

令和３年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備
(テレワーク推進に資する先駆的な事例等調査研究)

報告書【公表用】

令和４年２月

株式会社日本能率協会総合研究所

《目 次》

1. 事業概要.....	1
1-1 事業目的	1
1-2 事業内容	1
2. 事業実施結果.....	2
2-1 テレワーク国民運動に関する普及啓発ポスター等印刷・保管・発送.....	2
(1) 事業内容	2
(2) 実施方法	2
2-2 事業者におけるテレワーク実施継続のための効果的な啓発方法の検討に関する調査.....	6
(1) 国内のテレワーク動向の整理	6
(2) テレワークに関する専門家等へのヒアリング	19
(3) 国外制度等の文献調査	40
2-3 テレワーク国民運動に関する普及啓発デザインの検討について.....	53
(1) 事業内容	53
(2) 実施方法	53
3. 参考資料.....	57

1. 事業概要

1-1 事業目的

テレワークは、I C Tを活用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方として、働き方改革の重要な政策手段と期待され、政府等の強力な旗振りの下、総務・厚労・経産・国交の関係4省が中心に振興を行っている。

2017年からは、2020年開催予定であった東京オリンピック・パラリンピック競技大会（以下「東京オリパラ大会」という。）開会式に当たる7月24日を「テレワーク・デイ」と位置付け、首都圏の交通混雑緩和と働き方改革の振興を兼ねたテレワーク国民運動を総務省、経産省が主要幹事となり開始し、首都圏を中心に全国各地の自治体、企業等が約950団体、約6.3万人参加した。テレワーク国民運動をより大きなものとしていくため、2018年は「テレワーク・デイズ」として期間を拡大し、2018年7月23日（月）から27日（金）で実施し、約1,700団体、約30万人が参加した。2019年は更に期間を拡大し、2019年7月22日（月）から9月6日（金）の約1か月半を「テレワーク・デイズ2019」として実施し、約2,900団体、約68万人が参加した。2020年は、東京オリパラ大会本番に合わせて「テレワーク・デイズ2020」として行われる予定であったが、同年中の開催が中止となったことに伴い期間を限定しない取り組みへと変更し、継続したテレワーク推進の呼びかけ、情報提供等を強化して行った。

2021年において、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の防止と社会経済活動の維持の両立を持続的に可能とすることが必要であることから、引き続き、柔軟な働き方を実現するテレワークの実施及び定着について、全国的な推進を行うものとする。

1-2 事業内容

本事業は、次の項目について実施した。

- (1) テレワーク国民運動に関する普及啓発ポスター等印刷・保管・発送
- (2) 事業者におけるテレワーク実施継続のための効果的な啓発方法の検討に関する調査
- (3) テレワーク国民運動に関する普及啓発デザインの検討について

2. 事業実施結果

2-1 テレワーク国民運動に関する普及啓発ポスター等印刷・保管・発送

(1) 事業内容

今年度のテレワーク国民運動の周知や参加団体募集のため、掲示用ポスター、周知用リーフレットを印刷、保管し、参加企業・団体や関係府省などにポスター、リーフレットを発送した。

(2) 実施方法

発注者より支給されたポスター、リーフレットのデザインデータ（次頁参照）に基づき、次の仕様で印刷を行った。ポスターは、次の2種類の印刷を実施した。

図表 2-1-1 ポスター、リーフレットの印刷部数

印刷物	仕様	部数
ポスター	・ A1 サイズ（片面印刷） ・ マットコート紙＜135＞ ・ グリーン購入法適合紙	18,000 部
	・ B1 サイズ（片面印刷） ・ マットコート紙＜135＞ ・ グリーン購入法適合紙	782 部
リーフレット	・ A4 サイズ（片面印刷） ・ マットコート紙＜90＞ ・ グリーン購入法適合紙	52,000 部

印刷後、ポスターを保管し、経済産業省が作成する送付先リストに基づき随時発送を行った。最終的に発送したポスター、リーフレットの枚数は次のとおりであった。

図表 2-1-2 ポスター、リーフレットの発送部数、発送箇所数

印刷物	発送部数	発送箇所
ポスター	17,009 部	2,224 箇所
リーフレット	46,466 部	

なお、最終的な発送先リストはエクセルにて別途納品する。

A promotional banner for 'Teletwork Days 2021'. The background is white with stylized grey clouds at the top and bottom. The main title 'TELEWORK DAYS' is in large, bold, black capital letters, with the 'O' in 'WORK' and the 'D' in 'DAYS' being yellow. A small black silhouette of a person sitting at a desk is on the 'E' of 'WORK', and another silhouette of a person walking is at the bottom right of 'DAYS'. In the top left, a black rounded rectangle contains the text 'テレワーク・デイズ 2021' in white. Below it, a yellow circle contains the text '実施期間' in black. To the right of the circle, the dates '07.19 → 09.05' are written in black, with 'MON' and 'SUN' in smaller black text below them. In the top right, a large black speech bubble contains the text '働き方の新しいスタイル' in yellow.

テレワーク・デイズ 2021

実施期間 07.19 MON → 09.05 SUN

働き方の新しいスタイル

TELEWORK
DAYS

The diagram consists of six yellow circles arranged in a 2x3 grid, each representing a different aspect of a business environment. Each circle contains an illustration and a brief description of its focus.

- 働く環境 (Working Environment):** Illustration shows a clock, a laptop with a bar chart, and a coffee cup. Text: "子育てと仕事の両立が出来ます。自分に最適なフレキシブルな働き方に満足！家で集中して業務を進めることができました。"
- 就業形態 (Employment Status):** Illustration shows a person working from home, a house with a Wi-Fi symbol, and a person on a video call. Text: "従業員の働き方を「テレワーク勤務を基本」としました。7割以上の従業員が在宅勤務を継続中。在宅勤務、オンライン会議でも業務に支障はないです。"
- コミュニケーション (Communication):** Illustration shows a video call interface with four participants. Text: "チャット等のツールが有益でした。距離が離れているから価値観の共有・振り返りが大切。毎週のミーティングで数分の雑談時間を設けています。"
- COVID19対策 (COVID-19 Countermeasures):** Illustration shows a hand sanitizer bottle, a face mask, and a virus particle. Text: "感染リスクを低減できて安心して働けました。リモートワークを実施したことでBCP対応力が強化されました。Afterコロナを見据えたタスクフォースを立ち上げました。"
- ウェルビーイング (Well-being):** Illustration shows a person doing a yoga pose, a heart, and a dog. Text: "家族との時間が増えた、趣味の時間が増えた。自身の時間を2倍程度確保でき、日常生活が充実！ワークライフマネジメントに繋がりました。"
- ビジネス (Business):** Illustration shows a train, a bar chart, and currency symbols (¥, \$, €). Text: "電子印化が進み、決裁等の申請が迅速になりました。間接費の削減（交通費、出張費、交際費等）ノウハウのマニュアル化やナレッジ共有が進みました。"



テレワークの6つの効果は、テレワーク・デイズ 2020 にご登録いただいた企業・団体様の実施報告書の結果から作成しています。

3

図表 2-1-4 2021 年度リーフレットデザイン（表面）



在宅勤務、モバイル勤務、サテライトオフィス勤務など、テレワークは仕事や暮らしを、よりよくする手段です。
テレワーク・デイズは、国民一人ひとりのライフステージに応じた生活スタイルの実現を目指しています。



テレワーク・デイズ 検索Q

テレワーク・デイズ 2021
実施期間: 2021年7月19日(月)～9月5日(日)
teleworkdays.go.jp

テレワークの6つの効果は、テレワーク・デイズ 2020 にご登録いただいた企業・団体様の実施報告書の結果から作成しています。

主催: 総務省/厚生労働省/経済産業省/国土交通省/内閣官房/内閣府
共催: 東京都/一般社団法人日本経済団体連合会/日本商工会議所/東京商工会議所/一般社団法人日本テレワーク協会

図表 2-1-5 2021 年度リーフレットデザイン（裏面）

テレワーク・デイズ 2021 の ご登録をお願いいたします。

TELEWORK DAYS

テレワーク・デイズは全国的なテレワークの定着を目的として、2017 年より、総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省などの関係府省や東京都、関係機関が連携して夏季にテレワークの集中的な実施を呼び掛けるキャンペーンです。

テレワーク・デイズにご登録いただくことで、テレワークに積極的に取り組む姿勢を広くアピールすることができます。

テレワーク・デイズ 2021 をきっかけに、働き方について考えてみませんか？



キャンペーン WEB サイト

ご登録は以下の 3 類型からお選びいただけます。



実施団体

実施期間中に、参加人数、実施日数等を問わず、テレワークを実施する団体です。

※初参加の場合など、1 日だけ、少人数の参加でも OK です。
※実施報告は不要です。



特別協力団体

テレワークの実施に際し、効果測定（交通混雑緩和、業務効率化等）のアンケートに協力可能な団体です。

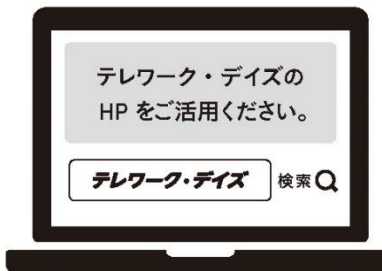
※テレワーク・デイズ 2021 の期間終了後に実施報告書をご提出いただきます。



応援団体

テレワークに係る実施ノウハウ、ワークスペース、ソフトウェア等を提供する団体、およびワーケーションを支援する団体です。

※実施団体または特別協力団体と併せて登録することが可能です。



テレワーク・デイズの HP をご活用ください。

テレワーク・デイズ 検索 Q

teleworkdays.go.jp

テレワーク導入お役立ち情報

テレワークに関する全般的な相談窓口、助成金関係、ICT・セキュリティ関係、就業規則・労務管理など、テレワーク関連情報を地域毎にご紹介します。

参加団体一覧

「実践団体」「特別協力団体」「応援団体」にご登録いただいた団体を紹介します。ご登録状況は 1 週間毎に更新します。

取組事例紹介

全国で先進的な取組を行っている団体の事例を紹介します。（テレワーク・デイズ 2020 のページで紹介しています）
※テレワーク・デイズ 2017～2020 の取組もご覧いただけます。



2-2 事業者におけるテレワーク実施継続のための効果的な啓発方法の検討に関する調査

新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受けて計4回（令和4年2月末現在）の緊急事態宣言が発令されたことにより、テレワークの実施率は一時的に向上した。しかしながら、こうした事態が終息し平時となれば、テレワークの実施率は低下し、元の水準に退行する可能性がある。ついては、終息後も事業者におけるテレワーク実施が継続して行われるための啓発方法について、次の通り整理、検討、分析を行った。

（1）国内のテレワーク動向の整理

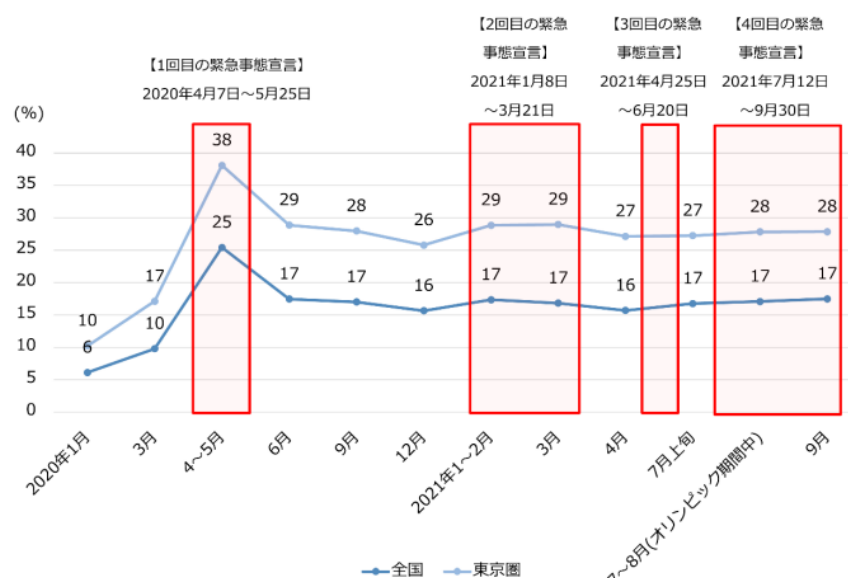
① 全国および東京圏のテレワーク利用率*の推移

全国のテレワーク利用率を時系列でみると、新型コロナウイルス感染拡大前の2020年1月ではわずか6%だったが、第1回目の緊急事態宣言が発出された2020年4～5月は25%まで大幅に上昇した。

緊急事態宣言の解除後の同年6月にはテレワーク利用率は17%に低下し、その後、緊急事態宣言発令中や2021年7月～9月のオリンピック、パラリンピック競技大会開催中も、テレワーク利用率に大きな変化はみられない。新型コロナウイルス感染拡大前と比べると、テレワークが一定程度普及する一方、「頭打ち状態」にもなっていることがわかる。

また、東京圏（東京都・神奈川県・千葉県・埼玉県）のテレワーク利用率（居住地ベース）は、2021年9月1週目時点で28%となり、全国平均と比較して11%ポイント高い。全国平均との差は、2020年6月以降、10ポイント程度の差を空けながら推移している。

図表 2-2-1 全国及び東京圏のテレワーク利用率の推移（2020年1月～2021年9月）



全国（2020年1～3月：n=10,516、4～6月：n=12,138、9～12月：n=10,523、2021年1～4月：n=9,796、7～9月：n=10,644）

東京圏（2020年1～3月：n=3,467、4～6月：n=4,049、9～12月：n=3,514、2021年1～4月：n=3,261、7～9月：n=3,539）

（注）緊急事態宣言は東京都が発令されていた期間を示している。

※本調査におけるテレワーク利用率は、15歳以上の就業者（企業勤務者、個人事業者も含む）を母集団とし、各調査時点でテレワークを「利用していた」と回答した者の割合を示している。

出典：大久保敏弘・NIRA 総合研究開発機構（2021）

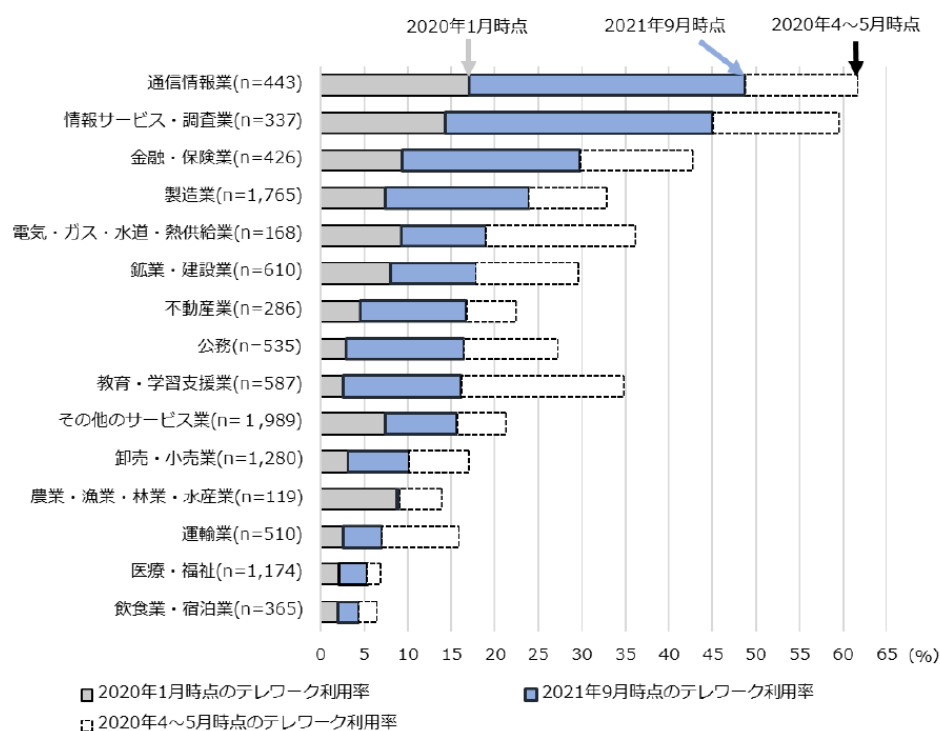
「第5回テレワークに関する就業者実態調査報告書（速報値）」

② 産業別テレワーク利用率

大久保敏弘・NIRA総合研究開発機構(2021)によれば、テレワーク利用率を産業別にみると、2021年9月時点で、「通信情報業」が49%、と最も高く、次いで「情報サービス・調査業」が45%、「金融・保険業」が30%、「製造業」が24%と続いている。

