



2019 年度研究成果レポート

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

2020 年 7 月 1 日

一般社団法人日本テレワーク協会

第 2 期 働き方の未来特別研究プロジェクト

はじめに

一般社団法人日本テレワーク協会は、2000年に設立された情報通信技術（ICT）を活用した、場所と時間にとらわれない柔軟な働き方である「テレワーク（在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務などの形態がある）」を広く社会に普及・啓発することにより、個人に活力とゆとりをもたらし、企業・地域の活性化による調和のとれた日本社会の持続的な発展に寄与することを理念に活動する団体である。当協会では、2015年度より宇治名誉会長を发起人とした特別研究プロジェクトを開催している。メンバーに日本を代表するテレワーク先進企業でテレワークや働き方改革の推進リーダーを務める経営層、人事担当の役職者の方々を迎え、事例の共有や議論を重ねてきた。

本プロジェクトは初年度の2015年度より東京五輪・パラリンピックが開催されるはずであった2020年をテレワーク普及のマイルストーンに置き、プロジェクトメンバーとともにテレワークの推進に取り組んできた（別表）。4期目の2019年度は2019年9月下旬から2020年2月末にかけて「第2期 働き方の未来特別研究プロジェクト」として開催した。研究会では、2020年以降テレワークが当たり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やディスカッションを行った。

2019年度の研究会では、テレワークが働き方改革の大きな流れのなかでマネジメント改革と両輪で議論されたことが特徴だ。全5回の研究会を通して、働き方改革が社員の自律や成長を促すイノベーションを生み出すフェーズに入ったことが共有されている。テレワークは社員の自律的な働き方を促す有効な手段だ。しかし、テレワークが効果的に活用されるには、テレワーク制度の導入やITツール等の環境整備だけでは不十分で、活用を促す経営・人事主導のマネジメント改革が非常に重要になってくるからだ。

また、2019年度の新たなトピックとして、グローバルでのビジネス競争やSDGs・ESG投資などの外部評価指標がテレワークの推進を不可逆的なものに行っていること、国内でも東京五輪・パラリンピックに向けたテレワーク・デイズ2019の大規模な実施、テレワークに適したクラウドやITツール、法人向けサテライトオフィス等の拡充により、テレワーク環境がより一層成熟してきたことが共有された。

最終回となった第5回研究会（2020年2月26日開催）は新型コロナウイルスの感染予防対策として大企業が在宅勤務を推奨し始めた時期にあたり、プロジェクトメンバーの数名は危機管理対策の観点から自宅からWEB会議システムで参加した。2020年5月以降、新型コロナウイルス感染症対策から新しい生活様式としてテレワークが推奨されている。本レポートが経営者や人事担当者にとって、テレワークを経営戦略・人事戦略として本格的に推進する上でのヒントになれば幸いだ。

1. 研究会の共通認識

2019年度の研究会では、働き方改革の目的が残業時間の削減や業務の可視化・自動化による生産性向上に加え、新たな付加価値やイノベーションの創出へと広がりつつあることが共有された。働き方改革の初期段階では、残業の抑制による総実労働時間の削減をもって生産性向上の達成度合いを評価する企業が多かった。しかし、経営層や人事には、働く時間を減らしただけでは、新しい付加価値やイノベーションは生まれないという危機感があった。労働時間や業務の効率化が進んでも、社員が主体的に挑戦する組織風土がなければ、イノベーションの芽が出てこないからだ。

しかし、部下の「管理」を前提とする従来型のマネジメントは、社員の自律や成長促進に対して真逆に作用する。プロジェクトメンバー企業では、マネジメント改革が働き方改革の重要施策と位置づけられ、経営や人事主導で人事評価制度や管理職の役割の見直しなどの様々なマネジメント改革が試行されている。社員の自律を促すテレワークは、新たなフェーズに移行した働き方改革の流れにぴったりと伴走する働き方だ。新型コロナウイルスの感染予防対策として在宅勤務の定着が急速に進む中、テレワーク前提の働き方を想定した上で新たなマネジメントのあり方を模索する必要がある。

2. テレワーク時代のマネジメント改革

当研究会のプロジェクトメンバー企業は、日本を代表するテレワークの先進企業だ。充実したテレワーク制度やIT環境、サテライトオフィスが整備されているが、テレワーク定着の課題として、テレワークの活用が特定の部門やメンバーに偏る傾向にあることが最も多く挙げられた。

