

経済産業省委託事業

令和2年度産業経済研究委託事業

(経済産業政策・第四次産業革命関係調査事業費)

(組織運営・経営戦略動向に関する調査事業)

令和3年3月12日

 **NIPPON STEEL | 日鉄総研株式会社**

内容

1. はじめに.....	1
1-1. 背景及び事業目的.....	1
1-2. 調査概要.....	2
1-2-1. 調査項目と調査方法.....	2
1-2-2. 調査対象.....	2
2. 民間企業等におけるテレワーク等先進事例の調査・分析.....	4
2-1. 民間企業等におけるテレワーク等の制度について.....	4
2-2. 民間企業等における先進事例.....	8
2-2-1. 民間企業等における工夫.....	8
2-2-2. 先進事例.....	12
3. テレワークを支援する IT ツールに関する調査.....	22
3-1. テレワークを支援する IT ツール.....	22
3-2. 民間企業等における先進事例.....	23
3-2-1. 民間企業等におけるテレワーク時の IT ツール活用例.....	23
3-2-2. テレワーク時に活用される IT ツール.....	26
4. 事例の他組織への導入の可能性について.....	27
4-1. IT ツールの選定.....	27
4-2. IT ツールの活用結果.....	29
5. テレワークに関する研修.....	31
5-1. テレワーク全般のスキル研修.....	31
5-2. テレワーク時におけるマネジメント研修.....	34
6. テレワーク推進に向けた経済産業省に対する提言.....	36

表 1-1	ヒアリング先企業	2
表 3-1	テレワークで活用される IT ツール群	22

1.はじめに

1-1.背景及び事業目的

現在、我が国は少子高齢化や厳しい財政制約の下、世界的な競争激化への対応、エネルギー政策の再構築、第四次産業革命による産業構造の複雑化といった数々の重要課題を抱えている。加えて、新型コロナウイルス感染症が世界的に拡大する状況の中、官民を問わず、生産性を向上しつつ、コロナ感染拡大の防止を見据えた新しい働き方の実現といった人事分野の取組は急務となっている。

2020 年 4 月時点の企業規模別テレワーク実施率¹を見ると、従業員数 10～100 名規模の企業においては 16.6%、100～1,000 名規模の企業においては 25.5%、1,000～10,000 名規模の企業においては 38.7%、10,000 名以上の企業においては 43%、全体では 31%がテレワーク制度を導入していることが示された。規模や業種によってテレワークの実施が難しい場合もあると推測されるが、一定規模の企業においては新しい働き方の実現に向けた制度として、テレワークが浸透しつつある。

こうした新しい働き方は、今後人材確保の側面においても重要な要素となっている。テレワークで多様な働き方を実現することは、育児や介護等を行いながら働く社員の離職防止に繋げることができるほか、学生が就職先を選択する際の重要な要素にもなっている。2022 年 3 月卒業（修了）予定の大学生・大学院生を対象に 2021 年に実施された就職活動に関する調査²においては、プレエントリー時に、テレワーク制度があるかを「重視する」の回答が 16.6%、「どちらかと言えば重視する」の回答が 40.6%で、合わせて 6 割弱の学生が就職先にテレワーク制度があることを重視していることが示された。その理由として、通勤時間の削減による時間の有効活用や時代に合った働き方を期待している意見が多かった。

経済産業省においては、これまでも上記の観点から組織運営・経営戦略向上のための様々な取組を進めているが、とりわけ、2020 年 2 月以降は新型コロナウイルスの感染拡大防止策として、テレワーク勤務や時差出勤を急速かつ強力に推進してきたところである。このような働き方は、相当程度定着している一方、職場内の大半の職員がテレワークや時差出勤による多様な時間帯に勤務することを踏まえて、成果を上げていくマネジメントの手法については、手探りの状態にある。

本調査は、テレワーク勤務や時差出勤（を実現する手段の一つであるフレックスタイム制度）について、先行的な外部組織の取組や経験に関する知識を取り入れつつ、勤怠管理を効率的・効果的に実施するための有力な手段の一つである IT ツールの導入可能性について調査分析を行い、今後の組織運営・経営戦略の更なる向上に役立てることを目的として行ったものである。

¹ パーソル総合研究所 2020 年 4 月「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」(<https://rc.persol-group.co.jp/research/activity/files/telework.pdf>)

² 学情 2021 年 2 月 18 日「あさがくナビ」(<https://service.gakujo.ne.jp/data/survey/questionnaire202102-8>)

1-2.調査概要

1-2-1.調査項目と調査方法

本調査における調査項目は以下の通りである。調査方法は全ての項目において文献調査とヒアリング調査を実施した。

(1) 民間企業等におけるテレワーク等先進事例の調査・分析(文献調査、ヒアリング調査)

- 民間企業等で実施されているテレワークやフレックスタイムについての事例収集
- ベストプラクティスと考えられる事例、テレワーク時のパフォーマンス向上につなげるための工夫例等の抽出

(2) テレワークを支援するITツールに関する調査

- 職員の業務状況を適切にマネジメントするための支援ツールや、より効率かつ効果的なテレワークを実現するための支援ツールについて事例収集

1-2-2.調査対象

ヒアリング調査においては、表 1-1 に示す企業にヒアリングを行った。ヒアリングの際には、すべての企業に対し、テレワークの先進事例としての取り組み、テレワークを支援するITツールの活用状況双方について聞き取りを行った。

表 1-1 ヒアリング先企業

1	A 社	情報サービス業
2	B 社	電機機器製造業
3	C 社	卸売業
4	D 社	素材製造業
5	E 社	保険業
6	F 社	食料品製造業
7	G 社	不動産業
8	H 社	卸売業
9	I 社	食料品製造業

また、主なヒアリング項目は、以下の通りである。

【主なヒアリング項目】

- ① 業務内容・職種・人事制度について
- ② テレワーク以外の働き方改革等の取組状況について
- ③ テレワークを導入した背景・目的・概要
- ④ テレワークの実施・定着・社員間の格差のための工夫
- ⑤ テレワーク下における労務管理の方法
- ⑥ テレワーク下における生産性維持・向上のための工夫
- ⑦ テレワーク下における IT ツール

2.民間企業等におけるテレワーク等先進事例の調査・分析

2-1.民間企業等におけるテレワーク等の制度について

民間企業等で実施されているテレワークやフレックスタイムについて、制度の概要や取組内容について整理する。

● フレックス制度³

フレックスタイム制度のもとでは、あらかじめ働く時間の総量（例えば 1 月の総労働時間で管理し、1 月の総労働時間は、その企業における 1 日の標準労働時間×営業日となり、フレックスタイム制度が適用されない他の社員の標準労働時間と同じとなるよう調整することが多い）を決めた上で、日々の出退勤時刻や働く長さを労働者が自由に決定することができる制度である。1 日の労働時間帯のうち、必ず勤務すべき時間帯（コアタイム）と、その時間帯の中であればいつ出社または退社してもよい時間帯（フレキシブルタイム）とに分け、出社、退社の時刻を労働者の決定に委ねる。

労働者にとっては、日々の都合に合わせて、時間という限られた資源をプライベートと仕事に自由に配分することができるため、プライベートと仕事とのバランスがとりやすくなる。一方で、フレックスタイム制度を導入すると、部下の在席状況がわかりづらく、管理しづらくなること、同僚とコミュニケーションを取りづらくなること等が課題となる可能性もある。ヒアリング先の企業においては、スケジューラーで出勤状況を含めた予定を共有すること、始業時や終業時にチーム内へ連絡を取ること等でこうした課題に対応している企業が見られた。また、関連した制度として以下のような制度を設けている企業もある。

➤ スーパーフレックス制度

必ず勤務すべき時間帯であるコアタイムを設けず、全ての時間帯をフレキシブルタイムとする制度のこと。

➤ 中抜けの許容

フレキシブルタイムは労働者が自らの選択によって労働時間を決定することができるため、この時間の中で勤務の中抜けをすることも可能となる。この場合、社員はスケジューラーへの登録や上司への状況の報告を行う等のルールを設けている企業が多い。また、勤務表の作成時に手入力でその時刻を除外して申請することになる。

³ 厚生労働省「フレックスタイム制のわかりやすい解説&導入の手引き」より弊社編集
(<https://www.mhlw.go.jp/content/000476042.pdf>)

- 有給休暇取得奨励⁴

労働基準法において、使用者は、労働者が雇入れの日から6か月間継続勤務し、その6か月間の全労働日の8割以上を出勤した場合には、原則として10日の年次有給休暇（以降、年休と呼ぶ）を与えなければならないと定められている。

2019年4月から、年休が10日以上付与される労働者に対して、年5日の年休を取得させることが義務付けられた。なお、以下の時間単位年休及び特別休暇は年5日の年休取得の対象にはならない。

