が25・1%だったのに対し、「低下した」という回答も16・9%ありました。しかし、時が経つにつれパフォーマンスは向上し、10月では「変わらない」が74・4%と大幅に上昇したのに対し、「低下した」と答えた人は4・5%にまで減少しています。4月当初は、緊急事

たというところ「100%在宅勤務にした」と誤解されることも多いのですが、そうではありません。社員自身がベストのパフォーマンスを発揮できる環境を選んでほしい、リモートワークもその選択のひとつに過ぎないという考えです。それも、決して自宅・オフィスの二者択一ではなく、その時々でベストな働き場所の選択を自分でする、ハイブリッドな働き方を意識的に築いてほしいということです。

なぜ選択肢を増やし、自律を促すのか。もはや会社が雇用を完全に保障できる時代ではなく、働く個人側も組織に縛られずに能力向上・発揮する時代です。そのような中、社員にはさまざまな経験をすることで新たなイノベーションを創造してもらいたいからです。目指しているのは、会社と社員、両方の成長であって、そのどちらが欠けても真の成長はあり得ません。

また、企業にとって一番大切なのは、社員のことをきちんと考え、その姿勢を社員にも感じ取ってもらうこと。それによって社員に安心感を持って働いてもらうことだと思います。

リモートワークの導入検討において、生産性とともに課題としてよく挙げられるのが、コミュニケーションに関する点ですが、社員が会社に不信感を持って



るとコミュニケーション不足に対する不安感はますます膨れ上がっていきます。リモートワーク下において、コミュニケーション頻度は生産性に大きく影響します。これについては2012年頃から習慣化していた、週1回の上司と部下との1on1ミーティングが有効に機能しています。1on1の習慣化も、きっかけは業界の変化でした。黎明期のインターネット・IT業界では、1人のキャリアを引っ張って行くという構図で成長できましたが、業界が成熟していくにつれて大規模であったり多様なサービスが求められるようになり、次第にチームでの成果が重要になっていきました。そうなるマネジャーの重要な役目は、いかにして個々のメンバーのパフォーマンスを

上げ、チームとして成果を出すかということになります。求められるのは、リーダーシップよりもフォロワーシップ。そのため当時は「今の上司に今後も付いていきたいか」といったアンケートまで取り、マネジメント体制を再構築し、強化しました。1on1は、「会社や上司が、仕事面だけでなく個人のキャリア構築や身体・メンタルなどの健康面もきちんと見ていますよ」という姿勢を示す究極のメッセージでもあると考えています。なお、1on1ミーティングのほか、リモートワーク下で定期的な朝会、夕会をやっていくチームも多くあります。

人事部からの社員に対するコミュニケーションでは、頻度高く、有言実行を意識しています。施策の新設や変更の説明場面では、人事の押し付けの印象にならないよう、どう伝えるかを広報部と密接に連携して検討するようにしています。また、説明後すぐに施策に関連するアンケートを取るなどアプローチを迅速にすることも大前提です。実態・行動が伴ったインナーコミュニケーションがとても重要であり、その積み重ねが企業文化の醸成につながると思っています。

課題に対しては柔軟に対応 アフターコロナの働き方を模索

「無制限リモートワーク」を発表して

から半年以上が経つ中で、いくつかの課題も見えてきました。先ほど約90%の社員がリモートワークを実施していると話ししましたが、個人情報を扱う部門など、業務の性質上、どうしても出社しなければならぬ部門は残ります。その不公平感、不安感をどう拭うか、それらの職種でもリモートワークのできる業務はないかなどは、今も考え続けている課題です。

また人事評価に関しても、正しく行っているのかという懸念があります。この点は、今後の会社の業績なども見ながらジャッジしていく必要があるでしょう。結果によっては、「無制限リモートワーク」も、この先続けていくかどうかは分かりません。リモートワークになって重大な事故や社員の間でメンタルの問題が多発するようであれば、元の勤務体制に戻す必要が出てきます。

一般的に、人事制度は一度決めたものは変えない風潮がありますが、当社は何ごとも状況に応じて柔軟に変えていくという方針を、日頃から社員に対して宣言しています。スマホのアプリがリリース後にもアップデートを続けていくように、人事制度も常にアップデートが必要なのです。

今回の「無制限リモートワーク」の発表では、同時にいくつか重要な新制度の

発表を行っています。

ひとつは就業規定の変更です。これまで設けていたフレックスタイム勤務のコアタイムを廃止しました。また、通勤交通費を定期代から実費支給とし、「どこでもオフィス」の補助として、月最大7,000円を支給することにしました。

さらにアフターコロナの新しい働き方を見据えた「オープンイノベーションの創出」を目指して、副業人材（ギグパーソン）の募集を開始しました。当社のさまざまな事業プランに、社外からの人材を呼び込もうというものです。この副業募集は、ヤフー社員も対象にしており、現在の業務以外に興味のあるプロジェクトがあれば、部署の垣根を越えて参加できるとしています。諸条件を満たせば、年齢、性別などは不問で、すでに10代から80代までの社内外の人材が参画しています。

これらの新施策も「多くの選択肢から自律的に新たな知見・経験を得ることにより、創造性を高めたい」という当社のポリシーに則った考えから生まれたものです。「どこでもオフィス」は時間や空間の制約から働く人々を解放しました。これからは会社という枠からも飛び出して、同じ世界観を持つ者同士が協働する、クラウド型の働き方が生まれてくる時代になると思っています。



株式会社みずほフィナンシャルグループ
グローバル人事業務部
企画チーム 調査役

伊藤 俊輔 氏

PROFILE

2007年入社。みずほ銀行で営業店、本部で法人営業を経験した後、みずほ信託銀行で人事企画・教育業務に従事。2020年から現職。

株式会社みずほフィナンシャルグループ
グローバル人事業務部
企画チーム 調査役

大坪 恭佑 氏

PROFILE

2008年入社。みずほ信託銀行で法人営業を経験した後、コンサルティング部で財務戦略・承継コンサルティングに従事。2020年から現職。

社員自らが働き方をデザインする 新しいワークスタイルへの変革

これまで対面業務に重きを置き、リモートワークになじまないといわれていた金融の世界。しかし、経済や社会の変革の波は、保守的とも思われてきた業界も巻き込んで構造転換を余儀なくしている。そこにいち早く挑んだみずほフィナンシャルグループの新人戦略とは何かを伺った。