一方で、テレワーク利用率が低い産業をみると、「運輸業」が7%、「医療・福祉」が5%、「飲食業、宿泊業」が4%となっており、いわゆる社会的機能維持者(エッセンシャルワーカー)においてテレワーク利用率は低くなっていることが窺える。

図表 2-2-2 産業別テレワーク利用率(2020年1月、4~5月、2021年9月)



(注) nは2021年9月時点のサンプルサイズを示している。

出典：大久保敏弘・NIRA 総合研究開発機構(2021)

「第5回テレワークに関する就業者実態調査報告書(速報値)」

③ 産業別テレワーク利用率の時系列の推移

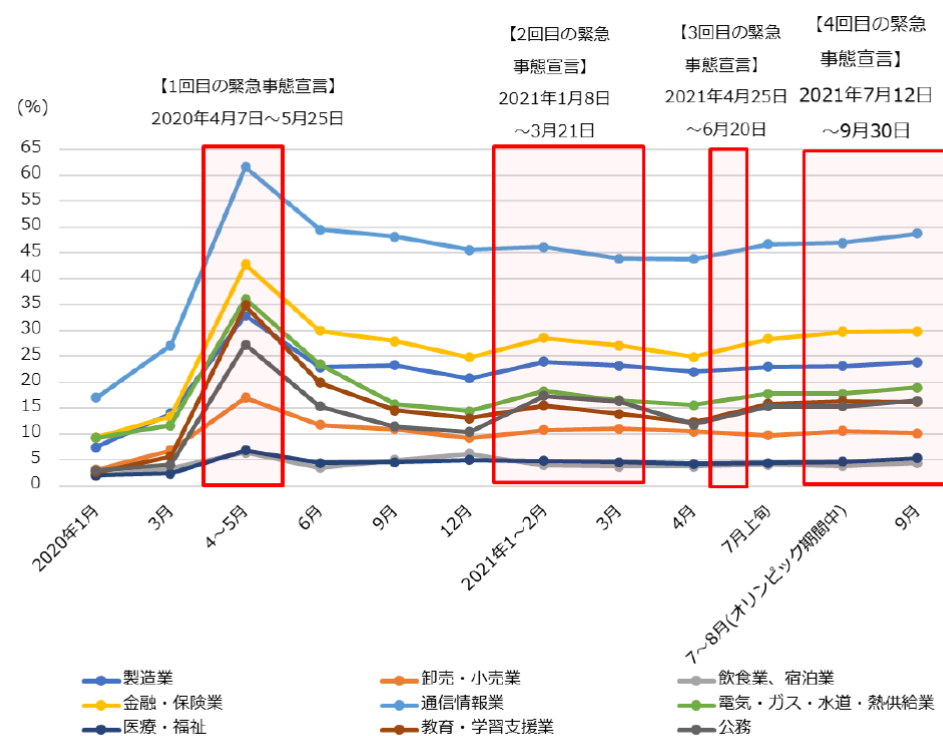
産業別テレワーク利用率を時系列でみると、第1回目の緊急事態宣言時に、「通信情報業」、「金融・保険業」、「教育・学習支援業」、「電気・ガス・水道・熱供給業」、「製造業」、「公務」などの産業では、テレワーク利用率を大きく伸ばしている。

特に、「通信情報業」は緊急事態宣言解除後もテレワーク利用率は高い水準で推移しているが、他の産業では、緊急事態宣言解除後に揺り戻る傾向が強い。

揺り戻しが発生している各産業では、テレワークは実施可能なものの、定着させることが大きな課題となっているものと推察される。

一方、「飲食業・宿泊業」、「医療・福祉」では、第1回目の緊急事態宣言時にテレワーク利用率が上昇せず、その後も低迷していることが下図より窺える。

図表 2-2-3 産業別（抜粋）テレワーク利用率の時系列の推移



(注) 緊急事態宣言は東京都に発令されていた期間を示している。

出典：大久保敏弘・NIRA 総合研究開発機構(2021)

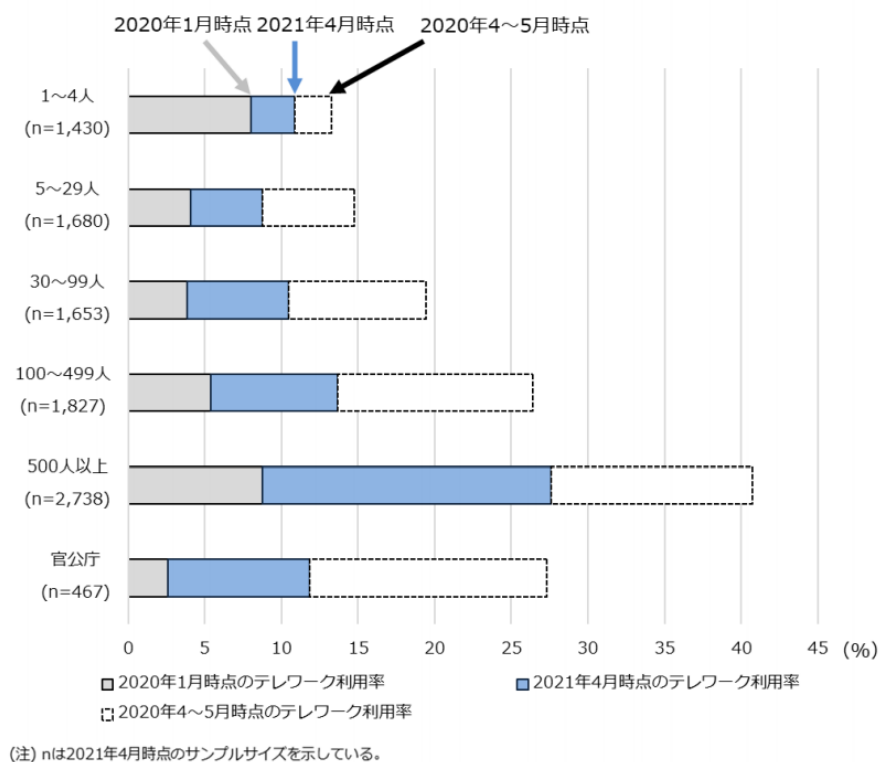
「第5回テレワークに関する就業者実態調査報告書（速報値）」

④ 企業規模別テレワーク利用率の推移

テレワーク利用率を企業規模別にみると、テレワーク利用率は企業規模が大きくなるにつれ、高くなる傾向がある。

2021年4月時点で最も高いのは、従業員が500人以上の会社・事業に就業する者であり、28%となった。コロナ禍以前の2020年1月からの伸びに注目すると、企業規模が大きくなるにつれて、対2020年1月比でみた伸び率も大きく、特に500人以上の大企業はコロナ禍で大きく利用を伸ばしている。

図表 2-2-4 企業規模別テレワーク利用率の推移（2020年1月、4～5月、2021年4月）



出典：大久保敏弘・NIRA 総合研究開発機構(2021)
「第4回テレワークに関する就業者実態調査報告書」

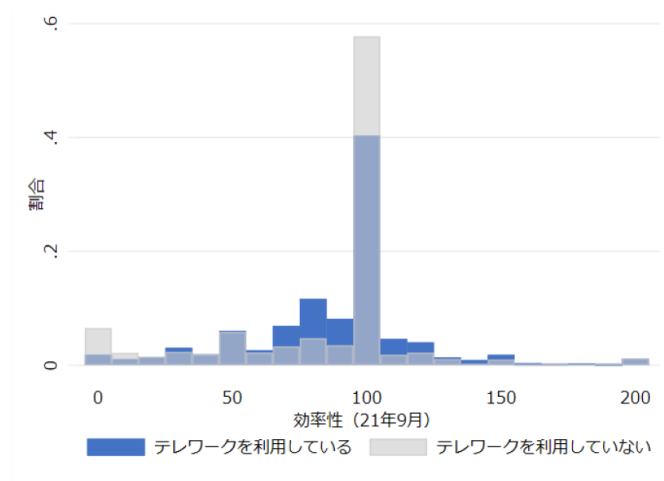
⑤ テレワーク利用別の仕事効率の変化

以下は、仕事のパフォーマンスの効率について、2021年9月1週目に、通常通り勤務していた場合の仕事の成果を100とした場合における、テレワーク利用者とテレワーク非利用者と仕事効率を比較した結果である。

テレワーク利用別にみると、テレワーク利用者については、通常勤務と変わらない100と回答した人の割合は「40」であり、70～100が「67」を占め、110～130が「10」を占めた。また、テレワーク非利用者では、100と回答した人の割合は「58」であり、効率性が大きく低下している人も一部みられた。

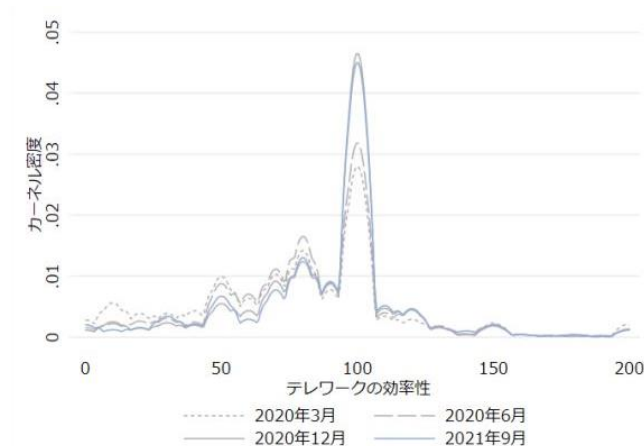
テレワーク利用者の回答結果の分布を時系列でみると、2020年6月から12月にかけて、100を回答した人の割合が増加し、その後、12月から2021年9月にかけては、ほとんど変化がみられない。

図表 2-2-5 仕事の効率（2021 年 9 月、テレワーク利用別）



(テレワークを利用している: n=1,861、テレワークを利用していない: n=8,487)

図表 2-2-6 テレワーク利用者の仕事の効率の変化
(2020 年 3 月、6 月、12 月、2021 年 9 月)



(2020 年 3 月: n=1,030、6 月: n=2,122、12 月: n=1,647、2021 年 9 月: n=1,861)

※分布の形状を確認する際によく用いられるヒストグラムでは、階級の境界の設定により分布の形状が変わるため、ここでは、階級の境界に依存しないカーネル密度推定により分布の形状を確認している。

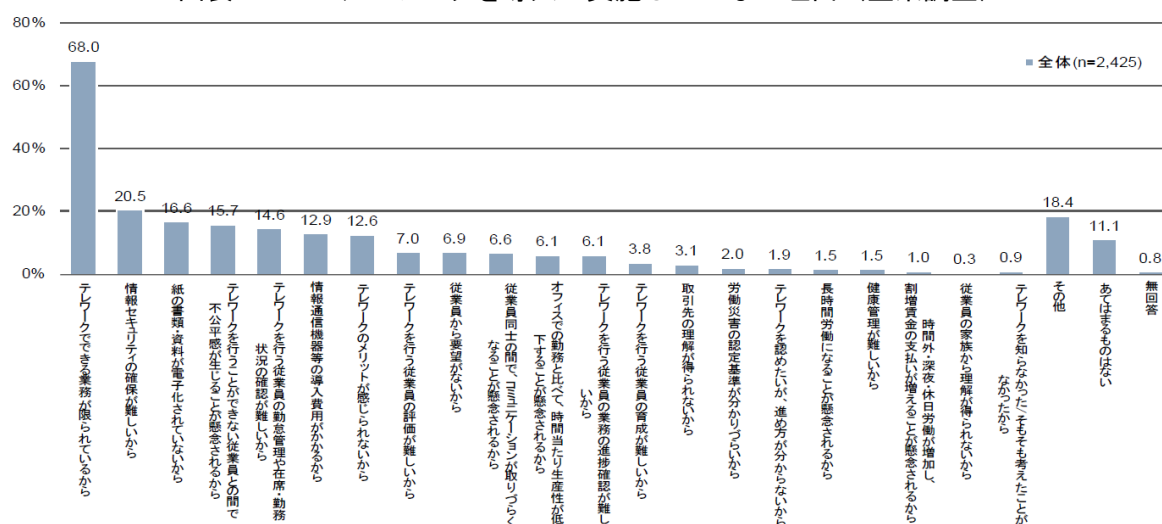
カーネル密度推定とは、確率変数の確率密度関数を推定する手法のひとつであり、母集団の標本データを基にして、そのデータの範囲の外側で予想される数値を求めることができる。

出典：大久保敏弘・NIRA 総合研究開発機構(2021)「第5回テレワークに関する就業者実態調査報告書(速報値)」

⑥ 企業のテレワーク未導入の理由とテレワーク導入企業の課題

三菱UFJリサーチ&コンサルティングの調査によると、テレワークを導入していない企業に、テレワークを導入・実施していない理由を聞いたところ、「テレワークでできる業務が限られているから」が68.0%と最も高く、次いで「情報セキュリティの確保が難しいから」が20.5%、「紙の書類・資料が電子化されていないから」が16.6%と意見が続いている。

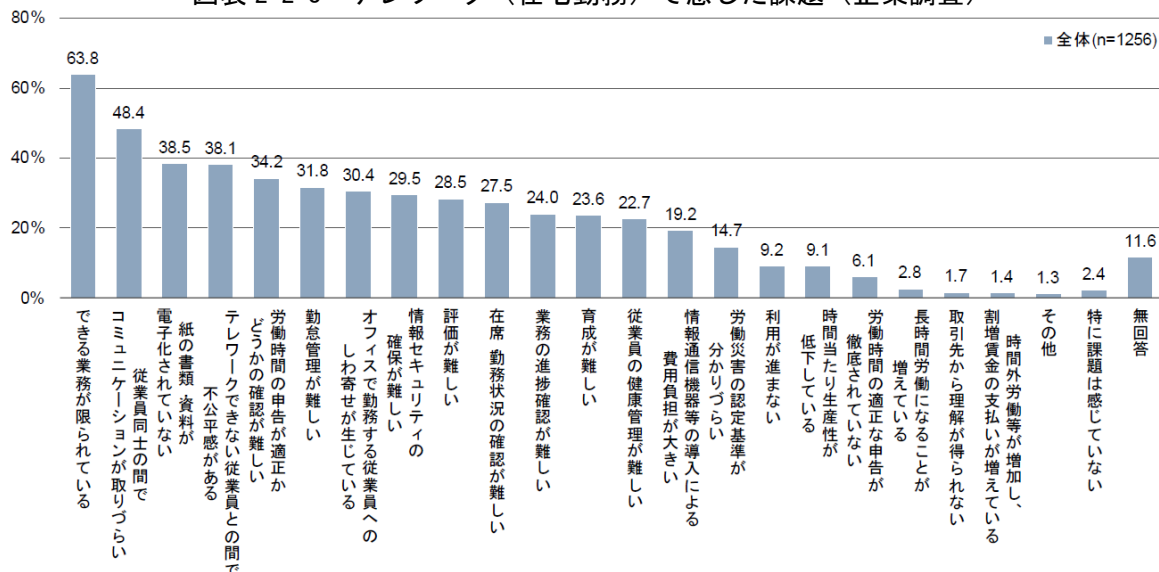
図表 2-2-7 テレワークを導入・実施していない理由（企業調査）



また、テレワークを導入した企業にテレワーク（在宅勤務）で感じた課題を聞いたところ「できる業務が限られている」が63.8%と最も高く、次いで「従業員同士の間でコミュニケーションが取りづらい」が48.4%、「紙の書類・資料が電子化されていない」が38.5%と続いている。