- 計画年休

労使協定により、計画的に取得日を定めて年次有給休暇を与えることが可能。ただし、労働者が自ら請求・取得できる年次有給休暇を最低5日残す必要がある。

- 半日単位年休

1日単位で年休を取得することを原則とするが、労働者が希望し、使用者が同意した場合、1日単位の年休取得の阻害とならない範囲で、半日単位での年休取得が可能である。

- 時間単位の有給休暇⁵

1日単位で年休を取得することを原則とするが、年休を有効に活用できるようにすることを目的として、労使協定により、年休を5日の範囲内で時間を単位として与えることができることとされている。なお、時間単位年休1時間分の賃金額は、①平均賃金、②所定労働時間労働した場合に支払われる通常の賃金、③標準報酬日額（労使協定が必要）をその日の所定労働時間数で割った額となる。①～③のいずれにするかは、日単位による取得の場合と同様にし、就業規則に定める必要がある。

フレックスタイム制度が導入されていない職場などでは、通院やプライベートな手続き等で日常の短時間の用事のために活用できる。

- 特別休暇

年休に加え、休暇の目的や取得形態を任意で設定された会社独自の特別な休暇制度。例えば、冠婚葬祭時の慶弔休暇や病気休暇、リフレッシュ休暇、ボランティア休暇等がある。

- ワークেশョン（地方の実家など限られた場所）

仕事（ワーク）と休暇（バケーション）を組み合わせた言葉で、職場や自宅ではない場所で仕事をすることで、業務時間外や休日で休暇を楽しむことや、その地域ならではの活動を行ったりすることを可能にする。福利厚生要素となるほか、地方の振興にも繋がるのが期待される。

⁴ 厚生労働省「年5日の年次有給休暇の確実な取得わかりやすい解説」
(<https://www.mhlw.go.jp/content/000463186.pdf>)

⁵ 厚生労働省ホームページより弊社編集 (<https://www.mhlw.go.jp/topics/2008/12/dl/tp1216-11-04.pdf>)

ヒアリング企業の中には、帰省先でのテレワークも想定して、ワーケーションを認めている企業もあった。但し時差（勤務管理の面）や税金（納税の面）等の問題もあることから、場所は国内に限定している。一方、働く場所を自宅か会社（後述のサテライトオフィスを含む）のみに限定している企業が多く、ワーケーションを禁止している企業もあるが、こうした企業においては公私の区別がつきづらいことや労災の認定の問題等を入の課題として挙げている。

- 治療や配偶者の転勤による離職を防ぐための働き方や休職制度

企業で導入されている育児中の社員や家族の介護が必要な社員を対象に導入されている時短制度を拡大し、社員自身が病気や怪我の治療が必要で、定期的な通院やリハビリが必要な社員も時短勤務を認める制度を始める企業もある。

また、夫婦共働き世帯で、社員が配偶者の遠隔地への転勤にあわせて同行する場合、離職せずに済むように休職を認める制度もある。

いずれの制度も人材確保の観点から柔軟な働き方や雇用契約を維持するもので、社員が長期的に勤務しやすい環境を整える目的がある。

- サテライトオフィス

企業の本社や支社・支店から離れた場所に設置された比較的小規模なオフィススペースのこと。サテライトオフィスの目的のひとつとして、郊外に設置し社員の通勤の負担がなくなるようにすることがある。他方、営業等で外出中の社員がオフィスに戻ることなく、出先近くで印刷や会議を行うことができる都市型のサテライトオフィスもある。

企業によっては、テレワークは認めるものの機密情報の高い情報を扱う業務を遂行する場合は、自宅でのテレワークは認めず、自宅近くのサテライトオフィスでの実施を義務付ける運用もある。

ヒアリング先の企業においては、外部のオフィスを契約してサテライトオフィスとしている場合の他、会社保有の共有スペースをオフィスとしている場合もあった。

- 所属拠点以外の拠点での勤務

支社・支店やグループ会社間でオフィススペースを融通しあえるようにインフラを整備する運用もある。支社・支店の機能は残したまま、サテライトオフィス機能があるスペースをねん出し、他の企業・部署に所属する社員が働きやすい環境へ整備することで、通勤時間や移動時間の負担・無駄を軽減することができる。

- テレワーク中の費用負担

自宅の光熱費、デスクや椅子の購入費等、テレワークを行うことで新たに発生する費用があるが、こうした費用を会社で補填することを目的に、テレワーク手当を支給している企業

もある。また手当は支給しないが、必要な IT 機器等を会社経費で購入し貸与している場合もある。

一方で部署や職種によりテレワーク導入状況や実施頻度が異なるため、テレワーク手当を支給していない企業もある。またコロナ禍でテレワークを本格導入し始めた企業においては、テレワーク実施者へは諸々の準備への手当てとして、出勤者へは感染リスクがある中での勤務のねぎらいとして、双方に手当を支給している企業もあった。

通勤定期代の支給は毎日出社することが前提で、社員に支給されている。しかしながら、出社数が少ない場合、定期代の方が高くなることから定期代を支給せず、出社分の交通費を月内でまとめて支給する制度に変更する企業もあった。定期代か都度払いかの判断は、翌月の出社計画によって柔軟に変更する企業があった。そのため、当該企業では定期代の支給をする場合でも 6 か月単位ではなく 1 か月単位の支給としている。

2-2.民間企業等における先進事例

2-2-1.民間企業等における工夫

ヒアリングの結果、テレワークにおける柔軟な勤務のあり方と適正なマネジメントとの両立に向けて、以下のような工夫が行われていることが分かった。

- 勤怠管理の工夫

テレワーク時の勤怠管理は、働きすぎを防ぐためにも可能な限り正確に行いたいということで、複数の企業でパソコンのログを活用するという事例があった。その日最初にパソコンにログインした時刻と、最後にログアウトした時刻を記録し、勤怠管理の参考とする。こういったログを取得してはいるものの、勤怠管理の時刻は社員自身が手入力しており、パソコンのログイン・ログアウト時間は参考時間として表示されるにすぎない運用がなされていた。社員はパソコンのログイン・ログアウト時刻と比較して大幅な乖離がある場合は、勤怠管理システムにその理由を記載するとともに申請する。これらの運用は、テレワーク本格導入前から実行されており、パソコンのログイン・ログアウト時刻ではなく、出退社時のICカードのタッチ時刻を記録することもある。

- 業務進捗管理の工夫

テレワーク時の業務進捗管理については、テレワーク実施前から、またテレワークを実施してからも課題として挙げられる課題のため、各社試行錯誤しながら進めている。パソコンでのログイン・ログアウト情報をとっている企業でも、非管理職の社員の場合、勤怠管理とは別に業務進捗管理の一環として、始業時や終業時にメール送付・チャットで発言・スケジューラーに登録し報告をするという企業が複数あった。更に、これから何の業務を行うのかを、同様にメール・チャット・スケジューラーで報告することで、各人の行っている業務の見える化を進める企業もある。いずれの方法でも上司に連絡するだけでなく、チーム内でも見られるかたちでの報告をしている。こういった工夫は、テレワーク未実施時にはあまり見られなかった業務推進方法で、こうすることによって目の前にはいないけれども、出社時よりも部下が何をしているのか把握しやすくなったという企業もあった。一方で、テレワークで詳細がわからないからといって、事細かに聞いた日報や週報を部下に提出させるという企業はヒアリングの範囲ではなかった。テレワークが少数派のときは詳細な日報の提出をさせていた企業もあったが手間のわりに効果が少ないことがわかり現在では廃止している。また、出社時も行っていないことで効果が低いことについては実施しないという方針を立てている企業もあり、詳細な週報・日報を求める企業はヒアリングの中ではなかった。

チーム内でのコミュニケーションレスの解消の目的もあるが、毎朝または毎週決まった

曜日に朝会を実施する企業もいくつかあった。出社時は、わざわざ行っていなかったが、チーム内のコミュニケーション活性化に加えて、業務進捗報告等の共有をチームで行うことによって、上司・部下間のみならず、チーム内での業務進捗報告が進むといった効果がある。

● 上司・部下のコミュニケーション・評価の工夫

テレワーク下において、社員間のコミュニケーションが希薄化することを課題として挙げる企業が多い。普段からかかわりのある、上司・部下の関係においてもテレワーク時には希薄化しがちである。上司は普段の業務進捗の報告等を部下から受けるものの、出社時であれば顔を見ればわかる体調等の様子や会議をするまでもない日常的な声かけやアドバイス等ができないこともあり、1on1 ミーティングを導入する企業が複数見られた。1on1 ミーティングは上司と部下が 1 対 1 で行う対話のことで、通常の人事面談とは区別される。1on1 ミーティングにおいて扱うテーマは、業務以外を推奨するかたちで実施している企業もあれば、業務上の悩みの相談、体調に関すること、キャリアの相談等も含めて実施する等テーマは複数に亘る。1on1 ミーティングは、テレワーク下において多くの企業で採用を始めた方法で、ノウハウなどが十分に浸透していないことから、企業内での研修を行う等して上司が 1on1 ミーティングをできるように支援する企業もあった。今回のヒアリング先では見られなかったが、1on1 ミーティングを支援する IT ツールがあり、そういった IT ツールを活用することでも 1on1 ミーティングの効果を高められることもある。その他、上司・部下、またはチーム内のコミュニケーションレスを防ぐための方策として、前述の「毎朝または毎週決まった曜日に朝会を実施する」といった方法も有効であると考えられる。