「次世代金融」への転換に対応できる 優秀な人材確保に向けて

今、金融業界は100年に一度といわれるような大変革期に直面しています。デジタル化、少子高齢化、グローバル化を背景に、顧客ニーズは変化し、非金融業界からの金融ビジネス参入も相次いでいます。そのような中、みずほフィナンシャルグループでは、2019年5月にこれからの5年間の計画期間とする「5カ年経営計画」次世代金融への転換」を発表しました。これは、急速に進む経済、産業、社会の構造的な変化に対応していくため、ビジネスの構造改革を行うとともに、財務構造、経営基盤の改革を進めようというものです。

「次世代金融」とは、従来の金融領域にとどまらず、お客様のパートナーとして、新時代における個人の資産形成や法

人の事業展開の支援・コンサルティングを行うなど、非金融領域も含めた価値提供によって新たなニーズに対応していくことを指します。

こうした新しい金融の在り方を考え、支えていくには、これまで活躍してきた人材とは異なる能力の人材が必要です。従来、金融業界では一般的に、新卒を大量採用し、閉じた社内での競争原理を重視してきました。しかしこれからは、社内外で通用する専門性の高いバリエーションを持った人材が求められます。

また、人生100年時代といわれる今、働く人の価値観も変化しています。特に若い人たちは今まで魅力とされてきたような終身雇用などよりも、自分がやりたい仕事、成長させてくれる仕事に重きを置いて、会社や仕事を選ぶようになってきました。

こうした状況下で、未来を託せるような優秀な人材を獲得するには、これまでの業務スタイルからの変革が不可欠です。そこで「5カ年経営計画」では、新たなビジネス戦略を支える人事戦略として、年次でなく個々のニーズにフォーカスした育成体制の整備や、社内公募制度の拡充、副業解禁など、社員がやりたい仕事やキャリアを自らつかんでいくための支援と、それを実現するために欠かせない柔軟な働き方の推進を打ち出しています。

この柔軟な働き方の重要な選択肢のひとつが、リモートワークの拡充です【図E】。

**コロナをきっかけに
加速したリモートワーク**

リモートワークの拡充に拍車をかけたのが、2020年度の新型コロナウイルスの世界的な感染拡大です。

新人事戦略を打ち出す前から、育児や介護をしている社員を中心にリモートワークの制度は活用されてきました。しかし、金融業界は現物があるなど「業務特性上、リモートワークは難しい」という先入観が人事部をはじめ社員全体に根深くありました。そのため、コロナ前はリモートワークの拡充といっても、出社せずにできる仕事から順に着手している状況でした。それが、コロナ対応によって急に半ば強制的に社員の大半が出社できなくなった。当初はやはり「在宅でできる仕事などない中で、何をすればいいのか……」といった戸惑いの声もありました。

しかし、インフラ環境の整備も行いながら、実際にリモートワークをするようになってみると、「案外リモートワークでできる仕事もある」という気づきや実感が広がってきました。例えば、企画書の作成やチェック業務はリモートワークでも可能で、むしろそのほうが集中して



の意味を見つめ直したことから、方針がより具体的になり、加速しました。

仕事と働き方を社員が自律的に選んでいく。そのためのメニューとして、会社はできるだけ多様な選択肢を提供するという考え方です。

その意味では、「場所」の観点からもメニューを追加することで社員の「新しい働き方」を支援するため、今回、新たなワークプレイスの整備も発表しました。従来のオフィスをアウトなどは異なり、ソロワーキングスペース、共有協働スペース、リフレクシユエリアなど、多様なオフィス空間を用意し、社員の生産性向上を図っています。また、対面コミュニケーションなど、コロナ禍によって再認識したオフィスワークだからこそ得られる価値を最大化するための仕掛け

できるメリットがあります。また、当社には確かにセキュリティの観点からリモートでは絶対に行えない業務が存在しますが、それに携わる人の仕事のすべてが出社しなければできないかという点も必ずしもそうではない。業務の棚卸しによつて、1日のうち、1カ月のうちの業務の一部でも、切り出してリモートワークに切り替えることができるのではないかと。また、そもそもこれまで設定していたセキュリティレベルや運用方法が本場に適切なのかといったように、固定観念を崩し、業務を見直す動きが一気に進みました。

こうした動きの中で、逆に、オフィスに出社したほうがよい業務も見えてきました。セキュリティや現物、対面接客に関する業務はもちろんですが、企画段階でさまざまな人とアイデアを出し合うような、いわゆる「ワイガヤ」は対面で行えば難しい。このようにオフィスワークで得られる価値の再認識にもつながったのです。

**リモートワークとオフィスワークの
ベスト・ミックスを社員自身が選択**

そして、2020年11月6日、当社は銀行、信託、証券などグループ4社の本部機能を集約。今まで以上にグループ一体でのビジネス推進体制を強化すると

も取り入れていきます。例えば、オフィスワークならではの偶然の出会いによるアイデアやひらめきの創発を期待し、グループ社員はもちろん、協業先やクライアント企業の人を集めるスペースを設置しています。デジタル化をはじめ異業種との協業も増えているため、開かれたオフィススペースを用意しました。このように、会社としては選択肢を増やしていくので、社員にはその選択肢から最も生産性の高い働き方をチョイスし、デザインしてほしいと考えています。