テレワークを導入していない企業、導入している企業ともに、「できる業務がかぎられている」「紙の書類・資料が電子化されていない」といった意見が上位を占めている。

図表 2-2-8 テレワーク（在宅勤務）で感じた課題（企業調査）



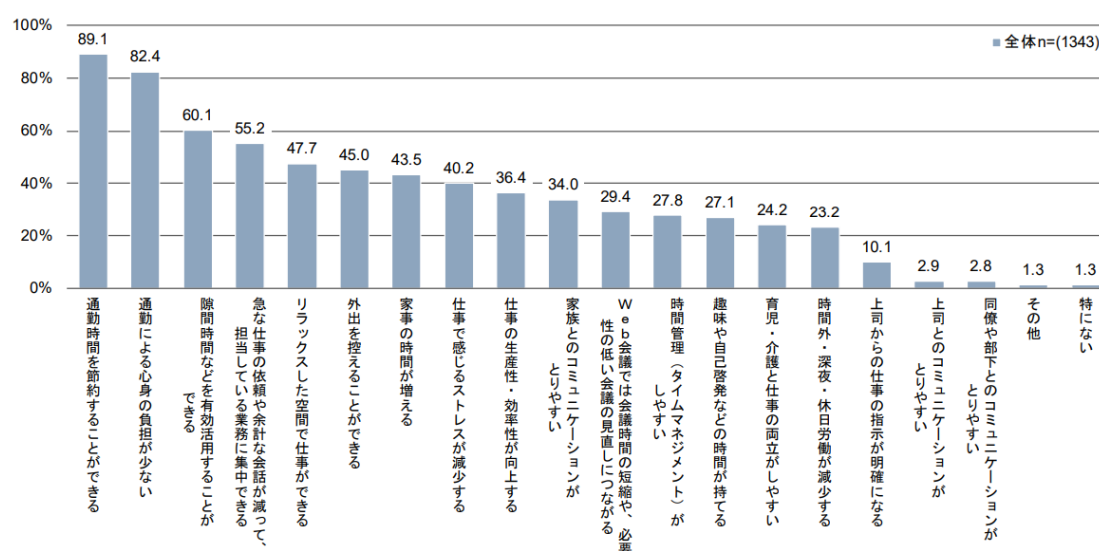
出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「テレワークの労務管理等に関する実態調査」（令和3年3月）

⑦ 従業員が感じるテレワークのメリットとデメリット

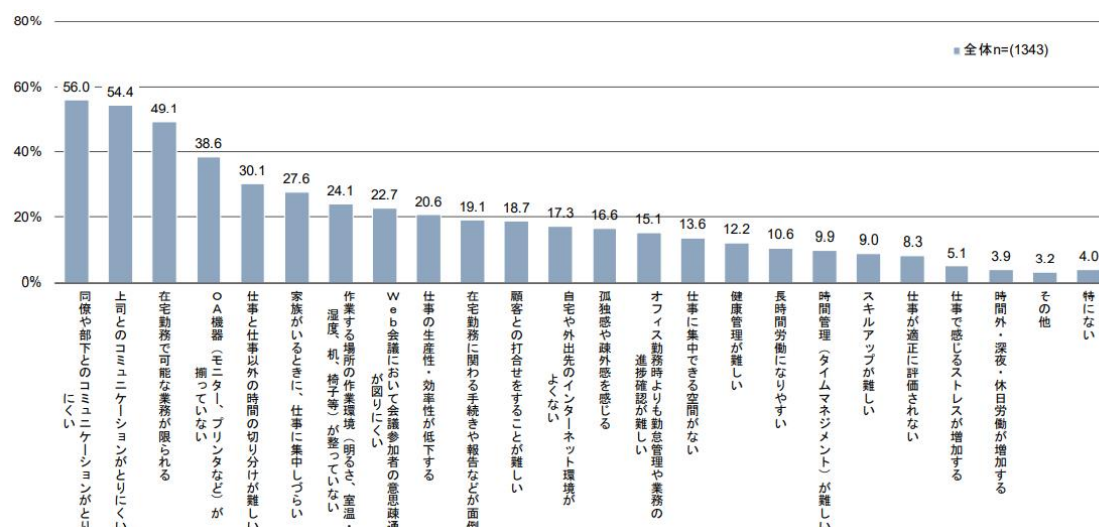
従業員が感じるテレワークのメリットとしては、「通勤時間を節約することができる」が89.1%と最も高く、次いで「通勤による心身の負担が少ない」が82.4%、「隙間時間などを有効活用することができる」が60.1%と意見が続いている。

一方、テレワーク（在宅勤務）のデメリットとしては、「同僚や部下とのコミュニケーションがとりにくい」が56.0%と最も高く、次いで「上司とのコミュニケーションがとりにくい」が54.4%、「在宅勤務で可能な業務に限られる」が49.1%と続いている。

図表 2-2-9 テレワーク（在宅勤務）のメリットとして感じる事（従業員調査）



図表 2-2-10 テレワーク（在宅勤務）のデメリットとして感じる事（従業員調査）

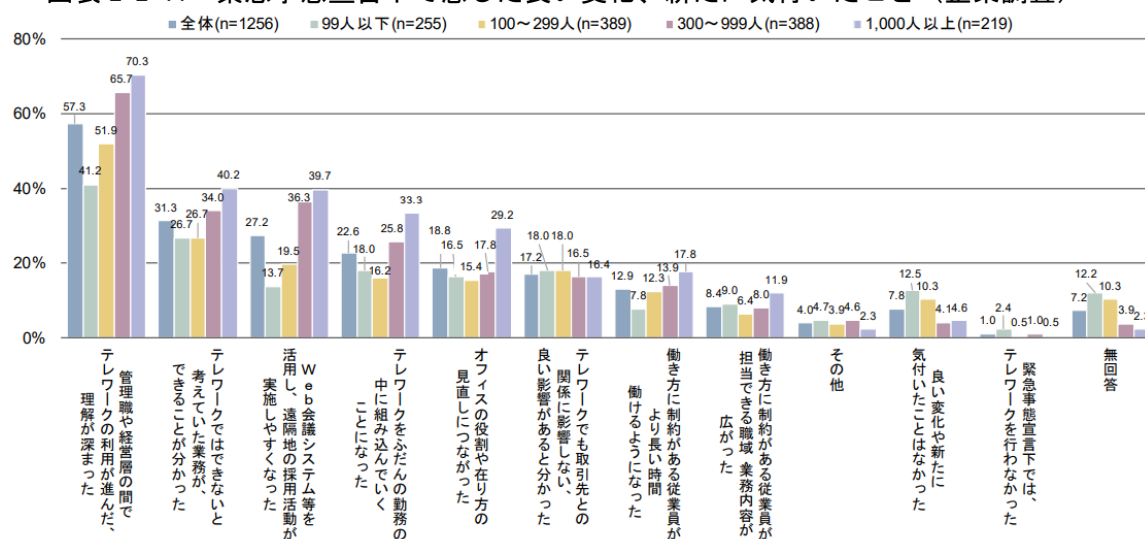


出典：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「テレワークの労務管理等に関する実態調査」（令和3年3月）

⑧ 緊急事態宣言下でテレワークを実施した企業の変化や気づき

緊急事態宣言下でテレワークを行ったことで感じた良い変化、新たな気付きとしては、「管理職や経営層の間でテレワークの利用が進んだ、理解が深まった」が57.3%と最も高く、次いで「テレワークではできないと考えていた業務が、できることが分かった」が31.3%、「Web会議システム等を活用し、遠隔地の採用活動が実施しやすくなった」が27.2%と意見が続いている。

図表 2-2-11 緊急事態宣言下で感じた良い変化、新たに気付いたこと（企業調査）

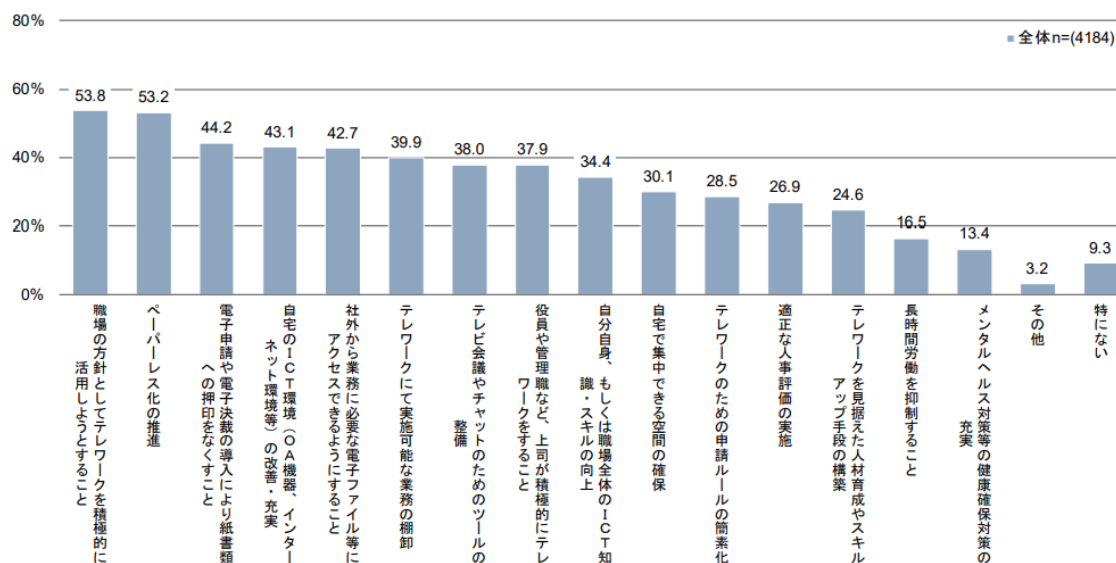


出典：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「テレワークの労務管理等に関する実態調査」（令和3年3月）

⑨ 従業員がテレワークを活用するために必要なこと

従業員がテレワークを活用するために必要なことと感ずる項目は、「職場の方針としてテレワークを積極的に活用しようとする」と53.8%と最も高く、次いで「ペーパーレス化の推進」が53.2%、「電子申請や電子決済の導入により紙書類をなくすこと」が44.2%と意見が続いている。

図表 2-2-12 テレワークを活用するために必要なこと（従業員調査）



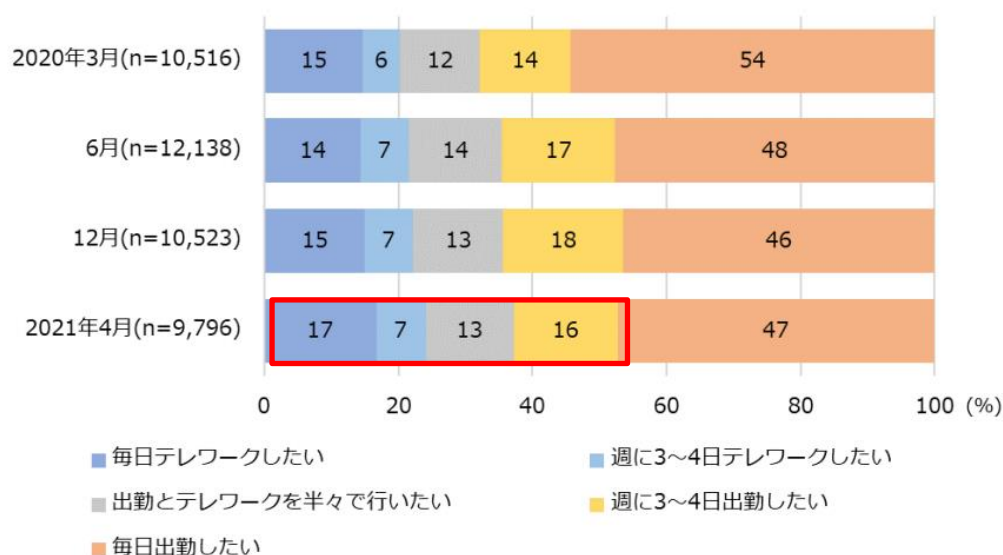
出典：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「テレワークの労務管理等に関する実態調査」（令和3年3月）

⑩ 新型コロナウイルス終息後に希望する働き方

大久保敏弘・NIRA総合研究開発機構（2021）によれば、新型コロナウイルス終息後に希望する働き方について、テレワークを利用していない労働者も含めた全体の意向をみると、新型コロナウイルスの終息後に週1回以上テレワークをしたいと回答した人の割合は、2021年4月時点で53%となった。

同割合を時系列でみると、2020年3月から6月にかけて増加し、その後は50%強で推移している。また、テレワーク利用の希望頻度は、「毎日テレワークをしたい」と回答した人の割合が徐々に増え、2021年4月時点で17%となり、テレワークの利用を希望する人のなかでは最も割合が高い。続いて、回答割合が高いのは「週に3～4回出勤したい」であり16%となった。

図表 2-2-13 新型コロナウイルス終息後に希望する働き方



出典：大久保敏弘・NIRA 総合研究開発機構（2021）
「第4回テレワークに関する就業者実態調査報告書」

○ 各引用文献の調査概要について

【引用元】

大久保敏弘・NIRA 総合研究開発機構(2021)

「第5回テレワークに関する就業者実態調査報告書（速報値）」

【対象となる図表】

図表2-2-1 全国及び東京圏のテレワーク利用率の推移（2020年1月～2021年9月）

図表2-2-2 産業別テレワーク利用率（2020年1月、4～5月、2021年9月）

図表2-2-3 産業別（抜粋）テレワーク利用率の時系列の推移

図表2-2-5 仕事の効率（2021年9月、テレワーク利用別）

図表2-2-6 テレワーク利用者の仕事の効率の変化（2020年3月、6月、12月、2021年9月）

【引用元の調査概要】

◎調査名

第5回テレワークに関する就業者実態調査

◎調査期間

2021年9月4日（土）～22日（水）

◎調査対象

調査会社に登録しているインターネット調査登録モニター

◎調査方法

インターネット調査(スクリーニング調査・本調査)

◎回答者の属性

N		10,644
性別	男性	55.5%
	女性	44.5%
年齢	15～19歳	0.2%
	20～24歳	8.4%
	25～29歳	6.4%
	30～34歳	10.0%
	35～39歳	8.2%
	40～44歳	12.5%
	45～49歳	11.8%
	50～54歳	11.7%
	55～59歳	10.1%
	60～64歳	7.1%
	65歳以上	13.5%
就業形態	正規職員	53.3%
	非正規職員	31.1%
	会社などの役員	2.5%
	自営業主(従業員あり)	2.3%
	自営業主(従業員なし)	6.9%
	自家営業の手伝い・内職	1.2%
	無職、専業主婦・主夫等	2.8%

【引用元】

大久保敏弘・NIRA総合研究開発機構(2021)

「第4回テレワークに関する就業者実態調査報告書」

【対象となる図表】

図表2-2-4 企業規模別テレワーク利用率の推移(2020年1月、4～5月、2021年4月)

図表2-2-13 新型コロナウイルス終息後に希望する働き方

【引用元の調査概要】

◎調査名

第4回テレワークに関する就業者実態調査

◎調査期間

2021年4月10日(土)～4月25日(日)

◎調査対象

調査会社に登録しているインターネット調査登録モニター

◎調査方法

インターネット調査(スクリーニング調査・本調査)

◎回収数

9,796件

◎回答者の属性

N		9,796
性別	男性	55.7%
	女性	44.3%
年齢	15～19歳	0.2%
	20～24歳	8.3%
	25～29歳	6.4%
	30～34歳	10.2%
	35～39歳	8.2%
	40～44歳	12.5%
	45～49歳	11.9%
	50～54歳	11.5%
	55～59歳	10.3%
	60～64歳	7.0%
	65歳以上	13.5%
就業形態	正規職員	53.4%
	非正規職員	29.5%
	会社などの役員	2.5%
	自営業主(従業員あり)	2.3%
	自営業主(従業員なし)	7.4%
	自家営業の手伝い・内職	1.3%
	無職、専業主婦・主夫等	4%