● 管理職の業務負荷軽減

業務進捗管理に IT ツールを活用することで部下の状況を把握しやすくするなどの工夫を行うことによって管理職（上司）の業務負担を減らすことができるものの、前述の 1on1 ミーティングの実施や、本来立ち話で済んでいた会話に対して Web 会議を 1 回設ける等負担が増えている実情がある。これらの負担を軽減するために、例えば、部下の管理方法については、部下の業務に対するスキルや熟練度で変更するといった企業が見られた。自律的に業務を進められる部下は、IT ツールを使った簡単な業務進捗報告と成果物を確認することで充分であるとし、他方、新入社員やその業務を初めて行う部下に対しては、事細かなフォローが必要で、フォローを十分に行うなど部下の管理を一律にしない等を実践している企業もあった。また、上司の負担が重い場合は、マネージャーと部下ではなく、チームリーダー等に対話す相手を委譲し 1on1 ミーティングを実施する事例も見られた。

いずれにしても、新しい形態で業務を行うには負担が重い社員が出てくるため、人事部門等が主体となって、各種マニュアルの整備、新たなルールの整備、また必要に応じて研修を実施することで管理職の負担を減らすことができる。

● コミュニケーション不足への対応

出社時には直接顔を合わせることで察していた部下の心身の健康状態や仕事の忙しさ等について、テレワークではわかりづらく精神面でのサポートが行いづらいと感じる管理職は多い。また同僚との雑談の機会がテレワークで無くなることにより、中には孤独感を感じる社員も見られた。

こうした課題に対して、部署毎に雑談をするための Web 会議を開催することで対応している企業が見られた。通常、Web 会議の会話は業務内容に終始してしまう傾向があるが、意図的に雑談を行う時間を設けることで、業務に限らないお互いの状況について部署やチームの中で共有することで、心身の健康状態や公私に渡り問題がないかを確認することに繋げることができている。

● 生産性向上の工夫

生産性は単純に売上やアウトプットの測定に加えて、社員アンケートでテレワークに対する達成度や満足度でも測定することができるが、出社時とテレワーク時の生産性について単純に比較することが難しいと考えている企業が多い。

こうした前提があるものの、テレワークをきっかけに、社内の過度な慮りや遠慮を撤廃することで生産性向上に繋げている企業もあった。例えば、上司への遠慮から、「チャット連絡」「スケジューラーの空いている時間に用件を事前確認なく入れる」、またメール時の「宛先を年次順に並べない」といった行動は失礼ではないかと懸念する雰囲気があったが、こうした行動が失礼でないことをルール化することで、テレワークが行いやすくなると共に、業務の生産性向上に繋げることができている企業があった。

また、全部門長が、自分自身がどのような働き方をするか、部下にどのような働き方を求めるかを宣言することで、こうした遠慮や慮りを撤廃している企業も見られた。宣言の内容としては、例えば「上司向けの資料は作成せず、ありものの資料で説明すればいい」「自分との会議は Web 会議で構わない」「作成資料は 1 枚で」等で、こうした宣言を上司が行うことで、組織全体で非効率な業務の進め方の見直しに繋げることができている。

同様に、社内連絡においては、本文に挨拶の文章や同報に入れる社員の羅列に時間を取られるメールに比べて、チャットの方が素早く気軽にコミュニケーションが取れるため、業務の効率が良くなったという企業も見られた。

またテレワーク時には、多くの社員で議論したり、他部の社員と連携したりして、新しいアイデアを生み出すような仕事が出社時に比べて行いづらい。この点で生産性が低下することを懸念し、アイデアを発想するような仕事は対面での会議で行えるよう、テレワークと出社の両方を上手く組み合わせることで対応している企業が見られた。

他にも、テレワークを本格導入する以前より、非定常的に社内で交流して欲しいという意図で整備していた社員のスキルや能力を登録できる社内人材データベースが、テレワーク時に部門間で連携する際に役立っているという企業も見られた。

他方、テレワークにおいてパフォーマンスを上げるためには、マネジメントの工夫が必要だと考える企業も見られた。その企業の事例では、特にチャットでコミュニケーションを取りながら進めるような仕事が多いテレワークの際には、トップダウン型のマネジメントよりボトムアップ型のマネジメントの方が良いパフォーマンスを上げる傾向があるようだ。

- テレワーク制度定着のための工夫

テレワークに対する苦手意識や抵抗感を持つ社員がいる場合もある。特に年齢層の高い社員や管理者がテレワークの実施に消極的な場合、その部下もテレワークを実施しづらく、組織全体にテレワーク制度が定着しづらいという課題がある。

こうした課題に対しては、社員が一度はテレワークを体験する社内イベントを実施したり、各部からテレワークを推進する担当者を選出して取組みを進めたりして徐々にテレワークへの理解や協力を得ている企業が見られた。

他にも、組織全体にテレワークを定着させていく取組みとして、小さな予算、小さな組織で試行を繰り返し、そこで得たノウハウを組織全体に広げている事例や、テレワーク時に実施している各部の工夫を組織全体で共有している事例、各部に推進担当として設置されたアンバサダーが中心となり、社内公募で働き方改革の工夫を募集し、全社員による投票で選出された優良事例を表彰するアワードを設ける事例等があった。

- 出社率の高い社員と在宅率が高い社員間の差異を埋めるための工夫

担当する業務の特性により、部署や社員間でテレワークの実施率に差が生じ、不公平感に繋がる可能性もある。こうした課題に対して、テレワークが実施しづらい業務に IT を活用することでテレワークを可能にしている企業が見られた。内線で社内からの問い合わせを多数受ける部署では、内線を自宅勤務者に自動転送される仕組みを導入して対応している他、電話での問い合わせ件数を削減するため、チャットボットや RPA、よくある問い合わせを掲示板に移行させる仕組みを導入することにより、問い合わせ件数自体を削減させるよう取り組まれている。

また、現時点で部署や社員間でテレワークの実施率に差が生じているが、中長期的な視点に立ち、テレワークを導入することができる部署から導入していく方針を示している企業もある。生産部門においても、デスクワーク勤務者はテレワークを導入すると共に、直接操作が必要な機器については遠隔で操作できるよう検討を開始している。

ただ、生産現場や対人業務がある業務はどうしてもテレワークへの全面移行が難しいこともあり「業務が違うのだから当面は仕方ない、できるところから進める」といった意見も聞かれた。そういった企業でもテレワーク手当を出す場合は、出勤者にも他のケア（別目的の手当、食堂の充実化等）を実施する企業も見られた。

2-2-2.先進事例

各企業に対して、テレワークの実施およびテレワークを支援する IT ツールのヒアリングを実施した結果を企業別に掲載する。

情報サービス業A社

A社では、働き方改革の一環として在宅勤務制度、フリーアドレス、機能別オフィスの導入等を行ってきた。そういった下地もあって、コロナ禍においては社内イベントのオンライン化も含め、テレワークに適した環境づくりを進めている。

テレワーク本格導入前

働き方改革の一環として、2008年育児・介護中の社員向けに在宅勤務制度を導入、実証実験を経て2015年に全社員向けに拡大した。

現在（2020年末）

制度導入だけでなく、社内で浸透している。対面で行っていた社内表彰イベント等も全面オンラインに移行。

噴出した課題

全社員向け一律のテレワーク導入は失敗

- 職種による向き不向きの判断や、業務やコミュニケーションの切り出しを丁寧に行う必要があった。

テレワーク中、組織によってパフォーマンスに差が出た

テレワーク下で、上司・部下ともにコミュニケーションの負担が重くなった

- テレワーク下では、部下のマイクロマネジメントをしがちで、上司・部下双方の負担が重くなった。

対応策

小さくはじめてノウハウを蓄積し、全社展開

- 小さな予算、小さな組織で回しながら順次導入し失敗から学び、全社に広げていった。
- テレワークを行うことで実現したい目標（「労働時間の短縮」等）を決め、その目標を可視化することで施策を加速させた。
- 職種別や業務スタイルに応じてテレワークを活用。
- 実際に業務しているメンバーでアイデアを出し創意工夫をして業務の切り分けを行った。

チャットでの業務推進時はボトムアップ型マネジメント

- テレワーク下で、従業員からの生産性に関する評価が分かれた組織を分析した結果、組織長のマネジメントスタイルが一要因であると推察された。
- ボトムアップ型マネジメントの組織においては、チャットでのコミュニケーションが活性化する一方、トップダウン型では有効活用をしておらず、結果として生産性に影響が出ていた。
- ITツールを活用し組織運営する上では、メンバーの意見を引き出し活用方法を考えていくスタイルが向いていることがわかった。