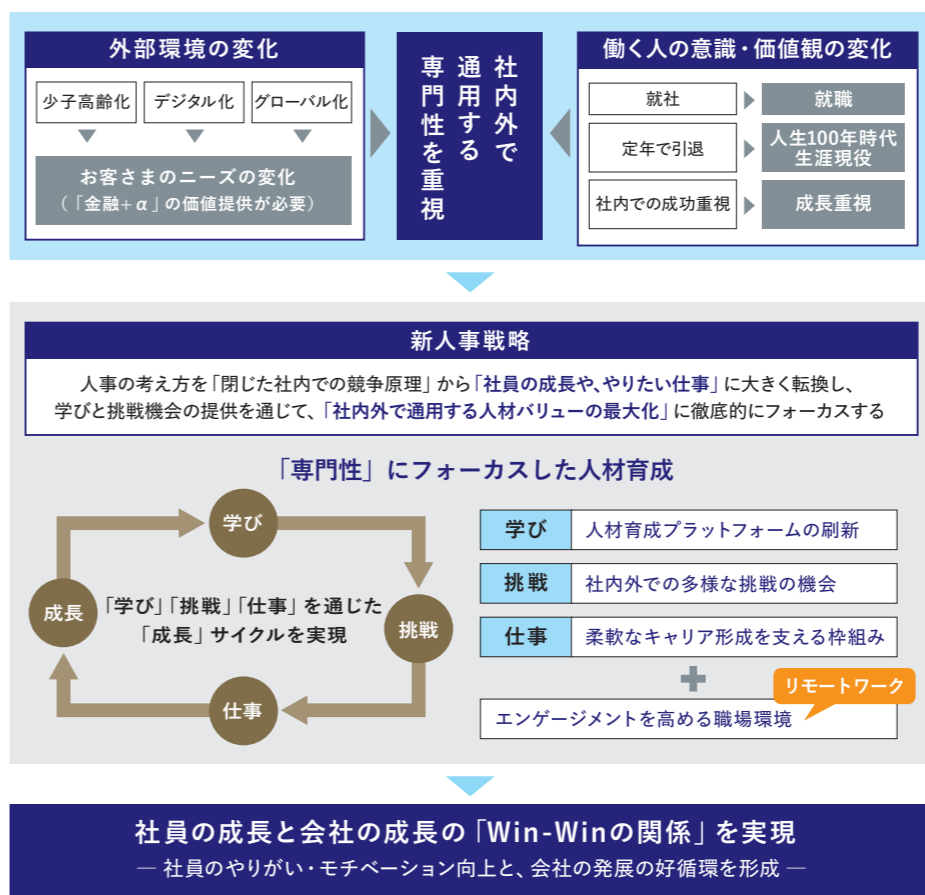
こうした取り組みを進める一方で、コロナ禍で加速したリモートワーク拡充に伴い、見えてきた課題もあります。例えば、よく言われるコミュニケーション不足はそのひとつです。これについては、遠隔でも十分なコミュニケーションが取れる方法や事例をノウハウ集として配布するなどし、最近では1001の実施が広がってきました。

また、リモートワークにすると評価制度はどうなるかという議論もしばしば持ち上がりますが、当社としては、リモートワークになったからといって変わることはないと考えています。課題は評価制度ではなく、評価をする上で「これまで目の前に部下がいて自然に入ってきていた情報」が入ってこなくなったことにあるからです。上司は役割期待にふ

もに、「新たな価値」を創造し続けるワークプレイスを整備し、「みずほ」の「新しい働き方」の実現に取り組む方針を発表しました。

具体的には、本社勤務者25%のリモートワークの恒常化や、2020年度中のサテライトオフィス9カ所の開設と今後

【図E】みずほフィナンシャルグループの新人事戦略全体像



さわしい目標を設定して、計測できるような枠組みを部下と共有して信頼関係を構築する。そうしたことが、コミュニケーションを取りにくい今だからこそ、改めて重要であると痛感しています。

**大転換期を生き抜くために
トライアル・アンド・エラーで前進**

2019年からの新人事制度戦略の開始は、当社にとってもエポックメイキングともいえる取り組みであり、今までの考え方を大きく変えていくものです。そのため、不安を抱く社員が出てくるはずですが、そういった社員の不安を取り除くには、なぜ会社がこの改革に取り組むのか、我々の働き方がどう変わるのかをきちんと丁寧に説明する必要があります。通り一遍の通達だけではとても伝えきれぬものではありません。

そのため、新人事戦略を始めるにあたっては、人事部門のメンバーが全国の支店に直接出向き、新人事戦略の説明会を実施しました。その回数は600回を超えているでしょうか。ある意味、とてもアナログで時間のかかるやり方ですが、社員一人ひとりのリアルな反応や温度感を把握するためには欠かせない方法です。加えて、社長からも直接社員に発信することはもちろん、メディアでも多く取り上げられるようになったことで、

の増設、時差勤務の積極的な活用、フレックスタイム制の適用者の拡大、本人申請による週休3日・4日制の導入、デバイスの拡充によるICTのより一層の活用などです。「5カ年経営計画」にすでに織り込まれていたものもありますが、コロナ禍をきっかけに改めて「働く」こと

少なくとも今会社が本気で変わろうとしていることは、社員アンケートの結果などを見ても、社員にしっかり伝わっているとあります。

金融業界は、どちらかというと決して失敗をしないように、「できないことはやめておこう」という保守的なイメージに見られがちだと思いますが、現在の当社は、「できないことはやめておこう」から「できるためには、どうすればいいか」に考え方を転換しています。もちろん進めていく中で、見直しや取りやめざるを得ないことは出てくるでしょう。しかし、今の転換期の中を生き抜いていくには、我々も変わっていかなければならない。失敗を恐れず、トライアル・アンド・エラーを繰り返して前に進んでいくしかないと思っています。



現場マネジメントの重要性

① 《まだらテレワーク》で高まる テレワーカーの不安感・孤独感

テレワーカー比率 2〜3割の職場で顕著

コロナ収束後、企業のテレワーク実施については、ある程度の揺り戻しが生じることが予想される。しかし、従業員側のテレワーク継続希望率の高さからも明らかなように、多くの人が一度はテレワークを経験した今、コロナ前の状態に完全に戻すことは難しいだろう。

また、優秀な人材の確保という観点からも、より働きやすい労働環境を整えることは、コロナ収束後も引き続き必要だ。テレワークは感染症対策としてのみならず、出社にかかる負担の削減やワークライフバランスの実現を図る意味でも、働き方の有力な選択肢となり得る。こうしたことを勘案すると、

日本企業において、今後は従業員の割合はテレワークを取り入れているといった状況に落ち着くのではないかと考えられる。つまり、これからは多くの職場が、テレワーカーと出社者が混在する《まだらテレワーク》といえる状態になるということだ。こうした《まだらテレワーク》の職場で懸念される問題が、テレワーカーの不安感や孤独感の増大である。先述の通り、テレワーカーは職場に出社せず、在宅でひとり仕事に従事する中で、「さぼっていると思われる」「将来の昇進や昇格に影響が出ないか」といったキャリア不安、「同僚から疎外されているか」といった職場での人間関係に対する不安など、さまざまな不安感情を抱いてしまう傾向がある

