



経営・人事戦略の視点から考える テレワーク時代のマネジメント改革

日本テレワーク協会主催 第2期 働き方の未来特別研究プロジェクト
研究成果発表資料（2020年7月）

【特徴】

2015年度より宇治則孝名誉会長を発起人、
客員研究員椎葉怜子を部会長として発足

日本を代表するテレワーク先進企業約20社より、**経営層・
人事担当の役職者**がメンバーとして参加

研究成果として経営者や働き方改革の推進担当者、
政府に向けた**提言**や**レポート**を発表

【開催趣旨】

2020年以降テレワークが当たり前前の働き方になるであろうという想定のもと、

テレワークの取組やテレワークで変わる人材マネジメントのあり方について、

経営戦略や人事戦略の視点から事例共有・ディスカッションを実施。

第2期働き方の未来特別研究プロジェクトメンバー

(50 音順／敬称略／所属・役職は2020 年2 月当時)

1	味の素 (株)	取締役常務執行役員 (ダイバーシティ・人財担当)	野坂 千秋
2	(株) NTTデータ	代表取締役副社長執行役員	柳 圭一郎
3	(株) NTTドコモ	取締役常務執行役員 人事部長	鳥塚 滋人
4	コニカミノルタジャパン (株)	経営管理本部 人事総務統括部長	渡辺 広
5	(株) 小松製作所	取締役 (兼) 常務執行役員	浦野 邦子
6	住友電気工業 (株)	人事部 ダイバーシティ推進グループ長	三屋 ひとみ
7	SOMPOコミュニケーションズ (株)	代表取締役社長	陶山 さなえ
8	第一三共 (株)	執行役員 総務本部長	古田 弘信
9	(株) 電通	執行役員 コーポレート・ブランディング・オフィサー	大内 智重子
10	日産自動車 (株)	ダイバーシティディベロップメントオフィス室長	白井 恵里香
11	日本航空 (株)	人財本部 人財戦略部 部長	福家 智
12	日本マイクロソフト (株)	執行役員 常務 クラウド&ソリューション事業本部長兼最高ワークスタイル変革責任者	手島 主税
13	(株) 日立製作所	人財統括本部 人事勤労本部 トータルリワード部 働き方改革グループ 部長代理	近藤 恭子
14	富士通 (株)	総務・人事本部 人材開発部長	佐竹 秀彦
15	三井住友海上火災保険 (株)	人事部企画チーム兼働き方改革チーム 課長	荒木 裕也
16	三井不動産 (株)	ビルディング本部 ワークスタイル推進部長	山村 知秀
17	横河電機 (株)	執行役員 人財総務本部長	松井 幹雄
18	楽天コミュニケーションズ (株)	取締役 副社長執行役員	金子 昌義
19	(株) リクルートホールディングス	執行役員 (働き方変革推進、総務)	野口 孝広
20	(株) リコー	執行役員 人事本部 本部長	辻 和浩

（役職・肩書は研究会開催当時）

第1回研究会（2019年9月30日）

- ・講演「テレワーク時代の人材マネジメント」
法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授 藤村 博之先生

第2回研究会（2019年10月28日）

- ・事例紹介（1）「リコーグループが実践する「働き方改革」」
株式会社リコー 執行役員 人事本部 本部長 辻 和浩様
- ・事例紹介（2）「富士通の「働き方改革」について～挑戦する企業風土をつくるための組織マネジメント改革～」
富士通株式会社 総務・人事本部 人事部 シニアディレクター 佐竹 秀彦様

第3回研究会（2019年12月2日）

- ・事例紹介（1）「電通における労働環境改善（2017・2018）」
株式会社電通 執行役員 コーポレート・ブランディング・オフィサー 大内 智重子様
- ・事例紹介（2）「JALのワークスタイル変革の取り組み テレワーク ワークーション」
日本航空株式会社 人財本部 人材戦略部 部長 福家 智様