部下の管理は、一律に行わない

- 自律的に業務を遂行できる社員は、タスクの進行度や途中経過の完成度を確認することで、プロセスもおおよそ判断することにした。
- 新入社員やスキルが未熟な社員については、フォローも含めマイクロマネジメントを行う等一律のマネジメントをしない。
- ビジネスチャットの導入で、対面会議が53%代用でき、電話時間も削減された。この成果をもとに、どの業務にはどのツールが効果的か棚卸を行った。

電気機器製造業B社

B社では、2017年からプロジェクトチームを組んでテレワークを含む働き方改革を開始。生産部門ではテレワークの導入が難しいが、その分有給取得を促進する、休憩室や食堂をグレードアップする等、職種に応じた取組を実施している。

コロナウイルス感染拡大前

2016年度より在宅勤務制度を導入し、2018年度に対象者・日数・場所を拡大。全社員のうち約2/3が経験。

現在（2020年末）

テレワークを標準的な働き方とし、全社員9,000人のうち約2/3が月の半分以上テレワークを実施。

噴出した課題

コミュニケーション不足で部下の様子が分かりづらい

- ・ 忙しそう、体調が悪そう...等、これまで対面で察していた部下の様子が分かりづらい。

マネージャーの負担が大きい

- ・ 部下の業務進捗、勤務状況の把握等が増え、マネージャーの負担が増えた。
- ・ 初めての本格的なテレワークで、対応方法が分からないこともある。

上司に対しての業務効率化をどこまで進めていいの不安

- ・ テレワークにより業務の進め方を変えて良いか分からない。“上司との打ち合わせは、Web会議より対面の会議の方が望ましいのではないか”等。

対応策

1on1ミーティング、チャット等、気軽なコミュニケーションを実施

- ・ 上司・部下間の1on1ミーティングは業務やキャリアの相談、プライベートなこと等、部下の話したい内容にしている。
- ・ マネージャーは傾聴やコーチング、ロールプレイ等の研修を受講。
- ・ マネージャーの負担を軽減させるため、チームリーダーへの委譲も許可。
- ・ 事前予告しビデオをONでWeb会議を行う、出社日はチーム内で調整する等の工夫を実施。

独自のマニュアルの作成や人事部のサポートで負担軽減

- ・ 人事部からマネージャー向けにテレワーク下における業務進捗、勤務状況の把握方法について説明。
- ・ 人事部が独自に作成したテレワークのマニュアルを配布。
- ・ マニュアルにコミュニケーションの取り方の工夫点、業務のアサインや仕事の進め方での注意点等をまとめており、これまでに蓄積したQ&Aも掲載している。

全部門長が自身の働き方、部下に求める働き方を宣言

- ・ 全部門長が自分自身がどのような働き方をするか、部下にどのような働き方を求めるかを宣言。例えば、「上司向けの資料は作成せず、ありものの資料で説明すればいい」「自分との会議はWeb会議で構わない」「作成資料は1枚で」等。

卸売業C社

働き方改革を推進する全社横断のプロジェクトチームを組成し、オフィス環境やワークスタイルの見直しを行ってきた。福利厚生の一環としてではなく、社員が最大限の力を発揮できる環境を整備するための制度として、テレワークおよびスーパーフレックス制度を推進している。

テレワーク本格導入前

2018年在宅勤務およびサテライトオフィス制度を導入。自律的に業務遂行できる社員に週2日程度を上限として導入された制度であった。

現在（2020年末）

コロナ禍ではすべての部署で在宅勤務を実施しており、一時的に上限も撤廃し、週5日在宅勤務を認めている。

噴出した課題

テレワークに対する社員の意識の差があった（管理職）

- ・ テレワークに対する思い込みや誤解が特にマネジメント層の一部にあった。

テレワークに対する社員の意識の差があった（全社員）

- ・ テレワークの利用方法、利用シーンがわからない等、テレワークの浸透度に組織毎の差があった。

テレワーク下の部下の業務進捗管理が難しい

- ・ 勤怠管理、業務進捗管理は対面型と比較して難しいという実態がある。

対応策

体験機会を設ける等2年かけて浸透

- ・ 社内の定着イベントとして、社員が一度はテレワークを行う機会を設けるイベントを実施した。社内イベントで、全社員1回はテレワークを体験した。
- ・ 特にマネジメント層に対し「テレワークでは仕事ができない」という誤解を解くことに力を入れた。

各部推進担当の設置、表彰イベントの実施で浸透

- ・ 当事者意識を持ってもらうため各部に推進担当を設置。推進担当は、役職の制限なく、役職者から一般社員まで幅広い社員が担当している。
- ・ 社員の投票形式による働き方改革を推進するアイデアを表彰するアワードを実施した。

ITツールを活用した業務進捗可視化のルール運用

- ・ 管理方法は、各部に任せている。チャットツールやメールによる業務開始・終了時の報告やスケジューラーに業務計画の登録というルールで落ち着いている。
- ・ 出社時にも行わない詳細な日報の提出はテレワーク下でも行わない。
- ・ チャットツール等で業務計画、業務進捗を報告することにより、出社時より業務の見える化が進んだ面もある。

素材製造業D社

働き方改革の一環として、時間単位の有給休暇取得制度、治療と勤務を両立させるための制度等に取り組んでいる。D社には、生産部門があり、本社・営業部門と同じようなかたちでテレワークを推進できない前提でまずは、本社・営業部門から施策を進めている。

テレワーク本格導入前

働き方改革の一環として2012年に育児・介護がある社員向けに在宅勤務制度を導入、2017年には理由や回数を問わずに幅広い利用を可能とした。

現在（2020年末）

本社の出社率は25%程度、生産拠点では90%程度。

噴出した課題

上司・部下間のコミュニケーション不足

- ・ テレワーク下において、チーム内でのコミュニケーションが希薄になる。

部門間のやり取りが希薄化

- ・ テレワーク下において部門間でのやり取りが希薄になる。

対応策

1on1コミュニケーションの促進と業務内容の可視化

- ・ 上司・部下間での1on1ミーティングの実施を促進している。
- ・ 1on1ミーティングに関する社員向けセミナーの実施、上司向けのアドバイスをを行うことで質の向上に努めている。
- ・ 「これから始業」「これから〇〇の作業を始める」等のチャット、メールによる報告や実施業務のスケジューラーへの登録等適度な在宅勤務時の業務可視化を各部門で進めている。

社内人材データベースの活用

- ・ 2010年代半ば頃から社員のスキルを登録しデータベース化することで、部門をこえたネットワークづくりを推進している。
- ・ 非定期的に社内交流してほしいという意図ではじめたが、部門間のやり取りが希薄になりがちなテレワーク下では一役買っている。
- ・ この取り組みをうまく回すコツとして、性急に成果を求めないことを方針としている。

保険業E社

E社では対面での紙の申込みを前提とした業務について、生産性向上を目指してデジタル化やテレワークを進めており、テレワークはコロナ禍で更に浸透している。テレワークをスムーズに行うための具体的なノウハウやポイントをまとめた資料を作成して展開している。

テレワーク本格導入前

導入当初はワーク・ライフ・バランスの側面が強く、利用者は限定的だった。

現在（2020年末）

感染拡大地域でテレワーク率が5~7割程度。アフターコロナでも出社7割、テレワーク3割が目標。

噴出した課題

部下の業務、抱える悩みや課題を把握しづらい

- 出社時の何気ない会話がなくなり、細かな業務進捗や直面している課題等、状況が分かりづらい。

チームメンバーの抱えるタスクが分かりづらい

- チームメンバーの業務進捗や抱えているタスクが分かりづらい。

新しいアイデアが生まれにくい

- 何かを生み出すような仕事は、テレワークでは行いづらい。

対応策

業務の成果や進捗共有のため、1on1ミーティングを強化

- 細かな業務の成果や進捗を共有する場として上司・部下間の1on1ミーティングを強化。
- テレワークを本格化する以前は年2回程度実施していた。現在の実施率や頻度は部署毎に異なるが、質と頻度の両方を向上させることを目指している。
- 有効な1on1ミーティングを実施するためのマネージャー向け研修を実施する等、積極的に取り組んでいる。

スケジューラーや始業・終業時のメール連絡で業務の予定・進捗を共有

- テレワーク本格導入以前からスケジューラーを活用していたが、スケジューラーをよりきめ細かく活用すること、始業前・終業後に業務状況をチーム内に報告することを会社として指示することで、チーム内で業務進捗が共有できている。
- 細かな業務の成果や進捗は1on1ミーティングで共有し、把握している。

打合わせはWeb会議だけでなく、チャットや出社時の会議も組み合わせる

- Web会議では、立ち話のような雑談が生まれづらいが、チャットはメールより気軽なツールとして、雑談のようなコミュニケーションが取りやすいという特徴があるため、場面に応じてWeb会議やチャットを使い分けることを推奨。
- アイディアを発想するような仕事は対面で行えるよう、出社とテレワークを上手く組み合わせるようにしている。

食料品製造業F社

2016年頃から働き方改革への取り組みが一般化してきたため、競合比負けしない制度構築を行っている。テレワーク制度は、働き方の多様化と介護離職等を避けるための人材確保の観点で導入し、その後全社員に展開した。また、グループ内の拠点を活用したサテライトオフィスの推進も行っている。