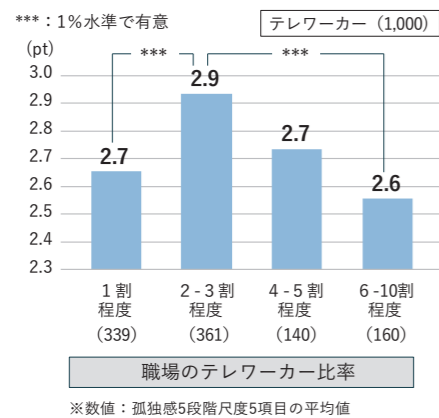
（6ページ【図7】参照）。在宅では人と直接会わないため、職場の煩わしい人間関係などから解放されるといわれるメリットがある反面、会わないがゆえに生じる不安感にも見舞われていくのだ。さらに調査では、こうしたテレワーカーの不安感や孤独感には、《まだらテレワーク》の職場で高まるという結果が出ている。職場におけるテレワーカー比率と、テレワーカーの不安感・孤独感の強さの関係をみるところ、テレワーカー比率が「2〜3割程度」の職場で、最もテレワーカーの不安感・孤独感が高くなった。また、テレワーカー比率が「4〜5割程度」「6〜10割程度」と上昇するにつれ、不安感・孤独感は減少している【図18】【図19】。単純にテレワークしているか、していないかという「環境」の違いではなく、「職場の周囲の人」との関係性に

よってテレワーカーの意識は変わってくるということがある。テレワーカー比率が2〜3割の場合、職場のテレワーカーが少数派となり、上司や同僚からの疎外感を強く感じるためと考えられる。一方、テレワーカー比率が過半数を占めると、職場内でテレワークのほうが「普通」の状態となるため、不安感・孤独感は軽減されていく。なお、テレワーカー比率が「1割程度」でも不安感・孤独感はいささか下がっているが、この場合、テレワークをしている人が育児・介護など特別な事情がある人や一部の職種の人に限られていることが

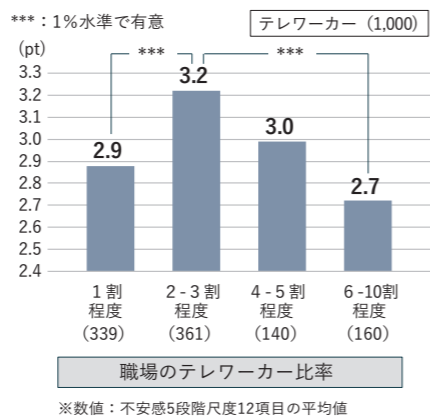


テレワーカー、出社者双方の不安や不満は、関係の希薄化や一体感の低下につながる。これらの不安や不満の発生を防ぐ方法について、現場マネジメントの視点から考える。

【図19】テレワーカーの孤独感



【図18】テレワーカーの不安感



新型コロナウイルス感染症拡大に伴う企業のテレワーク方針（2020年）

コロナ感染防止対応として、企業のテレワーク・在宅勤務奨励の姿勢は、国内外で業種問わず一貫していたが、期限設定や対象者、対応内容、コロナ収束後を見据えた方針については各社各様であった。