【引用元】

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

「テレワークの労務管理等に関する実態調査」（令和3年3月）

【対象となる図表】

図表2-2-7 テレワークを導入・実施していない理由（企業調査）

図表2-2-8 テレワーク（在宅勤務）で感じた課題（企業調査）

図表2-2-9 テレワーク（在宅勤務）のメリットとして感じる事（従業員調査）

図表2-2-10 テレワーク（在宅勤務）のデメリットとして感じる事（従業員調査）

図表2-2-11 緊急事態宣言下で感じた良い変化、新たに気付いたこと（企業調査）

図表2-2-12 テレワークを活用するために必要なこと（従業員調査）

【引用元の調査概要】

◎調査名

①テレワークにおける労務管理等に関する実態調査（企業アンケート調査）

②テレワークにおける労務管理等に関する実態調査（従業員アンケート調査）

◎調査期間

①2020年8月20日（木）～10月8日（木）

②2020年8月20日（木）～9月25日（金）

◎調査対象

①従業員10人以上で農林水産業、公務（他に分類されないもの）を除く全業種の企業

②企業調査の対象企業の従業員最大4名に調査票を配布

◎調査方法

①郵送配布・郵送回収（希望する場合には、メールでの配布・回収も可とした）

②企業の人事労務担当者から、対象に選定した従業員に対して、アンケート調査の配布を案内。調査対象となった従業員は、Web上のアンケートサイトから調査に回答した。

◎回答者の属性

①企業アンケート調査

	合計	Q2 業種							
		鉱業、採石業、砂利採取業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	金融業、保険業
全体	3,788	0.2	6.1	18.4	0.6	2.3	5.5	14.1	2.7
99人以下	1,487	0.3	9.2	17.8	0.9	1.5	5.2	14.5	0.6
100～299人	1,103	0.1	5.3	20.1	0.5	2.5	6.1	12.0	2.7
300～999人	877	0.0	2.6	16.9	0.2	2.7	4.7	16.4	5.7
1,000人以上	296	0.0	3.7	21.6	0.0	4.1	6.8	14.9	4.1

	合計	Q2 業種						
		不動産業、物品賃貸業	宿泊業、飲食サービス業	教育、学習支援業	医療、福祉	その他のサービス業	その他	無回答
全体	3,788	1.2	3.7	6.3	21.7	12.3	4.0	0.9
99人以下	1,487	1.2	4.8	4.4	20.7	12.8	5.0	0.8
100～299人	1,103	0.9	3.9	6.7	22.9	13.1	2.7	0.4
300～999人	877	1.7	2.2	7.3	23.0	11.4	4.4	0.7
1,000人以上	296	1.0	2.7	11.5	18.2	8.4	2.4	0.7

②従業員アンケート調査

	合計	Q10. 業種							
		農業, 林業, 漁業	鉱業, 採石業, 砂利採取業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業, 郵便業	卸売業, 小売業
全体	4184	0.3	0.1	6.0	17.6	0.7	4.3	3.5	12.7
99人以下	1115	0.1	0.3	8.5	13.8	0.3	3.8	2.0	13.9
100～299人	1245	0.3	0.2	5.9	19.7	0.8	4.8	4.4	10.5
300～999人	1247	0.5	0.0	3.7	17.2	1.1	3.7	3.3	14.1
1,000人以上	531	0.4	0.0	6.8	23.0	0.2	5.3	5.6	12.2

	合計	Q10. 業種						
		金融業, 保険業	不動産業, 物品賃貸業	宿泊業, 飲食サービス業	教育, 学習支援業	医療, 福祉	その他サービス業	その他
全体	4184	3.5	1.4	2.3	8.3	20.9	13.8	4.5
99人以下	1115	0.9	1.9	2.9	5.9	26.0	15.0	4.8
100～299人	1245	2.8	0.7	2.6	8.3	22.2	13.7	3.0
300～999人	1247	6.2	1.6	2.2	8.7	18.6	13.5	5.8
1,000人以上	531	4.3	1.1	0.9	11.5	12.6	12.6	3.4

（２）テレワークに関する専門家等へのヒアリング

新型コロナウイルス感染症終息後においても事業者がテレワークを継続して行うための方策を検討するに当たり、テレワークに関する専門家等へのヒアリング調査を実施した。

【対象者の選定】

ヒアリング対象者の選定に当たっては、発注者と協議の上、効果的なテレワーク推進策等を広く聞き取るという観点から、テレワークに関する有識者、テレワーク普及啓発の専門家、コロナ禍においてもテレワークを継続して運用している事業者を対象とした。最終的なヒアリングの対象者は次の通りである。

図表 2-2-14 ヒアリング対象者一覧

対象区分	所属	氏名
テレワークに関する有識者	A 社	a 氏
テレワーク普及啓発の専門家	B 法人	b 氏
テレワークを運用している事業者	C 社 本社所在地：石川県 業種：製造業 従業員数：100～299 人	c 氏
テレワークを運用している事業者	D 社 本社所在地：石川県 業種：人材紹介業 従業員数：29 人以下	d 氏

【ヒアリングの実施方法】

ヒアリングの実施に当たっては、事前にヒアリング調査項目（３．参考資料参照）を送付し、オンライン通話アプリケーションを用いて実施した。（聞き取り形式、約 1 時間程度）

調査結果のまとめに当たっては、ヒアリング終了後、対象者へ内容の確認を行い、記載内容については了承を得ている。

① テレワークに関する有識者へのヒアリング

【A社 a氏】

問1：「ポストコロナ」時代と呼ばれる中で、テレワークは日常的な働き方に変化してきたと言われています。改めて企業がテレワークを行うメリット（短期、中期、長期）はどのようなものでしょうか。

- ・短期的なメリットについては、新型コロナウイルスの感染防止が一番大きい。今までは育児や介護の方たちに限定されてテレワークが行われてきたが、今回のパンデミックをきっかけに、ほぼ全員がテレワークをできる形となった。
- ・勿論、サービス業やエッセンシャルワーカーの方は難しいが、テレワークが可能な職種の方はテレワークのチャンスがある。通勤のストレスを無くし、一日の時間を有効に使うことが可能になり、従業員のエンゲージメントが向上するという点で、短期から中期的にはメリットがあるのではないかな。
- ・人材の採用という面では、特に若い年代層を中心にテレワークができる企業に就職、転職したいという声が多い。その他、職種によっては、自宅で働けるチャンスがある会社のほうが良いというニーズもある。
- ・生産性や効率性については、ワークサイトを使うことで仕事の可視化ができる。例えば各グループ、チームでどのような動きがあるか、仕事のやりとりがテキスト化されているので進捗が見えやすくなっている。また、従業員同士の会話も可視化されることで、効率性が上がっていると考えられる。
- ・中期的には、オフィスコストの削減の影響もあるだろう。従業員が自宅での環境を整えるために企業側が手当を整備し、企業内での投資の対象を変えてきている。
- ・企業の場合は複数年でオフィスを契約するので、パンデミックが起こってもすぐにオフィスを解約できないという企業が多いと思う。これから先、オフィスの形、場所を変えていくことや、都心にオフィスを構える理由、オフィスの中で必要な機能は何なのか等、少しずつ変えていく必要があるのではないかなと思う。
- ・加えて、多くの方が居住している自宅は、仕事をするための仕様とはなっていない。ワンルームの方でいうと、食事・睡眠・仕事をすべてひとつの部屋でまかなっている状態だと思う。従業員側の家庭環境（机、椅子、照明、音の問題）は、オフィスの仕様にはなっていないため、今後テレワークを続けていく際に、従業員の働く環境整備を考えていく必要がある。例えば、既存のスペース（コワーキングスペースやマンションの共有スペース）等、もともとある空間にテレワークスペースをどのように組み込んでいくのか、日本全体で考えていく必要があるのではないかな。
- ・長期的には、BCP（事業継続計画）へのメリットもある。これまで2011年の東日本大震災の際に、テレワーク需要が一時的に高まったが、一部の地域だけであった。災害やリスク対応ということで、有事の際にテレワークに切り替えられることが今まで以上に求められるだろう。

- ・諸外国では「テレワークの権利」という言い方をよくするが、従業員側が、「なぜ会社に出勤する必要があるのか」と意識が変わってきている。これまでの「出社するのが当たり前」という意識から、一歩引いた見方をする方が増えているように感じる。
- ・一旦テレワークで仕事ができることが分かってしまったら、テレワークを継続したいと思われる方も多数いるため、これからは、企業側と従業員の労働条件の話し合いが行われるのではないかとと思う。

問2：新型コロナウイルス感染症対策として、テレワークを導入した企業も増加していますが、生産性の一時的な低下やコミュニケーションが難しいといった声もあります。企業の視点から、上記の障壁をどのように克服していけばよいでしょうか。

- ・コミュニケーションの問題について、縦横の関係性はMicrosoft Teamsをはじめとしたグループウェアが数多くあるため、ワークサイトを活用すれば上手くつないでいけると思うが、斜めの関係性（直属の上司・部下、指導者・新人といった関係性は異なる、他部署の先輩・後輩のような関係性のこと）というのは難しい。
- ・今まで部署は異なっていたても、会社のフロア内で雑談をしていた間柄や顔見知りの方、少しだけ仕事に関わっていた方々との情報が遮断される可能性が高いため、その点をどのように補っていくかは課題である。
- ・一番難しいのは新入社員や中途採用の方である。新卒採用の方は比較的、オンライン研修が設けられたり、企業側で共同作業の機会を設けることがあるが、中途採用の方は周りの状況が分からなかったり、孤立化・孤独化していく懸念がある。そのような方々に、どのようにフォローしていくのかは、多くの企業で課題と感じているようだ。
- ・企業によっては上記の課題に対して様々な取り組みを行っている。とある企業では、社員食堂の食事を宅配して、昼にオンラインで接続をしながらランチ会を行い、従業員間のコミュニケーションを促進させている。
- ・重要なことは、バーチャルということを前提として職場の設計をすることだ。例えば、バーチャルで仕事を行う際は、「1対10」のような組織運営はとても難しい。できるだけ少人数で組織サイズを調整し、チームを沢山設けることや、チームリーダーに権限を移譲していくことが大事である。
- ・今までは管理職が、何かあった際に察知して、各方向に目配りをしていた大きな組織運営から、組織のサイズを縮小し、権限移譲を行い、情報がスムーズに上がってくる体制、判断が行いやすい体制に変えていく必要がある。
- ・一人のマネージャーが1on1ミーティングを行おうとすると、ミーティングを行うことができる人数が今までよりも減少していると思う。テレワーク環境下では、例えば5チームぐらいに分散して、そこにリーダーを設けるようにすることや、重点的に育成する人材をピックアップして、面談を行うやり方等、企業の形に合った工夫の仕方を見つけることが大事だ。

- ・その他、従業員個人のソーシャルタイプを把握することも大事である。コミュニケーションが積極的なタイプなのか、消極的なタイプなのか、データを重視するタイプなのか、雰囲気と同調するタイプ等、様々なタイプがあると思う。従業員のソーシャルタイプを把握した前提で、うまくコミュニケーションをとることが、より必要になってくるのではないかなと思う。
- ・従業員の中には、自分から話かけられないタイプの方もいると思うので、ミーティングの際にできるだけ声をかけてあげて、意見を引き出すようにする。声の大きい人ばかりがミーティングに参加するようなことにならないように、それぞれの特性を理解しながら、特にマネジメント側がうまく運営していくような配慮が必要になってくる。

問3：各種調査結果によると、第1回目の緊急事態宣言（2020年4月～5月）時をピークに、テレワーク利用率は増減を繰り返しながら、横ばい傾向にあります。新型コロナウイルス感染症終息後においても、企業が継続してテレワークを実施していくために、中長期的な政策（法整備や、税制、企業へのインセンティブ等）として講ずべき対策があれば教えてください。

- ・継続してテレワークを実施することは、法律で決めるような内容ではないが、例えば、フランスでは、1月は「週3日テレワークをしなければいけない」と法律で決まっていた。今は解除になっていると思うが、テレワークの場合は通常の労働時間の考え方とは異なってくる。
- ・仕事と生活のボーダーレス化が進んできているが、例えばテレワーク中に、子どものお世話や、保育園の支度、食事等、通常的生活場面が仕事の中に入って来る方もいる。また、子どもを寝かしつけてから仕事をされる方や、健康管理のためにスポーツジムに行く方等もいる。働き方の多様化がより一層進んでいる中で、テレワーク向けの労働時間制度（実稼働のみ申告する形）は整備をしていく必要がある。
- ・仕事と生活のボーダーレス化をどのような形で法律、就業規則に組み込んでいくのか、働き方の多様化も背景も踏まえながら、もう一度整理する必要があるのではないかな。
- ・もうひとつは、オフィスの改革に助成をすることも考えられる。特に個人の負担が多いのが光熱費や通信費である。多くの従業員は自宅の中でスモールオフィスを営んでいるような形なので、左記に対する助成制度があっても良いと考える。企業が助成するのか、国が助成するのか、税額控除みたいな形をとるのか、そういったものを考えても良いのではないかな。例えば机、椅子、モニター、照明、Webカメラ等を含めて、仕事をする最低限の仕様には控除があっても良いかもしれない。
- ・加えて、企業のインセンティブというよりも、テレワークに関するテクノロジーを技術開発している企業へのサポートは必要だ。はじめから技術支援ということは難しいと思うが、使えるものをうまく転用し、テレワークで働くことに対してどういうテクノロジーをサポートすると、技術開発企業がさらに発展するのかという

視点は大事である。

- ・企業はユーザー側で、コロナ禍の2年間の経験から様々な知見を持っているはずである。どのようなテクノロジーがあればさらに仕事が効率化できるのか、テレワークは生産性が上らないというのはなぜなのか、という部分を解明してメカニズムを明らかにしてほしい。その上で、技術開発企業と連携することで、テレワーク環境整備がさらに後押しされるのではないか。

問4：諸外国（特にEU圏）では、新型コロナウイルス感染症対策として、テレワークに関する法整備が進んでいますが、日本国内に適用を行う際に参考となる法整備や税制、政策等があれば教えてください。

- ・フランスでは、5年程前になるが、「テレワークをする権利」を付与している。日本にはない権利だが、労使双方に、一律にテレワークを行える権利が付与されたため、日本とはプロセスが異なることは留意する必要がある。
- ・その他、「在宅勤務権」を法制化する国が多いので、その点を日本はどのように捉えるのかを考えていく必要がある。例えば、ドイツだと年に25日程度、「在宅勤務をして良い」という権利を労使で定めている。
- ・EUの場合は、ワーク・ライフ・バランスの観点から「労使で闘ってきてテレワークができるようになった」というケースが増えてきているが、日本の場合は感染症防止という所から入っているため、法整備をする間もなくという経緯もあり、これから揺り戻しがあつた際に、歯止めとなるような制度等は必要だと考える。
- ・諸外国では、テレワーク設備自体をサポートするような取り組みはあるかと思われるが、税制を優遇するという取り組みはおそらくほとんどないのではないか。
- ・日本のように特別会計があるわけではないので、例えば教育に投資をするにしても、企業から従業員の給料の数パーセントを徴収して、それを財源にするような形をとっているため、財源があまりないと考えられる。
- ・テレワークを推進したとして、どこに財源を持ってくるのかというのは難しい。例えば、「オリンピックに併せてテレワークをしましょう」という取り組みが過去にイギリスでも若干あつたが、企業への働き方だけで、特にインセンティブ的なものはなかった。
- ・イギリスにも、日本の経団連のような団体はあるが、先進して何かをサポートしてくださいというようなことを言及していないと思われる。
- ・その他、あるとすれば欧州企業だが、もともと企業のインセンティブというよりは、「在宅勤務すること自体は労使で決めていく」ものであるため、政策決定のプロセスには入ってこない。

- ・テレワークを推進すること自体は、環境の問題として特にロンドンやパリでは、自動車通勤が多いため、テレワークを推奨している。例えば、日本で言うJR、フランスだとSNCF（フランス国有鉄道）があるが、ターミナル駅にテレワーク用の部屋を設けることや、遠隔地（日本で言う所の関東圏ぐらいの場所）にテレワークセンターを設置して労働者に通勤してもらうという対策を行っている。自動車で勤めている企業に通勤するではなく、テレワークセンター等に来て仕事をしてもらうという形だ。大きいサテライトオフィスを設けるというのはあるため、そのような公共施設のテレワーク環境の底上げという面では、各国としてサポートをしている。ただし、あくまでも「交通渋滞の緩和」や「環境への配慮」という側面であることに留意する必要がある。
- ・その他、テレワーク車両を設けるケースがある。ヨーロッパに行くと、今は車両自体にWi-Fi環境を整備して、できるだけ仕事しやすいようなテーブルを設置している。左記のように、公共インフラとなる箇所に対して底上げをしていくことや、公園にWi-Fiを設置することを積極的に導入するというのはある。「できるだけテレワークがしやすい環境づくりをしましょう」とか、遠隔地から首都圏にお仕事に来られている方、いわゆる通勤時間でも仕事ができるようにするため、できるだけ車通勤をしないで留めるためにという所の事例はある。
- ・これからの日本は、テレワークしてもよいし、しなくてもよい状態で、どのようにテレワークを浸透させていくのかについて、労使で話し合いが行われる段階に来ていると考える。
- ・企業側はこれまでの振り返りをしながら、基本的には、オフィスでなければいけないとか、テレワークでなければいけないというよりも、「この仕事であればオフィスとテレワークのどちらが向いているか、どのやり方が良いか」という風に、ハイブリッドな考え方をしていく段階を迎えるだろう。
- ・ただし、テレワークの場合は企業のトップである「経営者の方針」と「人事の対応」が一番大きい。この両者をうまく押さえておかないと、揺り戻しがある場合に、経営者の意識をどのように変えていくのか、どういうメリットがあるのかをきちんと打ち出していくということが重要だ。テレワークによって業績が上がっている企業にはどういう企業があるのか等をピックアップして説得していく必要がある。