テレワーク本格導入前

週1～2日程度までのテレワーク制度として導入したが、利用者は多くなかった。

現在（2020年末）

出社率は本社で2割前後でテレワーク日数の制限なし。Afterコロナでは、3割の出社率、自宅は集中して作業をする場という位置づけで検討中。

噴出した課題

上司・部下間のコミュニケーション不足

- 社員へのアンケート結果によれば、上司・部下のコミュニケーション量が5割減り、質も2割下がった。

チャットやWeb会議が浸透しない

- 上司等に気軽なコミュニケーションができず、無駄な配慮がとられ効率的ではない。

部門間でテレワークの実施率に差異がある

- 生産部門では業務の性質の違いからテレワーク実施率が低い。

対応策

1on1ミーティング、朝会で会話機会を増やす

- 上司・部下間で1on1ミーティングをしっかりとっていくことをルール化。
- 1on1ミーティングを支援するシステムを取り入れるなど1on1ミーティングの効果を高めるための工夫を検討中。
- 出勤時は行っていなかった、週1回、毎朝10分程度のチームミーティングを行うことでコミュニケーションレスの解消を行っているチームもある。

効率的なコミュニケーションスタイルの確立

- 業務上のメールの本文に、あいさつ、CCに入れる方の名前の羅列等で時間を取られるのが非効率なため、社内では不要にする動き（半ルール化）が浸透しつつあった。
- その過程で、SkypeやTeamsによるコミュニケーションの必要性が出てきたため、SkypeやTeamsを使った気軽なコミュニケーションスタイルが素早く浸透し、業務を効率的に進められている。

中長期的な視点でできるところから検討

- 社長の方針もあって、生産部門でも、物流や工場のデスクワーク勤務者については、テレワークでの勤務を行っている。
- 工場内の直接操作しなければいけない機器も、遠隔操作で動かせるようにするべく社内検討を開始した。

不動産業G社

G社では、場所や時間にとらわれず働くための手段として、テレワークを含むモバイルワークを導入。テレワークは移動時間を削減する、外出先での業務を可能にする等、生産性を向上させることが目的であるという方針を明示している。

テレワーク本格導入前

1日中テレワークを行う勤務は月2回までと制限。Web会議は浸透しておらず、テレワーク時の業務は個人で完結する作業が中心だった。

現在（2020年末）

コロナ禍の特別措置として月2回までの制限を撤廃。Web会議も浸透し、出社しないとできない業務は減少。

噴出した課題

テレワーク下でのコミュニケーションが不安定

- ・ テレワークでのコミュニケーションが異なり慣れない。

チームメンバーの様子や業務進捗が分かりづらい

- ・ 上司・部下間やチームメンバー間で、お互いの様子や業務の進捗状況が分かりづらい。

「過度な慮り」によりテレワークが行いづらい

- ・ 若手層に上司などに対する「過度な慮り」があることが社内アンケートで判明。テレワークが行いづらい要因にも繋がっていた。

対応策

テレワーク下でのコミュニケーションの見直し

- ・ テレワーク下でのコミュニケーションについて、社外講師から動画で研修を受ける機会を準備。
- ・ コミュニケーション不足を補う目的として、上司・部下間での1on1ミーティングの実施も推奨。

Web会議での朝礼実施

- ・ 毎朝30分以内のWeb会議をチーム毎に実施している。議題がなくても、チームメンバーがお互いの状況を把握しあうために必ず実施している。
- ・ 毎朝のWeb会議の実施はもともと一部署の取組みだったが、好事例として他部署へ紹介し、他部署でも導入されるようになった。

不要な慮りはルールで撤廃

- ・ 状況を認識させるため、アンケート結果を社内で発信し続けた。
- ・ 上司への「チャット連絡」「スケジュールの空いている時間に用件を事前確認なく入れる」、またメール時の「宛先を年次順に並べない」等は失礼でないことをルール化し、テレワークの推進にも繋がった。

卸売業H社

2017年から働き方改革として、全社的な労働時間の削減に取り組んできた。テレワークについては、営業や客先常駐者等の外勤者については、数十年前から取り組んでいる。コロナ禍で、内勤者も対象とし全社的にテレワークに取り組んでいる。

テレワーク本格導入前

外勤者中心で、内勤者は少数の希望者が週1回程度所属長に承認を得て実施している程度。

現在（2020年末）

内勤者が多い本社で4割程度が、営業部門でも6～7割程度がテレワークを実施。

噴出した課題

業務上テレワークがしづらい部署と他部署で出勤率に差

- ・ 月数千件と社内の問い合わせが非常に多い部署では、電話が多用されるためテレワークの実施が困難であった。

労働時間が長い等働き方の課題がある

- ・ テレワークに限らずデスクワーク勤務者の長時間労働が課題としてある。

対応策

ITを活用した、複数の解決策で対応

- ・ パソコンさえあれば、場所を問わず社内と変わらず電話応答できるシステムを導入してテレワークに対応した。
- ・ チャットボットやRPAを活用して、今まで電話ニーズの高かった初期対応を減らした。
- ・ よくある問い合わせは、掲示板に移行していった。問い合わせ者の観点では、電話がいいという人もおり、そういった人には掲示板の利点等を説明し徐々に移行を推進している。

ITツールで働き方見える化し、業務改善で対応

- ・ パソコンの操作ログを取るソフトウェアを導入し、業務の見える化を行った。
- ・ 長時間EXCELに取り組んでいる社員の業務に対してはRPAを導入し負荷軽減をする、自身の作業時間の振り返りをして作業効率化に繋げる等、業務改善の材料とする社内検証を行った。
- ・ 今後、労務管理の観点ではなく、業務改善の観点で導入範囲を広げることを検討している。

食料品製造業I社

I社では、2020年から働く場所を自由に選べるようにする目的でテレワークをより一層推進。テレワークでは特に人事評価、社員のモチベーション維持、コミュニケーション促進、業務進捗の共有は課題だと認識しており、現在各種制度を整備しながら取組みを進めている。

テレワーク本格導入前

福利厚生の側面が強く、育児等の事情がある一部の社員が利用。

現在（2020年末）

現在の出勤率は1～2割程度。
生産・物流現場を除く部署で出勤率3割を目標。

噴出した課題

業務外のコミュニケーションが無くなり、同僚や部下の様子が分かりづらい

- 出勤時は何気ない業務外での話も雑談から同僚や部下の様子が分かったが、テレワークではこうしたコミュニケーションが無くなりお互いの様子が分かりづらい。

テレワークが導入しづらい部署や、出勤時より生産性が落ちる仕事がある

- 業務の特性上テレワークが導入しづらい部署がある。
- 大勢で打ち合わせを行うような仕事や新しいアイデアを出し合うような仕事はテレワークでは行いづらく、生産性が下がる。

対応策

Web会議で部署毎に雑談の時間を設ける、各部署での工夫を社内共有する

- テレワークでWeb会議を行うと、会話が業務内容に終始してしまうが、敢えて雑談を行うWeb会議を部署毎に開催し、コミュニケーション不足の解消に繋げている。
- こうした各部署での取組みは、社内イントラで好事例として発信することで、効果的なテレワークとなるよう取り組んでいる

目的に応じて最適な働く場所を選択できるように

- テレワークを前提として生産性を上げようとするのではなく、生産性を上げるために働く場所を自由に選べることとし、テレワークを導入している。
- チームビルディングや、イノベーションの創発といった業務はオフィス、個々人での作業は自宅やシェアオフィスが適している等、業務ごとに最適な働く場所を考え直している。

3.テレワークを支援する IT ツールに関する調査

3-1.テレワークを支援する IT ツール

テレワークを実施する際に活用されている IT ツールは、一般的にテレワークプラットフォーム、コミュニケーション、情報共有、人事・教育等のツールがある。それらを次の表にまとめる。

表 3-1 テレワークで活用される IT ツール群

大分類	中分類	特徴
プラットフォーム	プラットフォーム	・ リモートアクセス、シンクライアント、VPN (Virtual Private Network) 接続等テレワークを実施する上で、セキュリティ上必要な措置を行うためのツール。
コミュニケーション	チャット	・ インターネットにつなぎ、文字でのリアルタイムコミュニケーションを行うために使われる。音声、動画等もチャットに含むこともある。
	Web会議	・ インターネットにつなぎ、資料やパソコンのデスクトップアプリケーションをリアルタイムで共有をしながらビデオ通話をするために使われる。
情報共有	グループウェア	・ 知識共有、日報の作成・共有、ワークフロー等を実現するツール。左記の各機能に加え、メール、スケジューラー等を総合的に提供している。
	オンラインストレージ	・ インターネット上に借りたサーバーの記憶容量にファイルを保存し、ユーザー間でファイルを共有するために使われる。
	プロジェクト管理	・ タスク管理機能、スケジュール機能等を持つツールで、メンバー間でのタスク共有、進捗管理を行うために使われる。
人事・教育	勤怠管理	・ 社員の勤怠管理を行うために使われる。一般的な勤怠管理システムでは、出勤処理後の行動、退勤処理後の隠れ残業等完全に把握はできない場合もある。
	人材活用・教育	・ 人材データベース、スキルマップ等を作成し人的リソースの管理や社内でのコラボレーションに活用される。 ・ 人事面談や1on1ミーティングを支援するためのツールもある。