各社での調査・分析から、テレワークが定着していない部門では、職場のマネージャーがテレワークに否定的であることや、職場内でファイル共有やビジネスチャット、WEB会議等のクラウドツールが効率よく活用されていないことが明らかになった。さらに、テレワークの活用頻度が、組織のパフォーマンスや社員の社員満足度に影響を及ぼす例も共有された。

テレワーク活用の鍵となるのが、部下の働き方に大きな影響力を及ぼす職場のマネージャーの存在だ。マネージャーがテレワークに否定的で、対面でのコミュニケーションを前提としたトップダウン型のマネジメントスタイルであれば、テレワークが主体的に活用されたり、新たな働き方へのチャレンジから付加価値が生まれ出されたりすることもないだろう。

社員がテレワークを自律的に活用し、主体的にチャレンジしたくなる職場風土を作るには、マネージャーを含め社員の自律や挑戦を促す経営や人事主導のマネジメント改革が欠かせない。

3. プロジェクトメンバー企業でのマネジメント改革の試み

前年度の研究会では、2019年6月に研究成果レポート『テレワークで変わる人材マネジメントのあり方』を発表した。当レポートではテレワークの浸透にともなう人材マネジメント上のさらなる課題として、職務の明確化、評価制度の見直し、中間管理職のマネジメントスキル向上支援を挙げた。今期の研究会では、各社でマネジメント改革の取組が始まったことで、前年度の課題に関連する事例が徐々に積みあがってきた。ここでは、人事評価制度や職場マネジメントなどを含む人材マネジメント改革に加え、経営という大きな意味合いでのマネジメントの視点からも、テレワーク時代のマネジメント改革の試みを紹介する。

① 人事評価制度の見直し

今期の研究会では、働き方改革の観点から、社員が自律的に働き、主体的にチャレンジすることを促す人事評価制度への見直しが必要であるという意見が挙げられた。

あるプロジェクトメンバー企業における人事評価制度の改革事例として、目標を達成しただけでは中下の評価となり、新しいことに挑戦した場合は、評価が上がる設計にしている例が紹介された。

他者との協業という観点では、自分が達成した成果に加え、チーム内外のメンバーや、社外のパートナーとの積極的なコラボレーションが評価項目として運用される例もあった。

社員の自律や主体的な行動を促し、イノベーションを創出するには、新たな挑戦や他者との協業は評価されるべきであろう。そうでなければ、決められた枠組みのなかで結果を出しておけば良いという、イノベーション創出からはほど遠い組織文化になってしまいかねないからだ。

さらに、人事評価制度そのものについてもグローバルでの人材採用競争やテレワークの定着を見据え、勤続年数や働いた時間に重きをおく日本型の人事制度を改め、欧米で主流の職務範囲が明確で成果に応じて評価される「ジョブ型」人事制度への移行や、部長や課長といった職位ではなく職責（ミッション）に紐づいた報酬制度への切り替えについても議論が深まった。

業務の可視化を推し進め、働く場所の自由度をあげるテレワークは、職務範囲があいまいで、転勤など働く場所の拒否権のない「メンバーシップ型」の人事制度とは馴染みにくい面がある。テレワークが定着に向かう2020年以降、「ジョブ型」の人事制度や職責や成果に基づいた報酬制度への移行に関する議論がより一層活性化するだろう。

② 管理職の役割の見直し

日本企業では、年功序列型の人事評価制度がベースとされ、勤続年数が管理職昇進の重要な条件になっていた。しかし、管理職に求められる役割やスキルの定義はあいまいだ。日本には、同じ職場で働く部下をトップダウン型のコミュニケーションで管理し、部下と飲みニケーションするのが管理職、という漠然としたイメージが残っている。しかし、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。

今期の研究会では、マネジメント改革の取組として、勤続年数に応じてほぼ自動的に管理職に昇進する人事制度を抜本的に改革した事例が共有された。あるプロジェクトメンバー企業では、管理職の役割を再定義し、すでに管理職に任命されている社員についても部下や同僚からの多面評価や本人との面談をもとに、適性と認められた社員のみ管理職として再任命する改革が行われた。