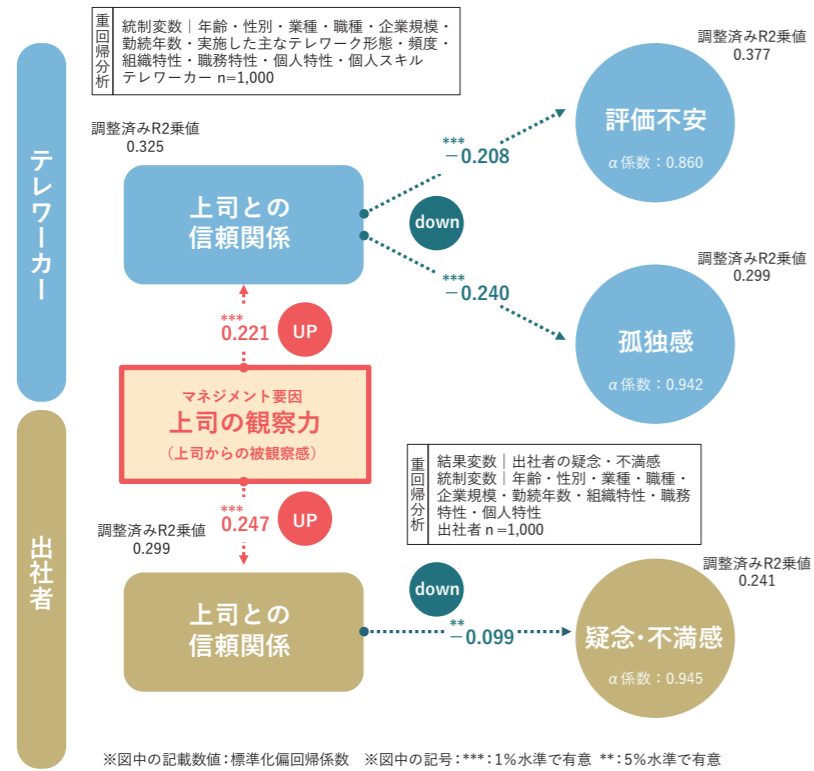
業種	企業名	方針詳細
医薬品製造業	第一三共	2月上旬より、初めて在宅勤務をする社員にeラーニング研修を実施するほか、管理職へ労務管理の注意点などの浸透を促進。5月時点で工場を除く在宅勤務率は8割。本社にある顧客対応窓口のコールセンターも在宅勤務に移行。
	武田薬品工業	コロナ拡大を受け、グローバルでの危機管理委員会を立ち上げ、従業員向けにガイダンスを実施。コロナ特設ページをイントラネットに設け、最新情報やFAQをタイムリーに共有。2月には国内全拠点の5,200人超の従業員を対象に在宅勤務などを推奨。
食品製造業	味の素	4月下旬に原則テレワークに切り替え。同社では、2017年から週4日まで自宅やサテライトオフィスで働ける制度「どこでもオフィス」を導入。同制度は、本社勤務だけでなく工場にも適用されている。
	カルビー	3月下旬、本社勤務の全社員約800人を原則、在宅勤務へ。7月には、コアタイムの撤廃、在宅勤務手当の支給、単身赴任の解消も実施。同社では、2001年以降、電子化やペーパーレス化を進め、14年に在宅勤務を導入。どこでも働ける仕組みを段階的に整えてきた。
電気機器製造業	ソニー	2月にテレワーク推奨を通知し、終日テレワークの利用可能日数の上限を撤廃。4月入社の新入社員は1カ月自宅待機とした。なお、6月には新入社員も含め、順次出社を再開。
	東芝	3月下旬から国内グループ各社で原則在宅勤務、テレワークを実施。その後も、在宅勤務を常態化し、将来的には東京・港区の本社や支社などを中心にオフィス面積3割を削減する方針。今後は、各地に点在する小規模のオフィスなど180拠点を活用する考え。
	日立製作所	3月、東京都内150の全事業所で約5万人の社員を対象に、在宅勤務を徹底すると発表。5月中旬には、在宅勤務長期化による生産性や健康への影響などを可視化するサーベイを社内で試行。10月から、ペーパーレスやマネジメント支援など、在宅勤務を標準とするニューノーマルにおける新しい働き方実現に向けた施策を実施中。
情報通信業	NTTグループ	2月に国内グループ従業員約20万人を対象に時差出勤やテレワークを推奨。緊急事態宣言解除後の6月以降も、在宅勤務の目標を5割以上として対策を継続。中でもNTTコミュニケーションズでは、派遣社員なども含む全従業員対象に在宅勤務の回数上限を撤廃。
	GMOインターネット	1月下旬からグループ4,000人（国内従業員の9割）を対象に在宅勤務を開始し、6月上旬から運用。エレベーターの利用人数制限など、出社時の行動様式を定めたガイドラインも設ける。制度開始に伴い、「今後の増員に伴うオフィス増床はせず、削減分のオフィスコストを従業員に還元する」と表明。
	SHIFT	4月時点で約4割の従業員が在宅勤務。取引先の規定などにより在宅勤務が難しいエンジニアなど（派遣や業務委託の契約者含む）には、「危険手当」の支払いを導入した。期間限定で在宅前提の採用ポジションも用意し、採用者には「在宅勤務環境応援金」（イスやデスクの購入など）を支給している。
電気・ガス業	東京電力ホールディングス	電力の安定供給が求められる中、子供を持つ社員や班体制で回せる職場などから、可能な限り在宅勤務を拡大。
運輸業	日本通運	4月の緊急事態宣言下では、物流の公共指定機関として事業継続させながらも、本社機能（約2,000人）については、出社比率3割以下を目標にテレワーク化。ローテーションによる出社調整などにより、出社者数を抑えている。
卸売業（商社）	伊藤忠商事	4月上旬～5月下旬にかけて、国内社員は原則在宅勤務。緊急事態宣言が解除された6月以降は、業務上の必要を鑑みて原則出社へ。その後、7月末には再び原則在宅勤務に切り替えるなど、出社推奨姿勢を持ちつつも、コロナ感染状況に応じてその都度対応。
	三菱商事	2月末に、本社と国内拠点で勤務するすべての社員を期間限定で在宅勤務、派遣社員を自宅待機と発表。3月には、派遣社員も必要に応じて在宅勤務を認める方針に。緊急事態宣言解除後の6月には在宅と出社との併用に切り替えるなど、コロナ感染状況に応じてその都度対応。
金融・保険業	チューリッヒ保険	2月から、東京・大阪の全部門において在宅勤務を推奨。同エリアのコールセンター業務についても、2月下旬から在宅勤務移行に向けた事前研修を開始し、4月には在宅勤務へ移行。同社は、2010年代初めから事業継続計画（BCP）の観点で在宅勤務移行の環境整備を進めていた。
	三井住友海上火災保険	2月末からコロナ対策としての在宅勤務を本格化。4月の緊急事態宣言下では、在宅勤務対象者を全国2万人に拡大。初めて在宅勤務をする社員でもスムーズに始められるよう、手順や心構えなどを記した文書を配布。

《米国企業》

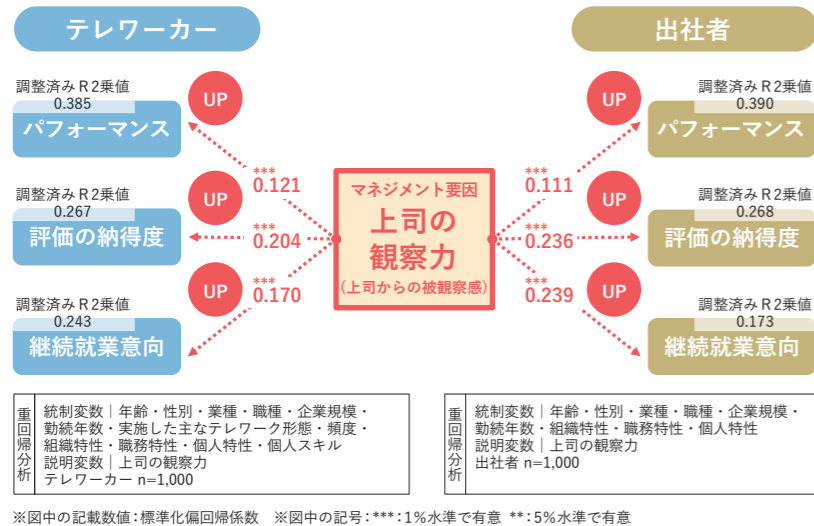
業種	企業名	方針詳細
情報通信業	Google	3月初旬から従業員に期限付きで在宅勤務を奨励。その後、5月以降、順次出社再開への方針を表明していたが、コロナ感染状況を受け、期限延期を繰り返している。
	Twitter	3月初旬から全世界4,000人超の従業員対象に在宅勤務を開始。5月には、今回のコロナ対応に限らず、希望者には無期限で在宅勤務を認める方針を発表。
小売業	Amazon.com	3月から、在宅勤務が可能な全世界の従業員を対象にテレワークを推奨。当初3月末までの期限付きで開始したが、その後のコロナ感染状況を受け、期限延期を繰り返している。なお、物流・倉庫従業者は対象外。