（役職・肩書は研究会開催当時）

第4回研究会（2020年1月24日）

- ・ご講演（1）「社外取締役からみた企業の働き方改革」
株式会社イプシ・マーケティング研究所 代表取締役社長
一般社団法人日本テレワーク協会アドバイザー 野原 佐和子様
- ・事例紹介（1）「生産性向上に向けたテレワーク・在宅勤務拡大の取り組みについて」
株式会社小松製作所 人事部人事グループ 主査 佐藤 武洋様

第5回研究会（2020年2月26日）

- ・事例紹介（1）「テレワークによる価値創造への挑戦」
日本マイクロソフト株式会社 業務執行役員 コーポレートコミュニケーション本部 本部長 岡部 一志様
- ・事例紹介（2）「リクルートの取り組み」
株式会社リクルートホールディングス 執行役員（働き方改革推進、総務） 野口 孝広様

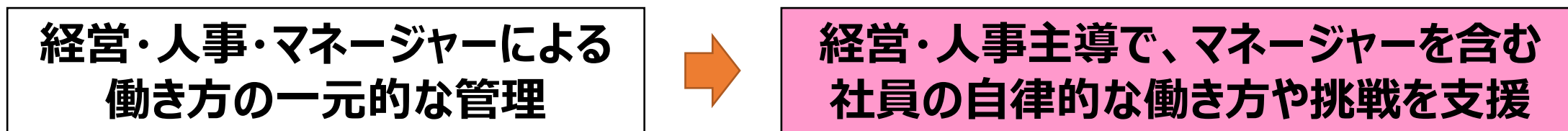
【2019年度の議論の特徴】

テレワークが**働き方改革の大きな流れ**なかで**マネジメント改革**と**両輪**で議論された。

働き方改革のフェーズ

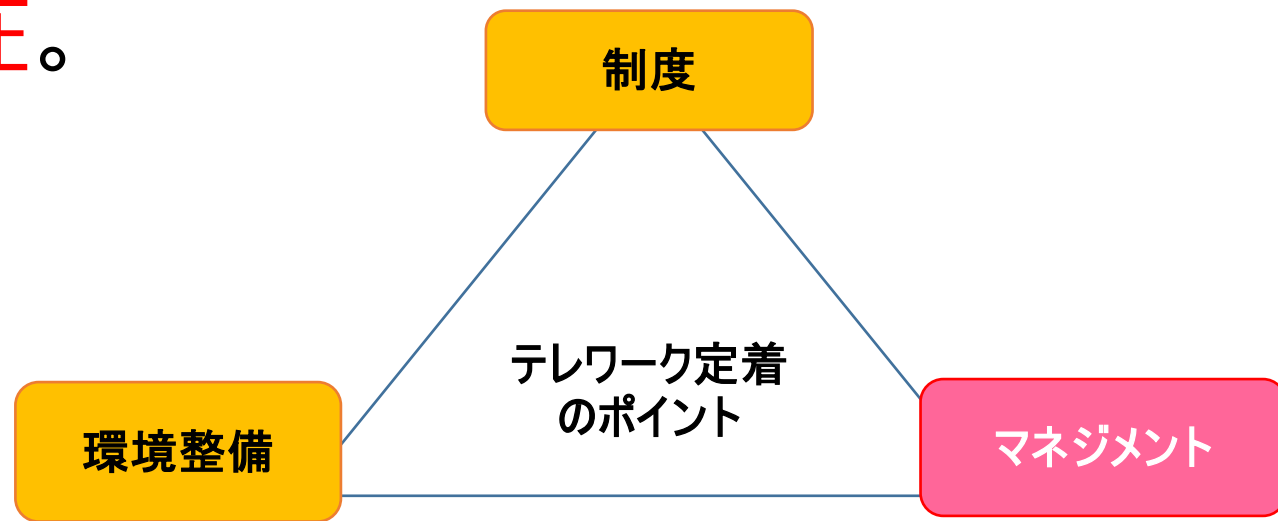


マネジメントのあり方



【メンバー企業の課題感】

テレワークの効果的な活用には、制度・ITツール等の環境整備では不十分。活用の鍵は、**部下の働き方に大きな影響力を持つマネージャーの存在。**



マネージャーを含む、社員の自律的な働き方や挑戦を促す経営・人事主導のマネジメント改革が欠かせない。

① 人事評価制度の見直し

職務範囲があいまいで、勤続年数や働いた時間が重視される
「メンバーシップ型」人事制度の見直し。



職務範囲が明確で成果に応じて評価される「ジョブ型」人事制度への移行。
職位ではなく職責（ミッション）に紐づいた報酬制度へ。

② 管理職の役割の見直し

順送り人事、あいまいな管理職の役割の見直し。