② テレワーク普及啓発の専門家等へのヒアリング

【B法人 b氏】

問1：新型コロナウイルス感染症流行後（2020年1月以降）、企業からのテレワーク導入に関する相談件数は増加していますか。また、相談事項はどのような内容が多いでしょうか。

- ・2020年4～5月頃は助成金の利用に関する問い合わせが多かった。当時は「テレワークを導入するためにはどうすれば良いか」という相談が多かったと記憶している。
- ・その後、2020年の6～8月になると、「電気代は会社に負担してもらえないのか」「就業規則を変更しないといけないのか」等の問い合わせ内容に変容していき、2020年の12月前後になると「セキュリティは大丈夫か」という問い合わせが多くなってきた。
- ・2021年になると「人事制度の在り方」、「テレワーク下のコミュニケーション方法」等の問い合わせが増加し、企業の方々もテレワークに対する対応が一過性のものでは済まないということを理解されてきたと感じる。
- ・相談件数ベースでみると、2020年4～5月頃が最も多く、そこから徐々に相談件数は減少している。総務省のテレワークマネージャー、東京しごと財団のテレワークコンサルタント事業も同様の傾向であると伺っている。

問2：各種調査結果によると、大企業に比べ中小企業の方が、テレワークの導入が進んでいない、また、導入する意向がない傾向にあります。中小企業でテレワーク導入が進まない（意向がない）理由をどのように考えますか。また、効果的な導入支援方法があれば教えてください。

- ・主観ではあるが、テレワークに対する中小企業の対応は二極化していると感じる。テレワーク時代のマネジメントを実施している企業は、IT企業の場合だと「オフィスを倉庫に変えた」「オフィスを撤廃した」という声が多く、製造業では「工場のライン等も遠隔で見えるようにした」等、テレワークの運用だけに留まらず、長期的な経営戦略という点でも積極的である。
- ・テレワークに消極的な経営者の方々も、もちろん会社の成長は願っており、従業員のことを考えているのだけれども、テレワークへの対応に舵を切ることができない傾向が見られる。
- ・中小企業ではここ十数年、事業承継が特に問題となっている。ご自身の企業を継続させたいのであれば、「ご自身の企業の価値も合わせて考えましょう」と伝えている。具体的には、自社の業務をしっかりと分析し、テレワークを導入することで、従業員の働きやすい環境を整備すること。働きやすい環境を整備することにより、退職者が減少し、新規採用が行いやすくなることや、コスト削減につながり、企業価値を高めることが可能になる。テレワークに興味のない経営者の方に伝えるのは難しいが、ご自身の企業をどうしていきたいかを考えることが重要だ。

問3：企業へのテレワークの普及に当たり、経営者層への意識付けが重要という各種調査結果がありますが、どのような働きかけが望ましいでしょうか。参考となる事例があれば教えてください。

- ・中小企業の場合は経営者の方が動かないと、テレワークの導入は進まないと考える。経営者の方とお話をする機会があるが、やる方は新しい試みを広くチャレンジするが、現状を変えない方は何事においてもチャレンジされないことが多い。新しいことを全く取り入れない企業の場合だと、離職率も上昇し、新たな人材確保も難しい傾向にある。
- ・とある企業の経営者の方の場合、ご自身が「部下の立場になって物事を汲み取っていかないといけない」「部下が何をしてきたのか事実を汲み取る」「コーチングが必要」と語っており、経営者自らが腹をくくらなければ、テレワーク導入もその他のことも進まないことから、経営者が目線を下げることが大事だと語っていた。
- ・テレワークのメリットを享受するための起点は従業員にあると思う。テレワークで成果が上がるというのは、自分で働き方が選択できることで、モチベーションが上がり、効率も上がる。さらに業績につながり、従業員に還元され、社会的にも発展していく。一人ひとりが働きやすい働き方を整備することが、企業の業績にもつながることを理解してもらうことが重要である。

問4：業種別のテレワークの実施率については、情報通信業や金融業等で実施率が高く、運輸業・郵便業、宿泊業・飲食サービス業、医療・介護・福祉業で実施率が低いという調査結果があります。上記テレワーク実施率が低い企業においても、テレワークの導入に向けたヒントなどがあれば教えてください。

- ・とある宿泊業を例に出すが、電話の問い合わせ等をテレワークで行っていたところ、災害時に宿泊施設本体は電話が繋がらないものの、転送電話設定等を工夫して、お客様対応がスムーズにできたというケースがある。在宅勤務を行っていた従業員は被災地にいなかったことから、しっかりと顧客対応ができたという事例である。
- ・多くの従業員がテレワークをしたいと思いがちだが、そのようなわけではない。「テレワークをしたい人が、テレワークできる仕事に就く」というのが理想形である。企業の方々には「生産性を上げるための最適解を探しましょう」と良く伝えている。生産性を上げるための最適解のひとつの手段がテレワークだと伝えており、「組織全体でテレワークについて考えてください、業務分担の見直しなどのやりくりをしてください」というアドバイスを行っている。
- ・加えて、従業員がどのようなタイプなのかの見極めや環境が大事である。「どのような働き方が自分に合っているのかを考える」ということ、自分にとっての幸せな働き方が分からない方の場合、3か月や半年単位で仕事の難しさがどこにあったか、テレワークをどれくらいしたか、自分がその間にどれだけ幸福感を感じていたのかグラフにしてみると自分がどれくらいで幸せなのか分かる。これは個人によって適正があり、職責に応じて変わる。

問5：複数の調査結果から、企業や企業で働く従業員のテレワーク導入の阻害要因として「テレワークに適した業務がない」という意見があげられていますが、阻害要因を解消する効果的な対応方法があれば教えてください。

- ・東京商工会議所がアンケート調査を行っており、アンケート結果を見ると、「テレワーク可能な業務がない」「生産性が低下する」等の意見があがっているが、本当にテレワークが可能な業務がないのではなくて、テレワーク可能な仕事、テレワーク不可能な仕事が入り混じった状態で業務を行っている可能性が高い。
- ・テレワーク可能な業務が存在しないわけではなく、生産性が落ちるというのも、しっかり業務分析を行えば生産性は下がらない。企業の方々には、テレワークを導入・運用する際に、良かったこと・悪かったことの振り返りを行うように伝えている。それぞれの職務範囲、職階等、立場ごとに良い点・悪い点を洗い出してPDCAサイクルを回すことが大事である。
- ・業務分析からはじめた企業を例に出すと、全従業員の業務を聞き取り、観察し、業務を洗い出した所、業務に偏りがあることが分かった。さらに、ITが苦手な従業員、得意な従業員がいることも分かり、苦手な人には教える機会を設け、日々ルールを見直している。
- ・業務の見直しは、今までのやり方を否定することにもなるため、及び腰になる企業の方々も多いが、テレワーク導入をきっかけに業務を見直すことが大事だと伝えている。テレワークを導入したら、必ず振り返りを行い、PDCAサイクルを回すことが重要だ。
- ・具体的には、まず「絶対にやめられない仕事」「やめてもいいかもしれない仕事」の2種類に分ける所から始めるのが良い。その上で「絶対にやめられない仕事」の中でテレワークできる仕事は何かを考える。もし、テレワーク可能なものがあれば、まずはトライしてみることを勧めている。
- ・上記のように業務を整理していけば、効率が下がることもない。思い込みでテレワークができないと考える方もいることから、業務分析をしっかりと行い、適宜見直しを図っていくことが重要である。

問6：問5のほか、企業や企業で働く従業員のテレワーク導入の阻害要因として「コミュニケーションが難しい」「対面の方が良い」という意見が多くあげられていますが、阻害要因を解消する効果的な対応方法や参考となる事例があれば教えてください。

- ・1on1ミーティングの重要性を企業の方には伝えている。1on1ミーティングは部下の意見をマネージャーがしっかりと傾聴する場であり、マネージャーが会議全体の25%以上喋ることや、部下に質問を問いかけたにも関わらず、自分が答えを提供してはいけないこと等が重要である。1on1ミーティングは、世界で活躍する日本のアスリートとコーチの間でも使われる優れた対話方法である。
- ・その他、ラインによるケアも大事にしなければならない。特にテレワーク環境下では、マネージャーは部下から定時連絡が来なければ気にするようにと伝えている。これまでの対面ありきの職場であれば、マネージャーは異変に気づくかもしれないが、テレワーク環境下では気づきにくい。また、プライベートの事情もできる限り双方で伝えることが大事だ。例えば、重要な会議の日に身内の不幸が重なり、急遽休んだ場合でも、理由を言わなければ伝わらない。特にテレワーク環境下では、こちらから発信しなければ何も伝わらないという点に留意する必要がある。テレワーク下のコミュニケーションは迷ったら発信することが大事である。
- ・特に、マネージャー職については、人の話をしっかりと傾聴できる姿勢を大事にしなければならない。職場の人間関係が労働生産性に影響することは昔から言われており、テレワーク下でもコミュニケーションの重要性は変わらない。

問7：従業員の年代が上がるにつれて、テレワークの実施率が減少する傾向にあるという調査結果もありますが、テレワークの世代間格差を埋める方法があれば教えてください。

- ・特に年配の方の場合は、ご自身の成功体験や経験則に縛られてしまう可能性がある。しかし、新しいテクノロジーや新しい仕事のやり方を取り入れていかないと、時代に取り残されてしまうことや、若い従業員の離職につながるケースもある。
- ・現在コロナ禍で学生をやられている（やられていた）方々の場合、オンラインで授業を受けることや仕事を行うことが標準となっているため、さらにコミュニケーションギャップは広がるだろう。元々持っている常識の部分が異なるため、企業のマネージャー職の方には、若い従業員に対して、一歩下がってコミュニケーションをとることの必要性を説いている。
- ・指導方法についても、年配の方や役職者の方は、若い従業員に対して階段を下りて指導することが必要である。オンライン講義形式等、時代に即したやり方を受け入れた方が役職者もコミュニケーション上のストレスを抱えずに楽になると思う。リバースメンタリング（若手社員がメンターとなって、上司や先輩社員に助言や指導を行う人事育成方法のこと）という考え方があるが、新入社員から学ぶこともあるという視点を大事にしてほしい。

問8：テレワークの運用に当たり、人事評価や管理職のマネジメントにおいて留意する点があれば教えてください。

- ・ある企業の例だと、人事制度マニュアルを全従業員に配っている。マニュアル内には役割等級表が記載されており、7つの部門ごとに5つの役割等級を置いている。管理職に求められる職務要件は何か、リーダー職に求められる職務要件は何か等が明確になっており、そこには給与体系は評価の仕方も組み込まれている。新入社員が入社した際にも、自分が昇進するためにはどのようなスキルが必要であるかが明確になっている。
- ・上記企業の経営者の方が言うには、評価軸が明確なため、「ここはできたけど、ここはできてなかった。だから来期はここまで頑張ろう」という具体的な話ができるため、本人のキャリア意識とのずれが生じにくいとのことだ。
- ・ジョブ型雇用とまではすぐに切り替えられないかもしれないが、テレワークが当たり前となる時代においては、上記の企業例のように、人事評価をしっかりとオープンにすることが大事になってくるだろう。

問9：一部企業では、緊急事態宣言解除後（2021年9月以降）に出勤率が逆戻りしたという声もあります。新型コロナウイルス感染症終息後においても、企業が継続してテレワークを実施していくための要点があれば教えてください。

- ・出勤率が逆戻りしたという声も確かにあるが、今後もやはりテレワーク自体はなくならないと考える。特に、若い世代やこれから働き始める学生等もテレワークができる企業に就職したいというニーズが高い。また、年配の方でもテレワークで仕事ができることに気づいた方が多い。
- ・「テレワークに取り組んでください」というよりは、企業の経営革新のひとつのツールがテレワークであると考え。テレワークに興味があれば、テレワークの導入をきっかけにして、業務の分析を行い、もっと働きやすい会社を目指すことにより、自ずと業績がついてくるだろう。
- ・テレワークを「時間と場所にとらわれない働き方の選択肢」として取り入れるのはとても有効なことであり、企業の業績向上にもつながることから、経営者・従業員双方にメリットがあるということを伝えたい。

③ テレワーク運用事業者へのヒアリング

【C社 c氏】

問1：貴社のテレワークの導入概要について教えてください

（導入時期、背景・目的等）。

- ・制度の導入時期は、2020年2月に日本国内においても新型コロナウイルス感染症流行しているとの情報を受け、その日から全従業員にテレワークの推奨を朝礼のミーティング時に伝えた。
- ・翌3月には、全ての外出、出張、拠点間の移動を原則禁止した。特に我々のような製造業では、工場が稼働できなくなることが最も怖いことであるため、「工場を守る」という観点から、工場勤務者以外の入場は原則禁止とした。
- ・さらに4月には、東京を含めた7都府県の緊急事態宣言があり、15日には全国に展開されたこともあり、当社も完全にテレワークモードに切り替えた。私どもは拠点が分散しており、営業系は東京都、本社である石川県、開発・経理など共通系の人間が埼玉県に在籍している。そのうち、営業のいわば止まり木的な機能であった東京本社を実質閉鎖にした。営業系についてはテレワークで対応ができると判断したためである。
- ・テレワークを導入した目的については、実は全く別の目的でリモート環境を整備していた。当社は拠点が分散しているが、その拠点間コミュニケーションが昔から課題だったことや、丁度、会社が存亡の危機にあったことから、経営者自ら全社員にメッセージを伝えたかったことがきっかけでもある。
- ・上記の経緯もあり、2014年からテレビ会議システムを導入した。各拠点に大きなディスプレイを設置し、拠点間でのコミュニケーションに努め、従業員の気持ちをひとつにするために精一杯投資を行った。結果的には、当時の環境整備が現在にそのまま引き継がれているため、新たな手を加えることなくコミュニケーション環境は整備できていた。
- ・社員にはPCを支給して、会社で使用しているパソコンを家の持ち出しパソコンに替え、マイクロソフトのOffice365に統一もしていたし、社内SNSも定着していた。当社の場合、そのような特殊事情があった。その後、新型コロナウイルス感染症が流行して、緊急事態宣言が発令され、ほぼ同時に本格的なテレワーク体制にシフトしていったという経緯である。
- ・コロナ禍になってからは、「何が何でも現場だけは守る」を合言葉にしていた。勿論、テレワークができない現場の仕事もある。一方で、テレワークが可能な部署もある。そのような部署間の気持ちのギャップが長引くと、現場業務とテレワーク可能業務の従業員の間で軋轢が生じる可能性もあったため、「現場を守るのだ」というメッセージを経営者自ら全従業員に伝えていった。それによって、工場側は「守られている」という自覚が出てくる。工場の部署ではない従業員にとっては、「私たちが守らなければ」という気持ちが芽生えることにより、お互いに感謝をし合う、お互いにリスペクトし合うマインドが醸成されたと思う。

問2：第1回目の緊急事態宣言（2020年4月～5月）以降、貴社の社員の働き方について変化はありましたか。

- ・第1回の緊急事態宣言が発出された2020年4月時は、すぐにテレワーク勤務に切り替えた。同時に、就業規則を改め、PC端末もセキュリティ上、会社が支給したものでなければいけないことから、急遽仕入れを行い、各PCで統一したソフトウェアも導入した。
- ・当社では、2019年の12月にOffice365を全ての端末に導入したことや、共通で利用できるグループウェアを導入していたので、結果的に偶然ではあったが、新型コロナウイルス感染症流行前に下地は整えられていたという所である。