※2020年2月～10月の期間における報道・リリース等の情報を基にパーソル総合研究所で作成

【図23】不安や疑念を解消するマネジメント



【図24】「上司の観察力」が与える影響



「上司の観察力」を高めるにはどうすればよいのだろうか。分析結果では、観察力が高い上司は、総じて部下とのコミュニケーション量が大きい傾向にあった。例えば、「1日あたりのコミュニケーション頻度」は、観

意図的に雑談を増やし
部下の情報把握を心掛ける

「上司の観察力」を高めるにはどうすればよいのだろうか。分析結果では、観察力が高い上司は、総じて部下とのコミュニケーション量が大きい傾向にあった。例えば、「1日あたりのコミュニケーション頻度」は、観

「見てもらっている感」が評価不安を軽減する

2 不安と不満を解消するカギは「上司の観察力」

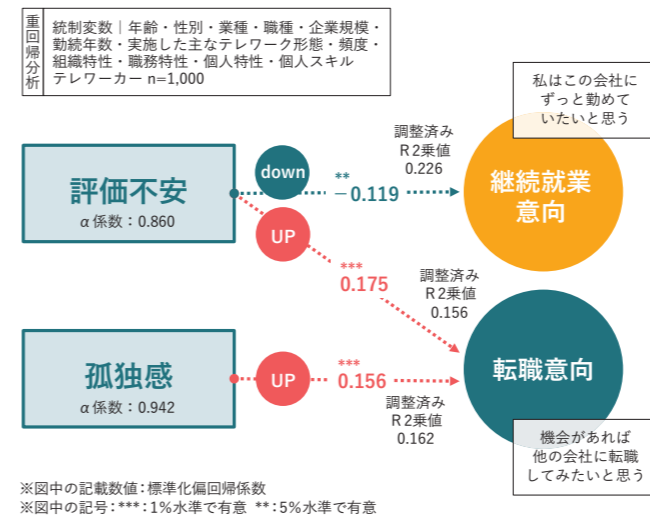
調査結果を分析すると、不安や不満の解消に、「上司の観察力」が大きく影響していることが分かってきた。ここでの「上

司の観察力」とは、部下自身が「上司が自分についての『情報』を把握してくれている」と感じている程度を数値化したものだ。具体的な『情報』の中身としては、部下の「現状のスキル」「現状の業務」「キャリアの意向」

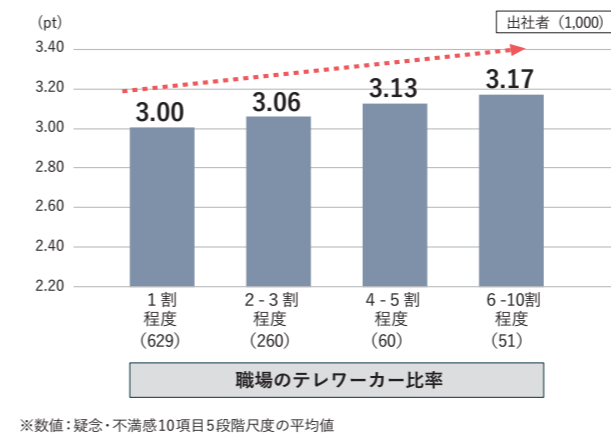
「パーソナルな情報」である。まず、テレワーカーの場合、上司の観察力が高いほど「上司との信頼関係を築くことができ

満感を抑制する大事な要素となっている。テレワークで出社しない同僚がいる中で、コロナ感染リスクへの不安を抱えながら出社して仕事をやる姿を誰も認めてくれないのでは、出社者も報われない。上司からの「見

【図20】不安感や孤独感の発生によるリスク

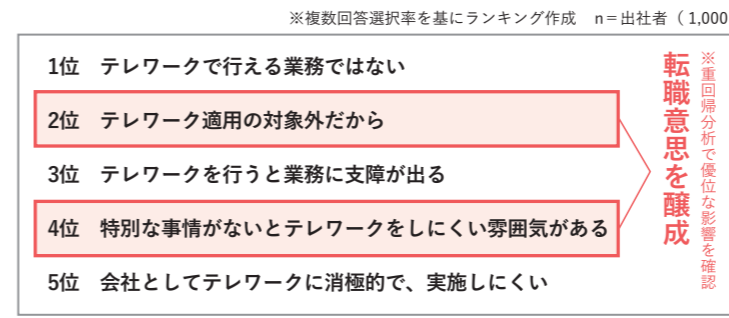


【図21】出社者の疑念・不満感



この「適用対象外であること」「社内がテレワークしにくい雰囲気」といった2つの非実施理由は、出社者の転職意向を高める要因にもなっている。「自分もテレワークをしたいのにできない」という不合理性が、不満

【図22】出社者のテレワーク非実施理由 TOP5



想定される。テレワーカー自身が自分の立場を特別なものと捉え、大多数を占める出社者との隔たりや情報格差をはなから「仕方のないこと」と受け止めている可能性が高い。そのため、こうした結果になったと考えられる。

さらに、テレワーカーの不安感・孤独感の増幅は「転職意思」につながるリスクもある。テレワーカーの不安感や孤独感が「継続就業意向」「転職意向」に及ぼす影響を確認したところ、「評価不安」は継続就業意向を低下させ、かつ転職意向を上昇

一方、出社者の《まだらテレワーク》職場における疑念・不満感の発生も看過できない。職場のテレワーカー比率が高まるほど、出社者の疑念・不満感が微増ではあるが高まる傾向が見られるからだ【図21】。

「出社者のテレワーク非実施理由」のランキングを見ると、最も多い理由は「テレワークで行える業務ではない」であり、そもそも仕事内容によりテレワークができないケースが多いことは事実だろう。しかし、「テ