テレワーク時代の管理職には、「離れた場所で働く部下たちの自律や成長を促し、チームの成果を上げること」が期待される。

③ マネージャーに対するマネジメント支援

ビジネス環境の急激な変化によりマネージャーの負担は増える一方。



経営・人事主導によるマネージャーに対する**全面的なマネジメントサポート**が必要。

④ 新しいマネジメントスタイル

成果評価と部下のやりがいを両立するマネージャーの共通点

- ◆ 「**部下の力を引き出し、育てるマネジメント**」を実践。
- ◆ 「**自らの行動を客観的に振り返り、新たな技術を学び続ける謙虚な姿勢**」

⑤ グローバルでの競争力

グローバルで持続的に勝つには組織のダイバーシティが欠かせない。



メンバー企業では、**経営戦略としてダイバーシティとテレワークが両輪で推進**されている。

⑥ BCP（事業継続計画）対策としてのテレワーク

メンバー企業では、2020年東京五輪・パラリンピックに向けて、テレワークの予行練習が進められていた。

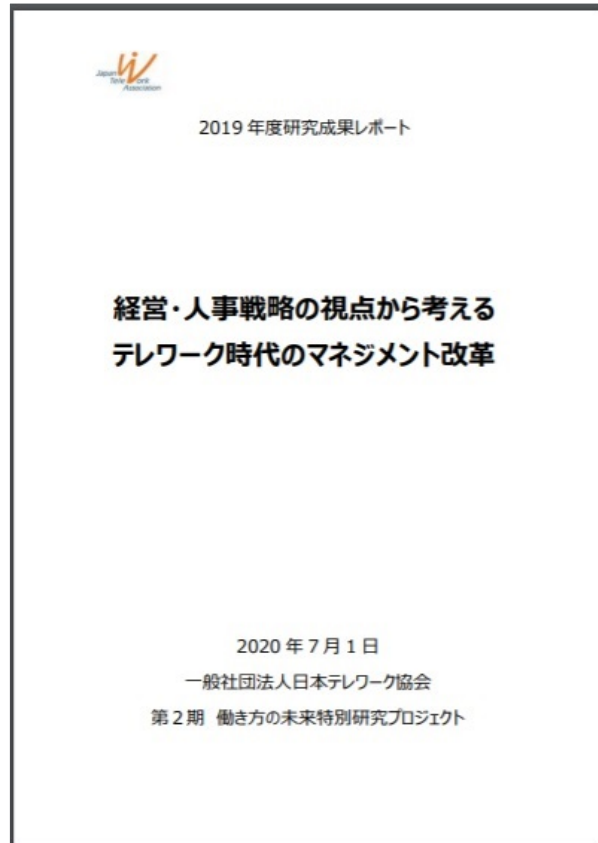


コロナの教訓をもとに、有事において全社を挙げてテレワークを機動的に活用できるよう、**テレワークの定着をスピードアップさせる必要がある。**

2020年 コロナでテレワークが当たり前の時代に

**経営戦略・人事戦略として、
テレワーク時代のマネジメント改革への着手を！**

2019年度研究成果レポート



https://japan-telework.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2020/06/2019hatarakikatanomirai_project_report.pdf

これまでの提言・レポート



<https://japan-telework.or.jp/2020workstyles/>