(出所) 各 IT ツール提供事業者の Web ページをもとに日鉄総研作成

民間企業等において、テレワークの頻度が増えることによって、従来以上の頻度で使われるようになった IT ツールや、今まで使っていなかった IT ツールの機能を積極的に使うといった変化はあるものの、プラットフォームやオンラインストレージを除けば、テレワークで使用される IT ツールの多くは、テレワーク時のみに利用されているものではなく、普段から企業等で活用されている IT ツールである。

IT ツールとしての提供のされ方は、ソフトウェアのインストールが必要なものもあるが、多くは Web ブラウザ上で動作し、パソコンのみならずスマートフォンやタブレットにも対応していることが、テレワークでの利用をより便利にしている。

3-2.民間企業等における先進事例

3-2-1.民間企業等におけるテレワーク時の IT ツール活用例

● 勤務管理

前述の通りテレワーク時の厳密な勤務管理は難しいという意見が多く聞かれた。

多くの企業においては、各社員が自己申告で勤務時間を申請し、各部門の管理職が承認する仕組みで勤務時間が管理されている。中にはパソコンのログイン・ログアウトを勤務管理システムと連携させている企業も多く見られたが、その場合も最終的な業務開始時間・終了時間は社員が自ら修正できる仕組みとされていた。

理由としては、ログイン・ログアウト時間では勤務時間と乖離が発生することがあるためである。例えば、テレワークとフレックスタイム制度を導入している場合、夕方に仕事を一旦切り上げ、夕食を取った後に、夜再び仕事を行うことや、短時間育児のために離席するといったことが可能となるが、ログイン・ログアウト時間で勤務時間を把握することはできない。

またパソコンの操作状況を取得・管理するという方法も考えられるが、実際に勤務管理として活用している企業は見られなかった。

嘗てはパソコンの操作状況を定期的に自動でキャプチャするツールを導入し、勤務状況を確認していたという企業も、プロセスよりもアウトプットで評価すべきだという考えや、性善説に基づき運用すべきだという考えから、現在では本システムは廃止している。在席中かどうかの確認は Skype や Outlook のオンライン状況で十分判断できるし、アウトプット（作成した資料）を見ればわかるという判断がある。

他にもパソコンの操作状況を管理する企業は見られたが、目的は勤務管理ではなく、例えば、EXCEL の操作時間が長い社員が多い場合は、それらの作業に RPA が導入できないか検討する等といった、生産性向上に向けた使われ方をしている。

● 決裁・許可

稟議の申請・決裁が紙媒体で行われている場合等は、出社する必要があり、テレワークを実施する上での課題となり得る。こうした課題に対して、テレワークの導入をきっかけに、紙での運用や印鑑を廃止し決裁システムをはじめとした社内の基幹システムをテレワーク下でも使用できる環境へと整備したという企業も見られた。

また稟議の申請・決裁以外でも、業務上の許可を上司から得る際には、チャットやメールが活用されている。出社時は主に口頭やメールで上司の許可を得ていたが、テレワーク時にチャットを使用するようになったという企業も見られた。チャットはメールに比べて挨拶文を入力する必要があることや、上司と自身のお互いの都合の良いタイミングで、対面での会話のようにテンポ良くコミュニケーションが取れることから、業務のスピードが上がっ

たと感じている企業も見られた。

- 社内打合せ

複数名で議論をしながら何か新しいアイディアを出したり、方針を決めたりするような仕事を行う際には、出社時には対面での会議を中心に行われていたが、テレワーク時には Web 会議を中心にメールやチャットが活用されている。

ただし、Web 会議では相手の状況が分かりづらく、複数名での議論が難しいという意見も多かった。こうした課題に対しては、事前予告しビデオを ON にして Web 会議を行う機会を設けている企業や、議論が必要な会議を行う際は出社をする等、業務の特性に合わせてテレワークと出社を上手く組み合わせている企業が見られた。

また、例えば、出社時に開催していた対面の会議がチャットやメールで十分であることに気づいたように、どの業務にどんなコミュニケーションの手段が必要か見直すことで、業務の生産性が向上したという企業も見られた。

- 業務に関する報告・共有

テレワーク下において、業務進捗の報告や成果物の共有は、出社時より頻繁に報告している事例が多く見られた。方法としては様々であるが、勤務管理の際に業務時間の報告と共に業務の具体的内容や成果についてもチーム内に報告・共有している事例が多かった。今回のヒアリングでは聞かれなかったが、こういったコミュニケーションツールによる業務報告とは別に、プロジェクト管理ツール（タスク管理ツールと呼ばれる）が使われている。プロジェクト管理ツールについては後述する。

- 人事・キャリアに関する相談・打合せ

テレワークの頻度や利用社員が増えるにつれ、上司・部下のコミュニケーションが希薄になり、上司は「部下がちゃんと働いているのか」等、部下は「自分の働きが上司に認められているのか」といった双方の立場での不安が生じることがあることが聞かれた。こういった状態を改善するために、上司と部下が 1 対 1 で対話する 1on1 ミーティングの導入を行う企業が見られた。1on1 ミーティングを実施するにあたっては、Web 会議システムが活用されている。1on1 ミーティングの実施にあたっては、特に上司はミーティングの進め方、聞き方等の研修やセミナーを受ける等 1on1 ミーティングの質向上に向けた対策を行っている。

今回ヒアリングを行った企業からは聞かれなかったが、1on1 ミーティングを支援するツールがある。人材データベースや人事評価システム等他の機能がついているツールが多いが、1on1 ミーティング支援ツールの機能としては、次のようなものが挙げられる。

① 1on1 ミーティングの日程調整およびスケジューラー登録機能

② 1on1 ミーティングを実施する際のテーマ設定

通常、部下から希望のテーマを出す、思いつくテーマがない場合、ツールに登録されたテンプレート等から、テーマを選び事前に上司に伝えることができる。部下は話す内容を選ぶことができ、上司もテーマに応じて事前の準備をすることができる。

③ 1on1 ミーティングの実施状況等の統計情報の集計

その他、部下の 1on1 ミーティングに対する満足度等を登録する機能があるツールもあるが、この満足度は上司には直接通達されない仕組みとなっている。人事部等の全体の管理者が、1on1 ミーティングの満足度が低い上司に対して研修を行うなどの対策につなげることができる。

● 雑談や業務のちょっとした質問

ヒアリングでは、多くの社員がテレワークに移行することによって、業務の合間の雑談やメールで聞くまでもないちょっとした質問が減った・なくなったという事例が聞かれた。また、入社時には立ち話で済ませていた会話も会議を設定しなければなくなり、Web 会議を 1 本設定する等、入社時よりコミュニケーションにコストがかかるようになったといった事例も聞かれた。

こういった課題に対しては、各企業とも現時点では明確な解決策はなく試行錯誤中のようなものである。試みとしては、例えば業務上のちょっとした質問については、チームで時間を決めて Web 会議ツールの音声をつないだまま作業をし、わからなくなったらすぐに聞ける環境を用意しフォローする体制を作る試みなどがなされていた。また、部下から上司に対して電話やメールではなく、チャットで話しかけることに遠慮を感じる場合等もあり、社内のコミュニケーションのあり方を周知する、ルール化する等して気軽なチャットでのコミュニケーションを促進する例もあった。

このように、雑談やちょっとした質問には、チャットや Web 会議ツールが活用されているが、ツールそのものの機能・性能よりは、企業文化にあったルールや使い方の推奨によって促進されているものと考えられる。コロナ後においては、テレワークと出社の比率の目安を決めるところも多く、雑談やちょっとした質問は入社時という使い分けがなされていくものと考えられる。

3-2-2.テレワーク時に活用される IT ツール

- チャットツール

チャットツールは、簡単な会話を1対1または複数で行うツールである。スマートフォンでは、多くの人が入れているツールでありなじみが深い。業務やタスクの開始・終了時の連絡等に使われる。また、気軽なコミュニケーション手段という認識をされているため、簡単な問い合わせや情報共有といった用途で使われる。他方、気軽なコミュニケーションツールという認識があることから、部下から上司へのチャットの連絡が躊躇されるといったこともあり、社内でチャットツールの利用方法等を周知する必要がある。

- Web 会議ツール

社内外の打ち合わせで活用される。共有機能で、各種アプリから資料を共有できるため、営業や業務説明などのプレゼンテーションを行う場合にも使われる。Web 会議機能とチャット機能を両方もっており、会議中に発言しづらい場合は、チャットで等利用者が使い分けられることで効率的な使い方ができる。