に火を付けて、ひいては転職を考えるきっかけを作ってしまうのだ。このように、テレワーカーの不安感や孤独感、出社者の不満はそのままにしておく従業員

おわりに

今、組織に求められるのは、 未来志向のビジョン

パーソル総合研究所 シンクタンク本部 上席主任研究員

小林 祐児

2021年3月現在、ワクチン接種は始まったものの軌道に乗ったとはいえない中、この先どのような働き方が適切なのか、正解の見えにくい状況が続いている。しかし、組織としての方針を出さないうまま、「テレワークの是非」についてひたすら情報収集し、経営会議で延々と議論しているその間にも、働き手の心は企業から離れていつている。本誌で紹介したデータがその必要性を示したのは、何よりもまずトップや人事の強いリーダーシップの発揮である。

当社では、2020年11月下旬に4度目のテレワーク実態調査として2万人規模の調査を行い、テレワーク時の働き方について総合的な分析を行った。以下では、その結果から、生産性に関する結果を簡単にお伝えしたい。

生産性が高い組織とは？

出社時の生産性を100%とすると、テレワーク時の生産性は正規雇用者全体で平均84.1%であった(※)。出社勤務と単純比較すれば、テレワーク時の生産性は下がる。本誌で取材した森川氏の意見や先行研究とも合致する結果だ。しかし、これは決して「テレワークは企業に利をもたらさない」ことを意味しているのではない。

まず、テレワークの生産性は、組織風

土・マネジメントなどの要因によって大きく左右される。我々の分析によれば、概して生産性が高いのは、業務プロセスと上司のマインドがともに柔軟でありつつ、成果・結果を重視する志向の組織である。逆に生産性が低いのは、集団・対面志向が強く、年功的な秩序の組織であった【図】。コロナ禍の新しい働き方に対して、フレキシブルに適応しようとする組織では、生産性高く働くことができることを示唆する結果である。

柔軟な働き方をかなえる人事戦略を

また、組織の働き方は「生産性」だけで決定されるべき事柄ではない。本誌で見てきた通り、通勤時間の減少や育児見立との相性の良さなど、テレワークによって従業員が得るベネフィットは大きい。テレワークの継続希望率は急激に上昇しており、テレワークを希望する転職者は求職市場に急増している。そのような中、出社にこだわり、働き方のフレキシビリティを手放せば、将来の人手不足・人材不足に直結する。労働市場の変化を捉え、中長期的な視野で検討されるべきである。

この1年、多くの企業・組織は、コロナ禍で「失われたもの」を取り戻そうとしてきた。「以前と比べて」コミュニケーションが少なくなった。「以前と比べて」

【図】テレワーク組織の生産性に影響を与える要素

	生産性を高める要素	生産性を低める要素
組織風土	● 結果重視の風土 ● 働き方のフレキシビリティ	● 権威主義的な風土 ● 書類・紙への依存
上司マネジメント	● 遠隔会議のファシリテーションスキル ● 変化受容マインド	● 育成重視マインド
個人の働き方	● スケジュール管理スキル ● 問題対処スキル	● 集団主義マインド ● 遠隔コミュニケーションの苦手意識

※出勤して仕事をするときの生産性を「100%」としたときのテレワーク時の生産性を主観的に評価

察力が低い上司は19・2回であるのに対して、観察力が高い上司では28・8回となっている。また、観察力の高い上司とのコミュニケーションの内容は、低い上司とのそれに比べ、「報告／連絡／相談／雑談」のすべてにおいて多く、特に「報告」と「雑談」で多い傾向にあった。では、こうしたコミュニケーションを通して把握すべき情報は何か。「上司が把握している部下の情報」のうち、部下のパフォーマンスなどに与える影響度の高いものを見てみよう。まずは、「現状のスキル情報」と「現状の業務情報」が挙げられるが、これらは「評価の納得度」を高めていることが分かっている【図25】。部下から見るときに、上司が自分のスキルや経験、苦手業務、得意業務を理解し、メイン業務の範囲や業務上抱えている課題などを把握してくれていると認識できていれば、付けられた評価に対して部下も納得できるというわけだ。

把握は、転職意向を抑制している。テレワーカーに生じがちな評価不安や孤独感の高まり、それにより引き起こされる転職意向を抑制する上で、上司は、部下の現状のスキル・業務やキャリア意向に心を寄せ、意図的に雑談を増やすなどして情報を聞き取っていくよう心掛けることが求められる。

なお、上司の観察力が重要であることは間違いないが、過度な干渉はマイクロマネジメントにもなり逆効果となる。部下に対して頻りに報告を義務付けるといった過剰な管理は、「自分は信用されていないのか」といった不信感を生み、部下のモチベーションを低下させる要因にもなりかねない。バランスを保って「見守る」姿勢も忘れておきたい。

出社者も上司からの情報提供を求めている

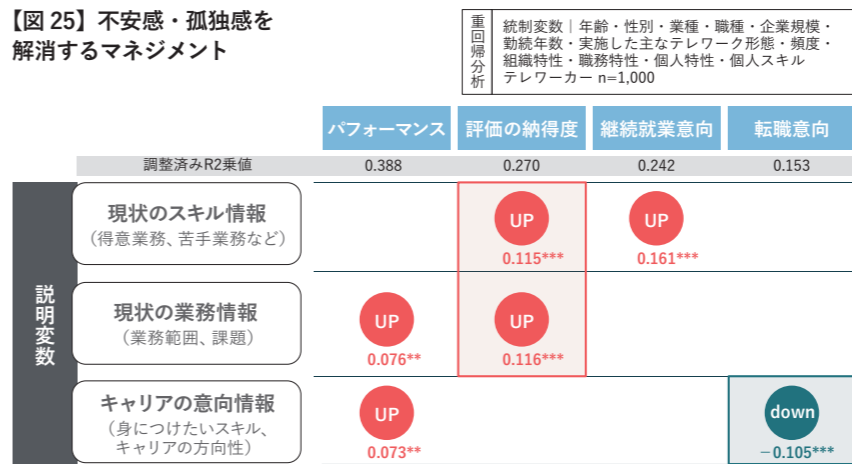
出社者については、観察力に加えて、「上司からの説明」も疑念や不満感を減らすための有効な要素となっている【図26】。

テレワークをしない、あるいはテレワークが適用されない従業員に対しても、導入の経緯やルールの説明、運用の見通しといった情報を、上司から提供することの必要性を示唆する結果である。