問3：緊急事態宣言解除後（2021年9月以降）、オフィスへの出社が増加した企業も多く見受けられますが、貴社のテレワークの利用状況に変化はありましたか。

- ・当社では緊急事態宣言解除後も、2020年4月時と変わらずにテレワーク勤務を行っている。経営者自ら率先して行っており、言わば、見本を示すような形で継続している。
- ・具体的には、テレワーク可能な従業員は100%テレワーク勤務であるが、例えば、どうしても電話番号を最後に置いておかなければいけないとか、未だにファックスで注文が入ることもあるため、交替勤務で出社するような形をとっている。それ以外は基本的にはテレワークに徹することになっている。

問4：通常業務と比較した際のテレワークの生産性は向上していると感じますか。あるいは、生産性が低下していると感じますか。理由も教えてください。

- ・生産性は明らかに向上していると感じる。通勤時間や移動時間が削減されたことにより、新たな時間が生み出されたこと、移動に伴う経費も相当浮いている。
- ・加えて、集中してまとまった時間が確保しやすくなったことから、考えるための時間、物事をまとめるための時間が取りやすくなったと感じる。

問5：貴社では、テレワークの生産性を向上させるために工夫していること、支援策はありますか。（例：就業環境の整備、インフラ整備、手当の新設）

- ・持ち出しPCの支給や、Office365を活用して全従業員のオフィスツールを統一している。その他、テレワーク環境下ということもあり、ヘルプデスクを充実させ、パソコン環境の悩みを解消すること等、ITを使いやすい環境にすることに注力している。
- ・その他、コロナ禍になる前からではあるが、1on1ミーティングという上司と部下の面談機会をリモートに切り替えた。このようなコミュニケーション環境は、相当気を遣って、普段よりもコミュニケーションの量を倍にするくらいのつもりでないと、なかなか維持は難しいと思うが、そのようなことに気を遣って、コミュニケーション環境とインフラ環境を整備してきた。

問6：各種調査結果によると「テレワークに適した業務がない」という理由で、制度の導入に消極的な企業も多くみられます。貴社でテレワーク対応のために業務の切り出しや、業務をテレワーク可能に整備したこと等があれば教えてください。

- ・現場の状況をリモートで把握できるように、IoTを使って、現場の樹脂成形機の稼働状況を把握している。具体的には、何台が稼働していて、どういう品目を造っていて、本来は何個造らなければいけない、現在は何個できているという風な稼働状況の把握である。上記のような、現場でしか見られない情報をスマートフォンで確認し、もし異常がある場合は現場に問い合わせを行うような形をとっている。
- ・現場も直接業務は多いが、リモートにすることによるメリットというのは、管理監督者や生産管理の担当者等、必ずしも現場作業はしていないが、現場をマネジメントしなければいけない従業員に対して、生データをリアルに送るという意味で導入している。
- ・基幹システムについては、VPN接続の形をとっており、リモートアクセスができる形にしている。

問7：テレワーク時の課題として、「コミュニケーションがとりにくい」という調査結果もありますが、社内（一般社員～管理職）または顧客や取引先等とのコミュニケーションを円滑にする工夫があれば教えてください。

- ・コロナ禍という環境が大部続いている中で、顧客も同じ状況なので、顧客ともオンラインでコミュニケーションをとっており、特段の苦慮はない。
- ・その他、社員とのコミュニケーションの一環で、経営者からの情報発信は極力多くするようにしている。毎朝の社長ブログと、毎週月曜日に社長メッセージを社内SNSの中で発出している。大変ではあるが、多くの従業員がしっかりと目を通してくれており、たまに返信を頂くこともある。当社としては、なるべくトップからのメッセージが毎日社員に伝わるように努力している。
- ・テレワーク環境下だと、従業員の顔色が見えづらいかもしいないが、所属長のコーチング能力が高まっていれば、それぞれの従業員の状況は見えてくる。「オンラインの場合は、コミュニケーションをリアルのときよりも2倍行ってください」と、特に役職者には伝えている。

問8：テレワークを運用するに当たり、従業員の評価方法や数値目標等を新たに設定していますか。（例：労働時間ではなく成果ベースで評価、出勤率●%以下等）

- ・当社の場合は事業再生のために、評価軸等を整理したという経緯がある。2017年より、役割と成果に軸を置く役割等級制度というものに人事制度を変更した。それまでは、昔ながらの年功序列に近い形で、職能資格制度と言って、1年経てば、その間に能力が上がるという前提で年配ほど給料が高いという仕組みだったが、それを完全に変えた。

- ・事業再生時は、従業員の退職や中途採用なども行っていたため、年齢、勤務年数を軸にすると、人事制度として成り立たなくなる。それがきっかけで人事制度は新しいものに変更した。
- ・役割等級制度に変更した大きなメリットについて、実は人事評価というのは、評価する方も、評価される方も苦手な傾向にあるからだ。「私は何でこんな評価なのか」と言われると、説明に苦慮することもあると思うが、この仕組みは評価軸を透明にしている。例えば、「営業の3等級であればこれができないといけない」ということを明確に記載している。よくあるのは、「課長職というのは部長を補佐して係長を指導する」という相対的なことは書いてあるが、絶対的にこの3等級の営業の人は何ができなければいけないかということについて、記載されているケースは少ない。
- ・上記の様な明確な記述にすることで、客観性と透明性が担保され、納得感が生まれる。評価者と被評価者の間で、「今はこの段階だけど、さらにステップアップするためには、こういう研修を受けるべきではないか」と生産的な話し合いができる。部下も納得して、自分のキャリア形成のアドバイスを受けるような形がとれる。
- ・これは実は、1on1ミーティングにとっても適している仕組みであり、リモートにも適している。コロナ以前には、このような状況が起こることは想定していなかったが、結果的には人事制度と運用の仕組みを変えたことが、コロナ禍においても人事制度を円滑に、ますます効率よくやることができている。

問9：テレワーク実施により対外的な評価は変わりましたか。

（例：企業価値の向上、採用活動への好影響等）

- ・2021年の12月には、日様からテレワーク推進賞を頂戴した。特に中小企業の製造業では、なかなかテレワークが進んでいないことが実態であることから、「テレワークが困難な中小企業のロールモデルになる」という評価を頂き、大変ありがたいお話だった。
- ・当社のは今後も続けていく。今後は、日本全国どこからでも、あるいは海外からでも優秀な人を採用できる環境になるのだと思う。世界中、日本中の優秀な人たちが、働く姿、働き方の形態に関わらず、集まって頂けるようになるための1つの魅力になることを半分期待しながら、テレワークの推進はしていこうと思っている。

問10：新型コロナウイルス感染症終息後のテレワークの運用方針などがあれば教えてください。

（例：生産性向上のためにさらに環境を整備する等）

- ・生産性向上のためにテレワークは継続したい。テレワークを推進していくうちに、どうしてもテレワークだけだと孤独感を感じる社員とか、特に新入社員については、出勤してリアルでないと分からないこともあると思う。新入社員の場合は、会社への帰属意識が希薄になるおそれがあるので、「ほどよいハイブリッド」ということで、リアルとリモートを組合せてやっていきたい。

- ・今後の課題だが、もともと事業再生時から勢いで始めたことであるので、もう少し勤務形態に対してのインセンティブの設計、あるいは、人によっては個人負担をかけていることもあり、手当等のインセンティブを検討しなければならない。
- ・今後、テレワークの導入を検討している経営者の方々には、「とにかくまず始めてみることを大事にして頂きたい。中小企業の伝統的な部分というか、製造業もそうだが、一番嫌がるのは経営者の方々である。まずは始めて、一步を踏み出しましょうということに尽きる。一步を踏み出せば、社員が自分たちで考えて、こうした方が良い等の話が出てくるはずだ。

【D社 d氏】

問1：貴社のテレワークの導入概要について教えてください

（導入時期、背景・目的等）。

- ・もともとはリテンション対策（人材の確保や従業員のモチベーション維持）で始めており、当社で勤める女性社員が結婚する際に、遠方に引っ越すことになったため、遠方から毎日通勤してもらうことは大変なこともあり、リモートワークの導入に至ったのが経緯である。
- ・2016年頃の話であるが、当時は一人だけで、週に1～2回出社するが、後は自宅近くのシェアオフィスで勤務という形でリモートワークが始まった。
- ・2018年に北陸で大雪が降った際には、通勤が大変になるという理由も踏まえて、一時的に全員在宅勤務に移行したこともあった。
- ・2019年5月からフルリモートワークの試行を開始した。背景として、2019年3月に、とある社員の配偶者が海外企業（マレーシア）に転職するという話がもちあがり、社員も2020年1月から現地に移住することになった。社員は当社での勤務継続を希望していたので、フルリモートワークで海外から働いてもらうことに。まずは、フルリモートで会社に来なくていい日を設けることから始めた。実際にフルリモートを導入してみたら、「コミュニケーションが難しい」ということで、2019年8月にはLINE WORKS（クラウド型ビジネスチャットツール）を導入している（※当社員は2021年4月に帰国、その後北海道に移住、現在育休中）。
- ・2020年4月にフルフレックス制度も導入しようということで、3か月単位のフルフレックスを全社員に導入した。当社のある石川県にも2020年5月に緊急事態宣言が発令されたことから、それを機に原則出社不要とした。
- ・様々な制約がある社員に対して、「物理的に通勤が不可能だから退職してもらう」というのは本人にとっても、企業にとっても、もったいないことである。一人ひとりの社員が「当社で続けて働いてもらうためにはどうすれば良いか」という発想で、現在の制度導入に至っている。あまり難しく考えずに、その時々で必要だと思う制度、やってみたいと思う制度を導入している形だ。

問2：第1回目の緊急事態宣言（2020年4月～5月）以降、貴社の社員の働き方について変化はありましたか。

- ・緊急事態宣言をきっかけに、原則出社不要としたが、最初は従業員の中にも、「出社する必要があるのではないか」と考える方もいた。しかし、時間が経過するにつれ、在宅メインに切り替わったこともあり、用事が無ければ出社をする人はいなくなった。
- ・当社はフルフレックスに切り替えているが、3か月の清算期間の中で総労働時間が満たされていれば良いという形にしている。端的に申し上げると、当社では、「働く時間」も「働く場所」も従業員の好きに任せる形をとっている。好きに任せると

言っても3か月の清算期間の枠はあるため、その枠の中で自由に働いてもらった方が、より本人たちも、やり方を好きにできるので楽しいし効率も上がる。つまり、生産性も向上するのではないかという一種の仮説に基づいて、フルフレックスを自社に導入している。

- ・人間が楽しいのはどういう状況かと考えた際に、「やり方を好きにしていよ」と言われたときに、一番わくわくしているのではないか。ただし、結果を出す必要はある。結果は出さなければいけないが、やり方は任せる。勿論、コンプライアンスを遵守する前提だ。
- ・当社としては、「ねばねば」ではなくて、「わくわくで働こう」と従業員に伝えている。できる限り、「しなければならない」の要素を減らしつつ、売り上げを立てるためのやり方については、その人のやり方に任せるという形にしていっていった結果、フルフレックス、フルリモートが適していると考えた。

問3：緊急事態宣言解除後（2021年9月以降）、オフィスへの出社が増加した企業も多く見受けられますが、貴社のテレワークの利用状況に変化はありましたか。

- ・緊急事態宣言が解除されてからも自社の働き方は変更していない。現在のフルフレックス、フルリモートがしっかりと企業として利益を上げられているか、と考えると確信は持てないが、経営者として「こういう会社にしたい」という思いがあるため、現在の運用形態をとっているし変えるつもりもない。
- ・顧客との対応に焦点を当てると、2021年9月以降、顧客からの呼び出しが増えた。それまではオンラインで良かった打合せが、対面に変更になる会社が増えて、仕事の効率が若干落ちている部分はある。

問4：通常業務と比較した際のテレワークの生産性は向上していると感じますか。

あるいは、生産性が低下していると感じますか。理由も教えてください。

- ・通勤や移動がなくなった分、生産性は向上していると感じる。ただし、雑談の絶対量は減った。当社の業務の性質上、雑談からヒントを得ることが多く、雑談が学び合いの場になっている。
- ・例えば、ある顧客から言われたことを自社に持ち帰って共有すると、「こういう意味で言っているかもしれない」「こういう風に理解したら良いのではないか」というように、フリーディスカッションが生まれ、一人で考えるよりも、視野の広がりの中から、原因と解決策につながるような事柄を得ることが非常に多い。雑談については、リアルの方が圧倒的にできるため、その点は若干、生産性が落ちているかもしれない。
- ・現在は、オンラインの中で雑談の代替えできつつあると考えている。心理的安全性というものが大原則にあって、「こんなことを言っちゃいけないのかな」ではなく、自分の中でもやややすする事柄はその場ですぐ吐き出すことを大事にしている。

問5：貴社では、テレワークの生産性を向上させるために工夫していること、支援策はありますか。（例：就業環境の整備、インフラ整備、手当の新設）

- ・問4と連動するが、雑談の機会を大事にしている。2021年の11月に「女子会手当」を創設した。当社は経営者を除き、すべて女性従業員で構成されているため、月に一回程度、お菓子を食べながらも、ご飯を食べながらもいいから、どこかに集まって仕事をする場をつくることにして、女子会にかかった費用は全部会社で持つという形をとっている。
- ・従業員のエンゲージメントはあまり意識しておらず、心理的安全性が高まるリアルの雑談の場を設けるために行っている。従って、オンラインで心理的安全性が高まれば、そちらの雑談の質も向上するし、リアルで集まる所で得られる別の価値もさらに引き上げたいと考えている。
- ・その他、ワーケーション手当も設けている。どこかに行って仕事をしたいと要望があれば、基本的には了承している。お子さんがいらっしゃる従業員も多いため、実態としてあまり活用されていないが、たまに活用する従業員もいる。私自身はノマドワーカーなので、例えば、午前中にスキーをして、昼から仕事をしてみたいな形で、ずっとホテルに泊まって仕事をすることもある。

問6：各種調査結果によると「テレワークに適した業務がない」という理由で、制度の導入に消極的な企業も多くみられます。貴社でテレワーク対応のために業務の切り出しや、業務をテレワーク可能に整備したこと等があれば教えてください。

- ・「テレワークに適した業務がない」という考え方の根源には「やりたくない」という思いがあるのではないかな。勿論、企業それぞれで抱えている課題があるため、一概には言えないが、当社の場合、「リモートワークを導入したかったから導入した」という経緯があるため、明確には答えられない。
- ・本気で自社に導入したいと考えるのであれば、絶対に知恵は出てくるのではないかなと思う。当社は、たまたまりモートワークが取り入れやすかった部分も間違いなくある。一経営者としては、「自分の会社なのだから好きにしたら良い」と考える。
- ・経営者としての正解探しをするのではなく、人生そのものの価値の最大化を図るために、仕事も職場も、その価値も高まればいいなと考えている。従って、仕事と人生とどちらが大事かではなくて、人生の一部が仕事ではないか。ということは、人生の価値を高めるということは、その中で時間を使っている仕事の価値も高めなければ、人生の価値は上がらない。例えば、仕事のために家族を犠牲にして人生の価値が高まるとも思えないから、そこはより食欲に、「仕事も人生も家族もプライベートも、全ての価値を高められるような土台として、会社というものはどうあるべきか」という形で試行錯誤をしている。

問7：テレワーク時の課題として、「コミュニケーションがとりにくい」という調査結果もありますが、社内（一般社員～管理職）または顧客や取引先等とのコミュニケーションを円滑にする工夫があれば教えてください。

- ・ SNSの役割は大きいと思う。当社では、LINE WORKS（クラウド型ビジネスチャットツール）を使用しているが、リアルタイムでやり取りしなくても、そこを見ると分かる。確かにオンラインだと、相手が今何をやっているのか分からなかったりするので、伝えたいことはツール上に書いておくと、「既読」で読んだか、読んでいないか分かる。そういった点で言うと、SNSは役立っているという実感はある。
- ・ 改めて、テレワーク環境下でコミュニケーションがとりにくくなっていることは間違いなくあると思う。実際にLINE WORKSも含め、導入しながら工夫する中で、少しずつコミュニケーションの溝が埋められていると感じる。100%は埋められないかもしれないが、たまにみんなで顔を合わせることも大事にしている。