- スケジューラー

通常の「会議」「往訪」等の予定管理の目的だけでなく、資料作成や調査業務等細かく切ったタスクの予定や進捗の報告のために使われる事例があった。

- パソコンのログ

勤怠管理は、社員が開始時刻と終了時刻を自ら入力し申告する事例が多かった。一方で、実際の勤務時間と乖離して入力する者がいることから、パソコンのログイン・ログアウト時刻を記録し、勤怠管理画面に表示する等を行っている事例もあった。今回のヒアリング企業にはなかったが、私用による中抜けは、パソコンのログイン・ログアウトのログではわからないため、パソコンの操作すべてのログを取る IT ツールもある。また、こういったパソコン操作のログは、勤怠管理だけではなく、特定のアプリケーションの操作が多い場合、他メンバーに割り振ったり、自動化させたりするなど業務改善等に用いることができる。

4.事例の他組織への導入の可能性について

4-1.IT ツールの選定

ヒアリング結果を踏まえ、以下の要件を満たす IT ツールの事前調査と選定を行った。

- 職員の業務状況を適切にマネジメントするための支援ツール
- より効率的かつ効果的なテレワークを実現するための支援ツール
- セキュリティ等経済産業省内ルールにもとづき経済産業省の環境に導入できる IT ツール
 - パソコンにインストールするタイプではなく Web サービスタイプの IT ツール
 - 各種既存アプリケーション（Outlook 等）と連携しなくても十分機能する IT ツール
 - クラウドにファイルを保存しなくても十分機能する IT ツール
- 1 か月のトライアルとして効果検証が期待できる IT ツール
 - 複雑な操作を覚える必要や事前の大量の設定が必要でない IT ツール
 - データを蓄積しなくても効果が検証できる IT ツール

上記の要件を踏まえて、以下の IT ツールをトライアルとして選定した。

- プロジェクト管理ツール／タスク管理ツール/ToDo 管理ツール

呼び方としてはさまざまなものがあるが、基本的には、業務を管理しプロジェクトメンバー内で情報共有、進捗確認を行うためのツールである。比較的手軽にかつ小中規模向けに使われるタスク管理ツールには、一般的には以下のような機能がある。

◆ タスク管理機能

プロジェクトの業務を細分化したものをタスクとして、メンバーに振り分ける機能。振り分けられたタスクに対して、メンバーは進捗や成果を登録することができる。それらの結果を集約することでプロジェクトリーダーは、プロジェクト全体の進捗がわかる。

◆ 情報共有機能

タスクの成果物を保存するファイル保存機能やプロジェクト内の連絡についてツール内のチャット機能等を持ったツールもある。チャットツールは、タスクに対しての質問やフィードバック等を行うことができる等、プロジェクト管理に特化したチャットとして利用することができる。

◆ レポーティング機能

プロジェクトの進捗やスケジュールを集計してガントチャートに表示する等ができる機能。

4-2.IT ツールの活用結果

IT ツールは 1 か月という限られた範囲でのトライアルであったため、検証できたことは限定的であったが、以下のような効果または効果に繋がりそうな兆項が見て取れた。

【利用状況】

- 10 名程度の職員を利用者として約 1 か月のトライアルを実施した。
- 業務（タスク）の割り振りは、IT ツール上で行わず従来通り、口頭や電子メールで行った。
- 各利用者は、自身が認識している業務（タスク）を自ら登録し、業務の見える化や進捗管理を行った。
- 1 か月のトライアルということもあり、他者の業務（タスク）に対する調整や介入は行わず、状況の把握のみに留めた。
- セキュリティ上の制約から、成果物は IT ツール内に保存せず、従来から使用しているサーバに保存する等、一部の機能は制限して使用した。

【IT ツールを導入することによる変化】

- 自分の業務（タスク）が見える化でき、業務（タスク）の優先順位付けや再認識に役立った。
- メンバーの場合、他者がどんな業務（タスク）をどんな進捗で行っているか把握していなかったものが把握できるようになった。中長期的に IT ツール利用することによって、各メンバーの業務（タスク）のひっ迫度合いに合わせたチーム内の支援にもつながることが認識できた。
- 自分たちが取り組む業務（タスク）の特徴を再認識できた。省内からの問い合わせ等、日々発生する業務（タスク）をこなすことを優先して行っており、中長期的に取組まなければいけない業務（タスク）については、優先順位を落としがちであったが、その業務（タスク）があり取り組まなければいけないことを再認識することができた。
- 中長期的に取組まなければいけない業務（タスク）は、期限のないものが多くタスク管理ツールに乗せづらいことも認識したが、期限がないがゆえに優先順位を落としがちであることなどを再認識し、業務（タスク）の管理方法を再考するきっかけとなった。
- テレワーク時の IT ツールとして、タスク管理ツールを活用したが、テレワーク時以外にも、本ツールによる業務（タスク）管理は有効であることを認識した。また、テレワーク時において「仕事をしているのかどうか分からない」といった誤解を受けないためにもタスクの見える化は重要だと認識した。
- 長く使っていく中で、業務（タスク）の区切り方や割り振り等のノウハウが蓄積されていくと、業務（タスク）の標準化にもつながるのではないかと考える。

1 が月という短いトライアルでは、IT ツールの機能を使い切れていなかったり、利用方法のルール化まで至らなかったり、という考慮すべき点はあったが、タスク管理ツール上でのコミュニケーション（チャット）はあまり活用されず、従来の電子メールでの報告等が主となり、コミュニケーションスタイルの変更までには至らなかった。他方で、上記にも記載した通り、業務（タスク）の見える化を実現できたため、自分自身の整理や仕事の進め方の参考になる、また、他者の業務状況が把握できるといったメリットを認識することになった。

日々発生する短い時間で処理する業務を登録するのは、入力の手間がかかることなどから IT ツール上での管理は実施されなかった。ただし、業務全体の再設計や各職員の業務負荷の調整等を行う上では、そういった業務（タスク）も登録することによって、事後の業務分析等にも役立つ可能性がある。●分以上のタスクについては登録する等のルールを設け登録することで、業務改善のきっかけに活用することも同時に検討すると効果を高めることができる。

5.テレワークに関する研修

5-1.テレワーク全般のスキル研修

実施日時：2021年1月26日（火）12:00～13:15

講師名：中山正人

聴講者：約220名

内容：

- テレワークの特性
 - テレワークには、他者の状況がわからない、自分の状況は他者に見えていない、気軽なやりとりがしづらい等の特性があり、いちいち指示を受けたり、確認したりでは効率がとても悪くなる。また、空気感・雰囲気伝わりづらい、自然発生的な雑談が起こりづらいといった特性もある。
 - テレワーク環境下での仕事のキーワードは「自律性」。自分で動ける、自分で何をすればよいか判断して動ける状態にしておくことが大切である。
- テレワークにおけるコミュニケーション
 - 【雑談をあえて作り出す工夫】
 - 朝一番に10～15分会話する（朝礼代わり）
 - チャットの活用（情報（状況）発信）
 - ✓ 「5分間休憩しまーす！」など・・・オンライン生体反応を行う
 - ✓ 自分の気持ちを発信
 - 例）月曜の朝、週末の出来事を自由にチャットに書き込む、
 - 仕事の情報を書き込む、質問を書き込む
 - ※必要に応じて短時間の電話、WEB会議を行うと効果的である
 - 反応が大事（対面のコミュニケーションよりも）
顔が見えないときは声を大きく、頷き方を大きくする
 - ビデオ会議を繋ぎっぱなし
カメラ Off、マイク Off、スピーカー On
※話のときだけマイク On、必要に応じてカメラも On に他のメンバーの会話が入ってくるリアルなオフィス状態を作り出す
※集中が必要なときはスピーカーを Off にして可
- 【コミュニケーションツールの活用】
 - 非言語情報と共時性を考慮し、コミュニケーションツールを選択する
相手の空気感や雰囲気を掴みたい→顔が見えるツール（電話・ビデオ会議・対面）
一緒に時を共有しなくてもよいとき →メモやメール、チャット

- テレワークにおける業務遂行

- 【仕事が進んでいるとはどういうことか】

- 目的・目標を明らかにしたうえで、意図した通りに進んでいるということ。

- 【先が見通しづらい（計画を組めない）業務は・・・？】

- 不確実性が高い仕事、経験のない仕事でも、仕事を進めながら見通せる範囲を計画化（見える化）していく。
 - 業務遂行にはこまめなコミュニケーションが大事。チャットも有効である。

- 【オンラインの業務遂行】

- テレワーク環境下では、Do（実行）が見えづらく、Check（チェック）Act（対策）も即座にしづらく仕事が回りづらいため、何をどう進めるのかを上司と部下で「握って」おくことが重要。

- 【With/アフターコロナに求められる仕事の仕方】

- 業務のゴールの明確化・具体化＋計画化を行い、それをメンバーで共有して任せることで、自律的に仕事が進むようになる。

- 【テレワークの仕事のやり方】

- 計画、実行の見える化を行う。
 - 紙に依存した仕事からの脱却を図る。
 - デジタルファイルにどこからでもアクセスできることが望ましい。※セキュリティに注意