全員が出社している職場では自ずと同僚の働いている姿が目に入ってきたが、「まだらテレワーク」の職場では自然に情報が行き来する状態にはない。例えば、グループチャットなどICTツールを活用して業務進捗の共有を図る、ジョブアサインをチーム全員がタイムリーに把握できる仕組みを作るなど、業務フローの再構築も有効だろう。

情報オープンにし、誰もが随時アクセスできる状況を作っておけば、「あの人は仕事をさぼっているのではないか」「自分ばかりが負担を押し付けられているのではないか」といった疑心暗鬼や、根拠のないネガティブな思

【図25】不安感・孤独感を解消するマネジメント



【図26】出社者の疑念・不満の抑制要因



い込みを解消するひとつの助けにもなる。

以上の結果から、今後テレワークのメリットを最大化しつつ実施していくための心構えとしては、まずは自社の状況に応じた企業ポリシーを確立し、頻度高く丁寧に従業員に伝えること。そして、公平性・透明性を確保した制度・運用が不可欠となる。また同時に、テレワーカーと出社者が混在する職場で発生しやすい不安や不満による離職リスクを最小限に抑えるために、個に対応した現場マネジメントが欠かせない。この2本を柱として取り組みを進めることが肝要といえよう。

パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため「はたらいて、笑おう。」というパーソルグループのグループビジョンのもと、さまざまな調査・研究活動を続けています。より良い転職を実現するための行動と選択とは何かを探るプロジェクト「転職学」、はたらく人の幸せの実態や経営への効果をまとめた「これからの幸せなはたらき方」を探求する『はたらく人の幸福学プロジェクト』、「日本的ジョブ型雇用」の在り方における現実解を提言する『「日本的ジョブ型雇用」転換への道』など、調査・研究の成果を特設サイトや冊子、書籍において公表しておりますので、ぜひご利用ください。



「転職学」



「はたらく人の幸福学プロジェクト」



「日本的ジョブ型雇用」転換への道」

機関誌「HITO」バックナンバーのご案内



2020年12月 発行
はたらく人の幸福学
～組織と個人の想いのベクトルを合致させる
新たな概念の探求～



2020年5月 発行
開国、ニッポン!
～試される日本企業、
外国人材に選ばれるにはどうするか～



2020年1月 発行
中間管理職の受難
～人事よ、
企業成長のキーパーソンを解き放て！～



2020年9月 発行
コーポレート・アルムナイ
～企業と離職者で築く
これからの関係性～



2020年2月 発行
解説 同一労働同一賃金
～人事・労務が知っておくべきこと、
企業が対応すべきこと～

バックナンバーの購読は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」よりお申込みいただけます。
【ご注文方法】▶▶▶ <https://www.fujisan.co.jp>で「HITO」検索

機関誌 HITO 特別号

HITO REPORT vol.10

2021年 4月号

発行人 渋谷 和久
編集長 木下 学
研究調査 小林 祐児、青山 茜
編集 井上 史実子、杉山 徳里子、小田部 美幸、高橋 美鈴、阿部 加寿世
執筆 紺野 陽平、古里 学
写真 田村 裕未 (P17、19)
デザイン 今井 梨津子、岡村 大輔
制作 株式会社アーク・コミュニケーションズ
印刷 日経印刷株式会社
発行日 2021年 4月 22日

発行 株式会社パーソル総合研究所
〒102-0082 東京都千代田区一番町8番地
住友不動産一番町ビル

パーソル総合研究所

<https://rc.persol-group.co.jp>

メルマガ／Facebookページのご案内

パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究結果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ・Facebookで随時お届けしています。

メルマガ(無料)登録はこちらから <https://rc.persol-group.co.jp/mail/>

Facebookページ <https://www.facebook.com/rc.persol/>

注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます
無断模写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています

202104-01

from
Editor in Chief
HITO 編集長
木下 学

テレワーク拡大は避けがたい時代の潮流 巧みにマネジメントし、原動力に変えていこう

新型コロナウイルス感染拡大に伴い、急速に導入が拡大した「テレワーク」は、「ICTを利用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」(総務省)と定義されている。今回多くの企業で導入が進む中、従業員側の業務生産性の向上、ワークライフバランスの向上、リテンションとといった、これまで言われてきたようなプラスの効果だけでなく、ファシリティなどのコスト削減、事業継続性の確保(BCP)といった、従来、企業が主要なメリットとは捉えていなかった側面でも大きなプラスの効果が見られてきている。

一方で、管理職による労働時間や業務マネジメントの難しさ、社内のコミュニケーション不足、人材育成の困難などといった課題も出てきている。「テレワーク」下のマネジメントにおいて、どう目標設定をすればよいか、どう業務を管理すればよいかなど、企業の多くは課題を感じているのが実情である。当社が2020年11月に実施した調査では、テレワーク時の生産性を高める要素として、組織風土においては「結果重視の風土」「はたらく方のフレキシビリティ」、上司のマネジメントにおいては「遠隔会議のファシリテーションスキル」「変化受容マインド」、個人のはたらく方においては「スケジューリングスキル」「問題対処スキル」が関係していることが分かっている。

またコロナ収束後、テレワークを「変えずに継続していく」という会社もあれば、「一部は認めるが原則オフィス出社へ戻していく」など、調査結果では今のところ方針が分かれている。しかし、従業員側のテレワークに対する支持の高さを考えれば、今後さらにテレワークが広がっていくことは確実な時代の潮流であろう。はたらく個人の考え方は、「テレワーク」を通じて変化している。例えば、今まで

は地元ではたらく、介護をしながらはたらくなど、実現が困難であったはたらく方を手に入れているケースもあり、皆自分の人生と「はたらく方」を密接に考えるようになってきている。企業側もコロナ収束後に従来の方法に戻すのではなく、人事制度の見直しをすでに実行したり、ファシリティを大きく変更し、一歩踏み出したケースが出てきている。

「テレワーク」には柔軟なはたらく方を手に入れた従業員の潜在能力を呼び起こす可能性が十分にあると考えられる。また変革の過渡期ではあるが、この変化を巧みにマネジメントし、大きな原動力に変えていく事例が今後増えていくことを楽しみにしている。2020年の1年間を通してさまざまな角度から調査研究した成果や、企業事例をまとめた本誌が、皆様のこの変革期を良い方向へと導く一助になればと考えている。