問8：テレワークを運用するに当たり、従業員の評価方法や数値目標等を新たに設定していますか。（例：労働時間ではなく成果ベースで評価、出社率●%以下等）

- ・ 当社では、給与等の情報を全て従業員に公開しており、年度ごとに会社としての売上目標を設定して、話し合って決めている。話し合いの中でそれぞれの目標を設定して、年間目標に到達した際の年俵は一人幾らで、例えば、未達の場合はこれだけ減額されて、逆にオーバーした場合は、超えた分の利益をこういう形で配分する等を話し合って決めている。従って、テレワークの導入に当たり、新たに目標を設定しているわけではないという所である。
- ・ 当社はティール型（社長や上司がマイクロマネジメントをしなくても、目的のためにメンバー一人ひとりが自分たちのルールや仕組みを理解して、独自に工夫し、意思決定していく）組織で運用を行っている。

問9：テレワーク実施により対外的な評価は変わりましたか。

（例：企業価値の向上、採用活動への好影響等）

- ・ 日本テレワーク協会から「テレワーク推進賞」を頂いたり、総務省の「テレワーク先駆者百選」に選ばれたり等、企業ブランディングは確かに向上したと感じる。
- ・ 上記の表彰もあり、社員の愛着心は上がっているのではないかと考えている。当社に在籍することに対する誇りは、少しは高まってきているのではないかと。
- ・ その他、実際に「どのようにテレワークを運用しているのか、やり方を教えてほしい」ということで企業の方から相談を受けることもある。

問10：新型コロナウイルス感染症終息後のテレワークの運用方針などがあれば教えてください。（例：生産性向上のためにさらに環境を整備する等）

- ・より自分の好きなように仕事ができる環境づくりを進めていきたいと考えている。これは、小さい会社だから言えることかもしれないが、逆に中小企業は、やろうと思ったら、大方のことはできると思う。
- ・例えば、経営者の方とお話をしていると、「うちみたいな会社に優秀な人間が来るわけない」という話を聞くが、「優秀」という定義づけ自体も変わってきている部分があるので、そのまま「ノー」とも言えない部分がある。
- ・ひとつだけはっきりしていることは、大学で就職支援の仕事を10年ぐらいやっていたこともあるが、優秀な学生は自分で考えて行動できるし、チャレンジを恐れずに、果敢に取り組む人が多い。そのようなタイプの人材は、スタートアップに流れる傾向にあり、もしかしたら、当社のような働き方ができる会社を魅力に感じるのではないかという可能性はあると思っている。
- ・人材確保という面でも、企業規模に関係なく、柔軟な働き方を提供することによって、そういう人たちとの接点を増やす可能性は、今後ますます高まるだろうという期待があるので、中小企業の経営者の皆さんには、ぜひ一緒に取り組みませんかという形でお伝えしている。

（３） 国外制度等の文献調査

国外制度等の文献調査に当たっては、主に先進国（経済発展が進んだ国家）を対象とし、日本語訳で公表されている文献を中心に取りまとめ、整理を行った。以下は、諸外国のテレワークに関する制度等の一覧を国別にまとめたものである。

① アメリカ

【制度名】	テレワーク推進（強化）法
【制度の開始時期】	2010年
【制度の対象者】	連邦政府各省庁職員
【制度の概要と効果】	同法律において、テレワークは「指定された勤務地の職場以外の承認された場所から従業員が職務・責任を果たせるようにするための柔軟な勤労形態」と定義されている。 テレワーク推進のため、オバマ政権時代の2010年に連邦政府職員を対象にテレワーク強化法が成立した。テレワークを利用し、働き方の柔軟性を高め、ワーク・ライフ・バランスに考慮し、連邦政府の効率化、能力向上への寄与を目的としている。2018年度の平均では連邦職員のうち42%がテレワークの対象（可能）者とされ、実際に実施したのは連邦職員の内22%（テレワーク対象者の51%）だった。
【罰則規定の有無】	テレワークを規制する法制度は見られず、実務上は既存法令の枠内で対処されている。公務部門連邦政府職員では過去20年超にわたり法令に基づきテレワークが推進されてきた。

出典：『諸外国のテレワーク法制概観』（2020. 濱口桂一郎（JILPT））

『テレワークの一考察：日本の現状と海外の法的動向～働く場所と時間を自由に選択する権利確立を～』（2020. 亀岡秀人（日本ILO協議会））

② イギリス

【制度名】	フレキシブル・ワーキング法
【制度の開始時期】	2003年
【制度の対象者】	当初は育児・介護等をなす被用者のみだったが、2014年改正により26週間以上継続雇用されている全被用者に拡大
【制度の概要と効果】	6歳未満の子どもや18歳未満の障害児の親が「フレキシブルな働き方を雇用主に申請できる権利」を法的に明示した。従業員が申請した労働時間や勤務地の要望に対して、雇用主は3か月以内に回答を出す義務を負う。2007年に介護者、2009年に17歳未満の子どもの親、2014年からは26週以上継続して雇用されるすべての労働者が対象となった。
【罰則規定の有無】	—

出典：『テレワークの一考察：日本の現状と海外の法的動向～働く場所と時間を自由に選択する権利確立を～』（2020. 日本ILO協議会）

③ フランス

【制度名】	つながらない権利
【制度の開始時期】	2016年
【制度の対象者】	従業員50人以上の企業の従業員を対象
【制度の概要と効果】	「つながらない」のは勤務時間外の夜間や休日が想定されている。企業は、つながらない権利について従業員と交渉して、細かな運用規定を定める義務を負う。 「つながらない権利」の概念をフランスで初めて提唱したのは、パリ第一大学のジャン・エマニュエル・レイ教授であり、2002年に提唱されたこの概念は、おそらく世界的にも初だった。以来、2010年代にかけて、上記の問題提起がフランス全体に波及していく。ただし、当初の文脈は「生活に仕事が侵食してくることへの拒否感」ともいえるものであったが、現在のフランスにおける「つながらない権利」の議論は、過重労働やプライベートへの侵食を防ぐという観点から、さらにもう一歩進んだものになっている。 仕事を便利にするツールであるはずのメールが、むしろ仕事を阻害するという、本末転倒な状況が問題視されており、「職場から離れたらITとはつながらない」という話ではなく、「職場の中でもITとつながらない時間をつくるべき」という議論になっている。実際にフランスでは、「テレワーク用機器の自宅への設置を拒否する権利が労働者にはある」という判例がすでに存在する。
【罰則規定の有無】	—

出典：『なぜ、フランスで「つながらない権利」が生まれたのか』（2020. 細川良）

【制度名】	労働法典の改正（フランス労働法典第L. 1222-9条）
【制度の開始時期】	2018年
【制度の対象者】	労働者
【制度の概要と効果】	労働法典の改正によって、「テレワークで働く」ことを従業員の「権利」として位置付けた。従来のように、従業員がテレワーク制度の利用を申請し、使用者が承諾するかを決めるのではなく、使用者側がテレワークを拒否する場合は、その理由を示して拒否を正当化することを義務付けるなど、基本的な考え方が変更された。 また、雇用契約書にテレワークに関する規定を設ける必要はなくなり、労働時間や労働負荷の調整などは、企業単位での労使協約によって規定することが可能となるなど、大幅な譲歩が見られた。
【罰則規定の有無】	—

出典：『動き始めたフランスの働き方改革』（2018. リクルートワークス研究所）

【制度名】	テレワークに関する労使の合意
【制度の開始時期】	2020年
【制度の対象者】	雇用主と労働者
【制度の概要と効果】	テレワークに関する企業内や業種別の団体交渉を促し、テレワークは、新型コロナウイルスのパンデミックなど例外的状況を除き、労使双方の合意によることを確認するとともに、テレワークの実施条件や可能な業務の特定は雇用主が一方的に決めるものではなく、雇用主の決定を社会経済委員会に諮問するなど、労使の対話によるものとした。 また、新型コロナウイルス対策のために、早急かつ大規模なテレワーク導入の必要性に迫られた経験に鑑み、合意書にパンデミックや自然災害、企業の建物破壊など例外的状況や不可抗力によるテレワークの条項を追加した。このような場合に早急にテレワークを実施できるように、事前に労使間で、例外的状況下でテレワークが可能な業務範囲や実施条件を特定し、企業内の合意書や企業憲章に盛り込むことを推奨した。 テレワークに伴う必要経費は、雇用主の承認後に企業が負担するが、場合によっては必要経費の負担について企業内労使の対話により決定できるとした。さらに、従業員の孤独感や疎外感の防止に関する条項も盛り込んだ。 これにより、企業の恒常的なテレワークの実施が期待される。
【罰則規定の有無】	—

出典：『テレワークに関する労使の合意成立、労組の要望を政府が後押し』（2020. JETRO）

【制度名】	移動制限措置の導入に伴う新たな企業向け衛生プロトコル
【制度の開始時期】	2021年3月
【制度の対象者】	雇用主と労働者
【制度の概要と効果】	本プロトコルは、テレワークの実施率を引き上げ、職場での感染拡大に歯止めをかけることを目的とする。企業による対応を強化するため、移動制限措置が導入されたパリ市を含む19の県の企業に対して、テレワークが可能な従業員が出勤する時間を最小限にするための、具体的な行動計画の策定を義務付ける。フランス政府の発表によれば、職場での感染が全体の約15%を占めていることから、政府は、従業員が出勤を必要とする場合は週1日の出勤を認めるが、企業に対し、可能な限り100%のテレワークの導入を求めている。2021年3月のテレワークの導入率は65%と2021年1月の64%と同水準で変わらず、2回目のロックダウン時の2020年11月の70%よりも低い水準になっている。在フランス日系企業では、業種や業態により違いがあるものの、管理部門を中心に多くの企業で既に週1日の出勤としている。
【罰則規定の有無】	企業は、当局による監査が入った場合には、同計画の実施状況について説明が求められる。

出典：『テレワークのさらなる実施推進のため、企業向け国家衛生プロトコルを強化』（2021. JETRO）

④ ドイツ

【制度名】	労働者の在宅勤務権に関する構想案
【制度の開始時期】	未法制化（※構想案の発表は2020年10月）
【制度の対象者】	在宅勤務を希望する労働者
【制度の概要と効果】	構想では、「希望する従業員に対して、1年間に少なくとも24日間の在宅勤務を認める制度の導入」を雇用主に求めている。その際、雇用主は、当該従業員の出勤が業務上必須であることを証明できない限り、在宅勤務を認めなければならない。この24日というのは年間最低日数であり、労使交渉や個別契約によって、さらに増やすことが可能である。 また、在宅勤務によって、休日や深夜の労働が増えないよう、勤務時間を電子的に記録するよう義務づけることも法案に盛り込む予定である。 2019年の時点で、ドイツでは労働者の10人に1人強が、常態的または一時的に在宅勤務を行っていた。現在、ドイツには在宅勤務(在宅勤務)に関する法律が存在せず、個別契約や集団的な合意に基づいて実施されている。 雇用主が在宅勤務を認めるのは、専門人材の確保や、従業員のモチベーション向上、働きやすさ改善のため等が主な理由となっている。法案の趣旨は、在宅勤務が長時間労働につながり、私生活の領域を脅かすことのないよう、必要な規定を整備することである。
【罰則規定の有無】	—

出典：『労社相、在宅勤務権構想を発表―最低年 24 日を保障』（2020. 独立行政法人労働政策研究・研修機構）

⑤ イタリア

【制度名】	スマートワーキングに関する法律（アジャイル法）
【制度の開始時期】	2017年
【制度の対象者】	雇用主と労働者
【制度の概要と効果】	スマートワーキングとは、テレワークをICTなどの観点からさらに見直し、場所と時間に制約されない自律的な働き方。時間と場所だけでなく、どれだけ効率的に仕事をし、達成できるか、という方法を重視するとされる。 アジャイル法では、スマートワーキングを行うには、労働者と雇用主の書面による同意（契約）が必要。具体的には①会社の敷地外での業務遂行②雇用主の管理力行使の形態③労働者の休息・休憩④労働者が使用する（ICTなどの）ツールおよび機器から確実に切断（つながらない権利）のために必要な組織的対策、などが含まれる。会社の敷地内で職務を行う従業員と同等の権利を持つ。 2020年の法改正により、企業の情報提供義務やアクセス手続きが簡素化され、企業や行政機関が従業員の同意なしに一方的にスマートワークを導入できるようになった。これらの規定は、緊急事態の延長に伴って確認されたため、官民ともにスマートワーキングの必要性が高まり、最も推奨される対策となった。 雇用主は、従業員が遠隔地で業務を遂行するために必要なITツールを提供しなければならない。また、雇用主は、これらの勤務形態から生じる潜在的な安全衛生上のリスクについて、従業員に情報を送らなければならない。
【罰則規定の有無】	—

出典:『テレワークの一考察:日本の現状と海外の法的動向～働く場所と時間を自由に選択する権利確立を～』(2020. 日本 ILO 協議会)

『Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond A Practical Guide』(2020. International Labor Organization)

⑥ スイス

【制度名】	越境通勤者のテレワークに対する納税特例
【制度の開始時期】	2020年
【制度の対象者】	越境通勤者
【制度の概要と効果】	新型コロナウイルスの感染防止対策として、テレワークが導入されているが、周辺国からの越境通勤者が多いスイスでは、テレワークに切り替えた場合の社会保険や課税の取り扱いが問題となっていた。 これは、社会保険と税金の納付は「勤務場所」の属する国で行うことが定められているためである。 ドイツ、イタリア、オーストリア、フランスとの間で、テレワークも通常勤務と同じとみなして社会保険納付などを行えるよう、二重課税防止協定に基づく2国間協定を、5月13日に締結した。 これにより、周辺国間の越境通勤者のテレワークの継続が可能となった。
【罰則規定の有無】	—

出典：『スイス、越境通勤者のテレワークに対する納税特例を継続』（2020. JETRO）

⑦ ハンガリー

【制度名】	テレワーク法
【制度の開始時期】	2020年11月
【制度の対象者】	雇用主と労働者
【制度の概要と効果】	同法は労働者の権利と健康を守ることを目的とし、雇用主と労働者の合意があれば、円滑にテレワークへ移行できることとした。 新型コロナウイルス感染拡大を受け、テレワーク勤務を希望する労働者が増加していることが背景にある。 同法では、労働者の権利と健康を守ることを目的とし、雇用主と労働者の合意があれば、円滑にテレワークへ移行できることとした。雇用主は、従業員の健康と安全に配慮した労働条件を通知する義務があり、従業員はその条件に基づいて勤務地を選択することができる。雇用主は従業員の経費について、月額最低賃金の10%を上限に証明書なしで実費精算することができる。※時限法ではあるが、感染状況次第で変更される可能性もある。 技術・革新省（ITM）は、同法によりテレワークのルールを柔軟にすることで職場の健康リスクが軽減されるとし、緊急事態下でも企業が経済活動を継続することで、ハンガリーの経済と雇用を維持できると強調した。
【罰則規定の有無】	—

出典：『テレワーク法を施行、労働者の権利・健康保護を目的に』（2020. JETRO）

⑧ フィンランド

【制度名】	新労働時間法
【制度の開始時期】	2020年1月
【制度の対象者】	雇用主と労働者
【制度の概要と効果】	柔軟な労働時間の調整を容易にし、ワーク・ライフ・バランス改善が狙い。例えば雇用主は、労働者の通勤など移動について過度な負担をかけない義務があるとされる。労働者が職務の性質上、いつ、どこで勤務するか、時間と場所について少なくとも労働時間の半分について決定するよう合意することが新たにできるとした。EUのワーク・ライフ・バランスの働くワーク・ライフ・バランス盛り込んだ結果である。経済・雇用省の解説ではこの合意について、個人の目標や目的遂行で業務を行う専門家などが適しているとしている。 これにより、労働時間の半分以上について、従業員の好きな場所で働くことが認められたため、テレワークが加速化した。
【罰則規定の有無】	—

出典:『テレワークの一考察:日本の現状と海外の法的動向～働く場所と時間を自由に選択する権利確立を～』
(2020. 日本 ILO 協議会)