- オンライン環境におけるセルフマネジメント

- 【モチベーションのマネジメント】

- 私生活と仕事の切り替え
自分なりのルーティーンを作る。 例）仕事の服に着替える、仕事前の散歩、座る場所を変えてみる
 - 孤独になるのを防ぐ
同僚との対話を意識する（チャット、電話、WEB 会議など）。
 - 達成感を作り出す
「今日はここまで」とゴールを決める。1 日の仕事にケリをつけるためにも大事（精神的疲労感の予防）。
各タスクのミニゴールを決める。 例）この1時間で～を～までやろう。

- 【時間のマネジメント】

- 自分が集中できる時間帯を知る
難しい仕事に取組みやすい
 - 1 日の段取りを組んで仕事をする
どの時間に何をするか、どこまでやるか

- 集中とリラックスのリズム
自分で集中できる時間は何か自覚する
5分程度の小休止をはさむ
仕事の内容に応じて休憩の取り方を変えるとよい

【タスクのマネジメント】

- 日々、今日やるべきことを明確にしておく。計画が見える化しておくとうちやるべきことが明確になる。
- 見える化することでミニゴールの設定がしやすく、達成感にも繋がる。
- タスクを上司と共有することも大事。

5-2.テレワーク時におけるマネジメント研修

実施日時：2021年2月24日（水）12:00～13:15

講師名：桐野将明

聴講者：約90名

内容：

● チームマネジメント

- 活気と一体感のある全員参加型のチームマネジメントを目指す。
- メンバーの自律性と多様性を認めることは、大きな目標や抽象的な命題に対処する上で大切。
- ゴールやルールはメンバーが自分達で決める。
- 唯一無二の絶対的・普遍的な解など存在しない。「違い」は「間違い」ではない。
- 心理的安全性を確保する。人は「安全な場所」とであると認識すると、自由に発想したり、変化を受容したり、発言が活発になる。
- アイスブレイク（雑談）を重視する。部下と雑談を行う前提として、上司側の自己開示が重要でありフェアである。

☆ 自己開示の練習をする。

例)「自己紹介100本ノック」…自分自身を100通りから眺めてみる。

- 部下との対話（雑談）は受信と発信のバランスが大事。一方的に話してはならない。「ここだけの話」というフレーズは心理的安全性を担保するワードであり、活用したい。
- チーム内での競争は組織運営に応用でき、時にメンバーが競争することでチームに活気をもたらす。

● ミーティングマネジメント

- 理想的な会議運営には3つの条件「活気」「効率」「創造」がある。条件が揃えば、全員が参加して決められた時間に価値を生み出すことに繋がる。
- 上司にはファシリテーター型リーダーシップが求められる。会議中、上司は積極的に関与して多様な意見を引き出し、結論をまとめる高度な働きが求められている。
- ファシリテーターの三条（ゴール、ルール、ロール）
 - ☆ ミーティングのゴール…成果物とネクストアクションの設定が大切。議事録は成果物ではない。
 - ☆ 上司は積極的にフレームワーク（見取り図や進行表等）を共有する。
 - ☆ 成果物の明確化は、課題や 이슈 が生産性を担保する鍵となる。
- 議題のマネジメントが肝心。
 - ☆ 議題設定の工夫…例) 議題全てに疑問符をつける。
 - ☆ 会議の主題はサブ論点を設けて考察するとよい。前提条件や背景を共有しな

い議論は空中分解してしまう。

- 会議のプレイヤーは役割を臨機応変に変えていくことが望ましいが、固定的になりがち。
- プレーヤーの役割・機能は6色の帽子法(Facts, Emotion, Benefit, Ideas, Planning, Judgement)を意識する。役割分担が重要であり、プレイヤーの資質に合った役割を意識的に機能させる。

● ジョブマネジメント

- 上司と部下にはコミュニケーションギャップがある。特にテレワーク環境下では顕著となる。
- 上司が部下に一方的な「報告・連絡・相談」を求めてはならず、上司が適切な「命令・解説・援助」をしなければならない。部下は与えられた業務に意味や意義を求めており、上司からの「命令・解説・支援」は重要。
- 部下の経験年数に応じてコミュニケーションを変える「状況対応型リーダーシップ」が求められる。具体的には、相手の状況に合わせて働きかけ（託し方）を変える等。
- 部下の発達度（やる気・能力）を考慮して業務を課す。能力は目減りしないが、やる気はその時々で異なる。部下の気分をチャット等で率直に尋ねるのもよい。
- 1on1 ミーティングは、成長促進、相互理解、状況把握、キャリア支援、エンゲージメント向上等を目的とするが、実施にあたっては普段からの部下との信頼関係作りが大事。
- ジョブアサイン前に見通しを立てることが重要。ゴールは状態目標だけでなく行動目標や学習目標を予算化するとよい。
- テレワークのタスクマネジメントでは、仕事を小分け化し、単位を小さくし、納期を短めに設定することを意識する。

6.テレワーク推進に向けた経済産業省に対する提言

本事業では、テレワークに関して先行的な外部組織の経験や取組を調査し、また、外部有識者による研修形式の講演・意見交換を通じてテレワーク時の仕事の進め方についての知見を集積した。さらに、テレワーク時に役立つ IT ツールについても調査し、一部ツールについては試行体験を経て経済産業省における導入可能性について検討を行った。

以上の調査結果を踏まえ、今後の経済産業省におけるテレワーク推進について、以下のとおり提言する。

<テレワークの推進について>

- 民間企業においては、一部先進的な企業においてテレワークが活用されてきたところであるが、新型コロナウイルス感染症対策を契機としてその利用は日本全体に及び、特に大企業を中心として積極的に導入が進められている。もはや、テレワークの実施は従業員にとっても当たり前の状況であり、今後はいかにテレワークを活用して、生産性を高め、強い組織を作っていくかという方向での議論が進んでいる。
- テレワーク制度は、育児・介護等の事情を抱える職員の離職防止効果が期待できる。
- 就職・転職活動を行っている者は、ワーク・ライフ・バランス実現の観点、また働き方の自己選択の観点から、就職・転職先の条件としてテレワークを実施できることを重要視する傾向が高まっている。
- 以上を踏まえ、経済産業省が今後も優秀な人材を確保し組織としての競争力を維持していくためには、多様な価値観を受け入れること、また職員に対して自律的な働き方の選択を認めることは必要不可欠であり、その一環としてテレワークを積極的に推進すべきである。

<テレワーク時のマネジメントについて>

- 職員にテレワークを実施させる上では、管理職の適切なマネジメントが重要である。テレワーク時におけるマネジメントは、従来のマネジメント以上に、①業務の見える化等を徹底すること、②個人の仕事の習熟度や性格等の状況を把握し、個人にあわせて丁寧にコミュニケーションを行うこと、が求められている。
- しかし、現状、業務の見える化が十分にできていないとともに、テレワーク時におけるマネジメント手法に不安を持つ管理職は少なくない。
- また、一般職員においてもテレワーク時のモチベーション維持など、セルフマネジメントに不安を抱える職員がいる。
- 以上を踏まえ、経済産業省では、管理職自身が自らの課室で抱える業務の棚卸し・見える化等を徹底的に実施するとともに、マネジメント能力向上に資する研修等の実施により管理職のマネジメント能力を高めていく必要がある。

- 加えて、一般職員向けにテレワークによる仕事の仕方やセルフマネジメントに関する研修を充実させるべきである。

<IT ツールの活用について>

- テレワークの実施によって、コミュニケーションにも変化がもたらされた。従来では、主に対面や電話、電子メールを用いて仕事が進められてきたが、今般、テレワークの普及とともに気軽に会話をできるチャットツールや対面で会わずに会議をするための Web 会議ツール等が浸透した。
- 一方、企業・団体ヒアリングによると、テレワークによって通信負荷が増大し、VPN 回線が一時的に不足した、通信速度が低下してシステムが不安定になったといった不具合に関する声が聞かれた。
- テレワークをサポートする IT ツールも普及している。例えば、プロジェクトマネジメントツールは、チーム員が抱えるプロジェクトや詳細タスクを可視化して進捗を管理することができるため、管理職のマネジメントや業務負荷の分散に役立つ。
- 以上を踏まえ、テレワークを推進する上では、まず、基盤となる通信インフラの整備が必須となる。また、IT ツールの導入についても積極的に検討していくべきである。
- その上で、業務の性質等によりそれぞれの IT ツールを使い分け、効率的に業務を実施することが重要である。

<その他>

- テレワークの活用は個人の問題から組織全体の問題へ移っている。テレワークの活用をトップダウンで推進をする民間企業の例も多い。テレワークの更なる活用にあたっては、幹部も積極的にテレワークを実施するなど、組織全体で意識を高めていくことが重要である。
- 組織において、業務を効率かつ効果的に行うためコツやベストプラクティス等についてはヨコ展開し、業務改善に向けた不断の取組を継続すべきである。

以上