⑨ アルゼンチン

【制度名】	テレワーク法
【制度の開始時期】	2020年8月
【制度の対象者】	雇用主と労働者
【制度の概要と効果】	新型コロナウイルス感染拡大の影響によりテレワーク勤務を行う労働者が増加する中、在宅勤務形態の細則を法的に明らかにし、労働者の権利を守ることを目的とする。各業種・活動における具体的な規則は同法を基に団体交渉を通じて定める。 テレワーク勤務の従業員は労働時間終了後、「つながらない権利」を有する。この権利を使うことによって、就業規則への違反とはみなされることなく、制裁の対象ともならない。また、雇用主は勤務時間外にメールのやり取りなど連絡を取ってはならない。利用されるプラットフォームやソフトウェアは、勤務時間外の連絡を妨げるものとする。13歳未満の子供または介護が必要な高齢者など扶養家族がいる場合、介護のための時間調整や仕事を中断することを認める。 テレワーク勤務の選択は各従業員の任意であり、書面によって同意が必要。また、従業員が望めば、再び出社勤務に戻ることができ、雇用主はこれに従い、元の勤務先または従業員の住宅

	に最寄りの勤務先での業務を与える。雇用主がこれを拒否した場合、従業員は解雇状況とみなすことができ、また、法的に出社勤務復帰を要請することができる。 テレワーク勤務に当たり、雇用主は従業員に必要な通信機器（ハードウェア、ソフトウェア）、その他必要なツールやサポートを与え、設置費やメンテナンス費も加えて、雇用主が負担する。テレワーク勤務によって通信費およびその他サービス費（電気代など）が上昇した場合、雇用主が補填する。 業務に必要な新規技術の導入のための研修などは雇用主が負担し、従業員の業務に加算されてはならない。テレワーク勤務の従業員は労働組合関連法に基づく権利、団結権などを有する。労働災害法に基づき、テレワーク勤務で生じた事故・災害については、労災の対象となる。雇用主は会社の財や情報の保護のために管理システムを導入することができるが、従業員のプライバシーを侵害する監視ソフトなどの活用は禁じる。 アルゼンチン国外でのテレワーク勤務を行った場合、従業員の居住地または会社が位置する場所の法律を適用できる。従業員にとって有利な方を選択できる。外国人非居住者を雇用した場合、当局への許可申請が必要で、業種によっては人数が制限される。所管省庁は、労働・雇用・社会保障省であり、テレワーク勤務を実施する企業は同省に登録を行い、使用するソフトウェアまたはプラットフォームの情報、テレワーク勤務を行う従業員名簿を同省に提出する必要がある。
【罰則規定の有無】	—

出典：『テレワーク法公布、在宅勤務の細則明らかにし労働者権利保護、産業界からは不評』（2020. JETRO）

⑩ ブラジル

【制度名】	ブラジル労働法
【制度の開始時期】	2017年11月（労働法の改正）
【制度の対象者】	雇用主と労働者
【制度の概要と効果】	2017年11月の労働法改正で在宅勤務についての規約が「テレワーク制度」として明文化されて新しく導入された。これにより、 ①業務の大半を雇用企業の施設外で行うが、出社して特定の業務を実施しても問題ない。②従業員の業務を記載した個別契約書の締結が必要。③出社制度とテレワーク制度は、双方の合意書があれば変更でき、テレワーク制から出社制への変更のみに関しては、通知から15日間の猶予をおけば、雇用企業の一方向的な指示で変更できる。④テレワーク労働には勤怠管理はなく、また超過勤務手当は支給されない。⑤自宅で自由な時間に勤務できる。⑥業務に必要な機材、施設、インフラの供給、メンテナンスの費用の負担は雇用企業と従業員との交渉で決める。企業が支給する場合は賃金とみなされない。⑦雇用企業は労働災害、労働病の予防に関する注意事項を文章で示し、従業員の「確認」を取り付ける必要がある。その際、従業員は、雇用企業が示す注意事項を厳守するという宣言書に署名しなければならない。以上7点が定められた。
【罰則規定の有無】	—

出典：『ブラジル労働法のポイント』（2017. ブラジル日本商工会議所）

⑪ メキシコ

【制度名】	テレワークに関する規定を盛り込む連邦労働法の改正
【制度の開始時期】	2021年1月
【制度の対象者】	就労時間の40%超をテレワーク形態で実施する労働者とされ、臨時、あるいは散発的にテレワークをする労働者は対象外となる。
【制度の概要と効果】	テレワークを「使用従属関係にある労働者が報酬を伴う活動を雇用主の事業所以外の場所で行い、物理的な出勤を必要とせず、労働者と雇用主との間の連絡や指揮命令を主に情報通信技術（ICT）を用いて行う労働形態」と定義し、テレワークの要件、雇用主や労働者の義務などを定めている。 テレワーク形態で労働者を雇用する場合は、雇用契約書の中に添付資料の1. に記載された内容を盛り込む必要がある。事業所に労働組合が存在し、組合との間で労働協約を締結している場合、労働協約の中にテレワークの規定を盛り込む必要がある。また、雇用主はテレワークの労働者に対しても、結社の自由や団体交渉権を保障するため、Eメールなどの手段を通じて、労働協約更改などに関する情報を提供する手段を構築する。労働協約を締結していない事業所（組合がない事業所）の場合は、就業規則の中にテレワーク規定を盛り込み、労働者間の連携や連絡を促進するため手段を構築する。 雇用主がテレワークに必要な機材を労働者に支給し、テレワークのために必要となる通信費や追加の電気代も負担し、また、支給した機材の記録を作成し、管理することとしている。 労働者を事業所における労働からテレワークに移行させる場合、不可抗力の事態を除き、労働者の意思を尊重しなければならない。また、事業所での労働への復帰の権利が保障される。 雇用主は、同種の仕事に従事する事業所での労働者とテレワーク労働者を待遇面で差別してはならない。テレワーク労働者の活動を監督するメカニズムは、プライバシーの権利や個人情報保護を保障した上で導入されなければならない。カメラやマイクは、非常時、あるいは仕事の性質から必要な場合のみ、仕事の監督のために利用することができる。
【罰則規定の有無】	—

出典：『テレワークに関して労働法を改正、雇用主と労働者の義務を設定』（2021. JETRO）

⑫ フィリピン

【制度名】	民間セクターの労働者のためにテレワークを労働代替手段として制度化する法律（テレワーク法）
【制度の開始時期】	2019年4月
【制度の対象者】	雇用主と労働者
【制度の概要と効果】	テレワーク法は全ての企業にテレワークを義務化するものではなく、労使双方の同意により、自主的に導入するものとしている。テレワーク法の施行細則は、テレワークをする労働者としない労働者の間で給与や休日、有給休暇、労働評価基準、トレーニング、キャリア開発などの面で格差をつけることを禁止し、テレワークをする労働者が企業のコミュニティーの中で孤立した存在にならないよう雇用者側に義務付ける。 アジア開発銀行（ADB）が9月に発表した資料によると、アジアの278都市の中でマニラ首都圏が最も交通渋滞が深刻な都市とされ、国際協力機構（JICA）は、渋滞によってマニラ首都圏では毎日24億ペソ（日本円で約50億4,000万円）の経済損失が発生しており、2030年には60億ペソまで上がると試算している。 フィリピン雇用者連合が2月から3月にかけて実施した調査によると、87%の企業の雇用者がテレワークの導入に賛成し、28%の企業が既にテレワークを導入していると回答した。導入済みの企業の21%がIT、18%がコンサルタント、14%が貿易、11%が製造業、そのほか、NPOや金融機関、建設、運輸がそれぞれ6%だった。
【罰則規定の有無】	—

出典：『87%の雇用者がテレワーク導入に賛成、28%の企業が既に導入』（2019. JETRO）

⑬ EU

【制度名】	テレワークに関する欧州枠組み協定
【制度の開始時期】	2002年
【制度の対象者】	EU加盟国
【制度の概要と効果】	2002年にテレワークに関する欧州枠組み協定を作成し、定義を行った。以来、労働者の権利を保護するために、さまざまな国がフレキシブルワーク（柔軟な働き方）やテレワークの法的枠組みを整えてきた。協定には、在宅勤務者の雇用条件、健康と安全、トレーニング、団体交渉をはじめとする集団的権利を規定。テレワークはフレキシブルワークの一つであり、その意味で2017年に採択された「欧州社会権の柱（European Pillar of Social Rights）」の原則に大きく関わってくる。ジェンダー平等、機会均等、ワーク・ライフ・バランス、保育・子ども支援、介護といった基本原則の実行を進めるため、2019年8月にはワーク・ライフ・バランス指令が発行された。この指令では、8歳以下の子どもがいる親とすべての介護者は①勤務時間の短縮②フレックスタイム③勤務場所の選択（融通）を要求する権利を持つ」と変更した。なかでも③の勤務場所の選択は、雇用される労働者が労働時間だけではなく、在宅勤務・テレワーク等による働く場所の柔軟化を要求することが可能となる措置を定めなければならないとされた。 ワーク・ライフ・バランス指令により、柔軟な働き方の国内法制化が進み、テレワークなどで、労働者が働く時間、場所の選択を容易にさせることが考えられる。
【罰則規定の有無】	法的拘束力はなく、各国労使によって施行

出典:『テレワークの一考察:日本の現状と海外の法的動向～働く場所と時間を自由に選択する権利確立を～』
(2020. 日本 ILO 協議会)

2-3 テレワーク国民運動に関する普及啓発デザインの検討について

(1) 事業内容

令和3年度におけるテレワーク国民運動の周知啓発媒体を参考に、令和4年度の運動に向けたポスター、リーフレット、関連webサイトバナーのデザイン等をそれぞれ作成した。

(2) 実施方法

- ・ポスターは、A1、B1サイズで作成した。
- ・リーフレットは、A4サイズ（片面一枚）で作成した。
- ・関連HPサイトバナーは、ポスターデザインを参考に作成した。

なお、発注者と協議の上、デザインはこれまでのテレワーク・デイ（ズ）の実績等を考慮し、過年度のデザインを作成したデザイナーに発注した。納品されたデザイン例は、次ページのとおりである。

なお、最終的なデザインは別途納品する。

図表 2-3-1 2022 年度のポスター・リーフレットのデザイン



図表 2-3-2 2022 年度のバナーのデザイン

TELEWORK



3. 参考資料

令和３年度
我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備事業
（テレワーク推進に資する先駆的な事例等調査研究）
テレワークに関する有識者さまへのヒアリングご質問項目

この度は、経済産業省委託『令和３年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（テレワーク推進に資する先駆的な事例等調査研究）』に関するヒアリング調査にご協力いただき、誠にありがとうございます。

本調査は、テレワークに関する有識者等の皆さまから、新型コロナウイルス感染症終息後においても、事業者におけるテレワーク実施が継続して行われるための啓発方法等について把握することを目的として実施致します。ご協力の程よりしくお願い申し上げます。

=====

問１：「ポストコロナ」時代と呼ばれる中で、テレワークは日常的な働き方に変化してきたと言われております。改めて企業がテレワークを行うメリット（短期、中期、長期）はどのようなものでしょうか。

問２：新型コロナウイルス感染症対策として、テレワークを導入した企業も増加していますが、生産性の一時的な低下やコミュニケーションが難しいといった声もあります。企業の視点から、上記の障壁をどのように克服していけばよいでしょうか。

問３：各種調査結果によると、第１回目の緊急事態宣言（２０２０年４月～５月）時をピークに、テレワーク利用率は増減を繰り返しながら、横ばい傾向にあります。新型コロナウイルス感染症終息後においても、企業が継続してテレワークを実施していくために、中長期的な政策（法整備や、税制、企業へのインセンティブ等）として講ずべき対策があれば教えてください。

問４：諸外国（特にＥＵ圏）では、新型コロナウイルス感染症対策として、テレワークに関する法整備が進んでいますが、日本国内に適用を行う際に参考となる法整備や税制、政策等があれば教えてください。

=====

ヒアリング調査にご協力頂きありがとうございました。

令和３年度
我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備事業
（テレワーク推進に資する先駆的な事例等調査研究）
テレワークに関する専門家さまへのヒアリングご質問項目

この度は、経済産業省委託『令和３年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（テレワーク推進に資する先駆的な事例等調査研究）』に関するヒアリング調査にご協力いただき、誠にありがとうございます。

本調査は、テレワークに関する専門家等の皆さまから、新型コロナウイルス感染症終息後においても、事業者におけるテレワーク実施が継続して行われるための啓発方法等について把握することを目的として実施致します。ご協力の程よろしくお願い申し上げます。

=====

問１：新型コロナウイルス感染症流行後（2020年1月以降）、企業からのテレワーク導入に関する相談件数は増加していますか。また、相談事項はどのような内容が多いでしょうか。

問２：各種調査結果によると、大企業に比べ中小企業の方が、テレワークの導入が進んでいない、また、導入する意向がない傾向にあります。中小企業でテレワーク導入が進まない（意向がない）理由をどのように考えますか。また、効果的な導入支援方法があれば教えてください。

問３：企業へのテレワークの普及に当たり、経営者層への意識付けが重要という各種調査結果がありますが、どのような働きかけが望ましいでしょうか。参考となる事例があれば教えてください。

問４：業種別のテレワークの実施率については、情報通信業や金融業等で実施率が高く、運輸業・郵便業、宿泊業・飲食サービス業、医療・介護・福祉業で実施率が低いという調査結果があります。上記テレワーク実施率が低い企業においても、テレワークの導入に向けたヒントなどがあれば教えてください。

問 5 : 複数の調査結果から、企業や企業で働く従業員のテレワーク導入の阻害要因として「テレワークに適した業務がない」という意見があげられていますが、阻害要因を解消する効果的な対応方法があれば教えてください。

問 6 : 問 5 のほか、企業や企業で働く従業員のテレワーク導入の阻害要因として「コミュニケーションが難しい」「対面の方が良い」という意見が多くあげられていますが、阻害要因を解消する効果的な対応方法や参考となる事例があれば教えてください。

問 7 : 従業員の年代が上がるにつれて、テレワークの実施率が減少する傾向にあるという調査結果もありますが、テレワークの世代間格差を埋める方法があれば教えてください。

問 8 : テレワークの運用に当たり、人事評価や管理職のマネジメントにおいて留意する点があれば教えてください。

問 9 : 一部企業では、緊急事態宣言解除後（2021年9月以降）に出社率が逆戻りしたという声もあります。新型コロナウイルス感染症終息後においても、企業が継続してテレワークを実施していくための要点があれば教えてください。

＝＝＝
ヒアリング調査にご協力頂きありがとうございました。

**令和３年度
我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備事業
（テレワーク推進に資する先駆的な事例等調査研究）
企業ヒアリングご質問項目**

この度は、経済産業省委託『令和３年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（テレワーク推進に資する先駆的な事例等調査研究）』に関するヒアリング調査にご協力いただき、誠にありがとうございます。

本調査は、企業の皆さまを対象に、新型コロナウイルス感染症終息後においてもテレワークが継続して行われるための、各企業さまの取組事例について把握することを目的として実施致します。ご協力の程よろしくお願い申し上げます。

=====

問１：貴社のテレワークの導入概要について教えてください（導入時期、背景・目的等）。

問２：第１回目の緊急事態宣言（2020年4月～5月）以降、貴社の社員の働き方について変化はありましたか。

問３：緊急事態宣言解除後（2021年9月以降）、オフィスへの出社が増加した企業も多く見受けられますが、貴社のテレワークの利用状況に変化はありましたか。

問４：通常業務と比較した際のテレワークの生産性は向上していると感じますか。あるいは、生産性が低下していると感じますか。理由も教えてください。

問５：貴社では、テレワークの生産性を向上させるために工夫していること、支援策はありますか。
（例：就業環境の整備、インフラ整備、手当の新設）

問 6 : 各種調査結果によると「テレワークに適した業務がない」という理由で、制度の導入に消極的な企業も多くみられます。貴社でテレワーク対応のために業務の切り出しや、業務をテレワーク可能に整備したこと等があれば教えてください。

問 7 : テレワーク時の課題として、「コミュニケーションがとりにくい」という調査結果もありますが、社内（一般社員～管理職）または顧客や取引先等とのコミュニケーションを円滑にする工夫があれば教えてください。

問 8 : テレワークを運用するに当たり、従業員の評価方法や数値目標等を新たに設定していますか。
（例：労働時間ではなく成果ベースで評価、出社率●%以下等）

問 9 : テレワーク実施により対外的な評価は変わりましたか。（例：企業価値の向上、採用活動への好影響等）

問10：新型コロナウイルス感染症終息後のテレワークの運用方針などがあれば教えてください。（例：生産性向上のためにさらに環境を整備する等）

＝＝＝
ヒアリング調査にご協力頂きありがとうございました。