日本の企業では管理職になるとチームや部署のリーダーとして部下のマネジメントが期待されるが、部下を持たず、自身の専門性や経験を活かして現場で活躍することを希望する社員もいる。この企業では管理職のキャリアパスとして、従来のマネジメントのプロフェッショナルのラインに加え、プレイヤーのプロフェッショナルのラインを作り、社員の自律的なキャリア選択を促している。

さらに、一人の管理職が管理できる最適人数についても、外部の学術的な知見や他社ヒアリング、自社調査などをもとに、最適人数を再規定して組織人員を再配置する取組も紹介された。

テレワーク時代の管理職に求められる役割について、より一層の議論や実践、好事例の共有が期待される。

③ マネージャーに対するマネジメント支援

DX（デジタルトランスフォーメーション）やコンプライアンス、働き方改革への対応等、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だ。テレワークが前提の働き方になると、変化に適応できるまでの間、マネージャーにはより多くの負担がのしかかる。前年度に続き今年度の研究会でも、変化への対応をマネージャー個人に任せるのには限界があり、経営や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であるという意見が多く出された。

具体的な取組として、AI を活用した時間の使い方の可視化ツールの活用や社員への簡易調査を実施することによるマネジメント支援の事例が共有された。AI の生産性分析ツールを活用すれば、メールや予定表などへの入力情報をもとに、会議やメール、資料作成、移動、残業、コラボレーションなどの時間の使い方が可視化できる。組織別の分析が可能で、高い成果をあげる部門の時間の使い方をマネージャー間で共有し、自分の職場における仕事の進め方を見直す上での参考になる。

マネジメント支援策として別の角度から挙げられたのが、社員の仕事に向き合う際の心身の状態を把握するインターネットを活用した簡易調査の実施だ。従来の社員満足度調査やエンゲージメント調査は半期に1回、年1回程度の実施が主流だ。しかし、実施頻度が少なすぎ、結果が出るころには社員へのフォローアップが間に合わないという課題があった。今年度の研究会では、簡易調査を毎日または週1回といった高頻度で実施する例が共有された。睡眠の状況、職場の人間関係、仕事のやりがい、成長実感があるか等の質問を投げかけることで、社員の直近のコンディションを把握できる。調査結果は人事が把握し、ケアが必要な社員には人事を通してマネージャーがフォローアップする。

テレワークが前提の働き方になると、部下の仕事の進め方や心身の状態を対面で確認できる機会が少なくなるが、ツールの活用方法によってはマネージャーのマネジメントの負担を軽減することができる。

④新しいマネジメントスタイル

テレワーク時代のマネージャーには、離れた場所で働く部下をまとめてチームの成果を出すという難易度の高いミッションが期待される。では、具体的にどのようなマネジメントを行えばミッションを達成できるのだろうか。マネージャーのマネジメントスタイルについて行動指針を提示する企業もあるが、マネージャーに納得してもらうには、外部の学術的な知見や調査結果に加え、自社の現状に基づいた説得力のあるメッセージであることが重要だ。

あるプロジェクトメンバー企業では、マネージャーの行動指針を導き出すために、職場のマネージャーの行動についてマネージャー本人と部下を対象に社内で大規模な調査を実施している。テレワーク時代のマネージャー像を考える上での貴重な調査結果として、要点を紹介したい。

成果評価と部下のやりがいの両方を満たす優秀層のマネージャーは、部下が自助自走できるよう「部下の力を引き出し、育てるマネジメント」を実践しており、「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」があることが明らかになった。また、若手社員の離職率が低いことも特徴だ。逆に、成果評価は高いが部下のやりがいが低いマネージャーは、タスクを指示して管理するトップダウン型のマネジメントスタイルをとっており、部下の離職率が相対的に高く、チームとして成果を中長期的に発揮し続けることが難しいことが浮き彫りになった。

マネジメント論やリーダーシップ論の世界では、変化の激しい時代においては、リーダーには部下の力を引き出しながら後方からチームを守るコーチング型のマネジメントが推奨されている。この企業では自社におけるエビデンス・ベースの調査結果と世の中の研究や調査結果の内容が一致したことで、マネージャーに納得感のある行動指針を発信することができたという。各企業で新しいマネジメントスタイルを模索されるにあたり、ぜひ参考にされたい。

⑤グローバルでの競争力

企業経営という大きな意味でのマネジメントにおいても、グローバルでの競争力を高めるための経営戦略としてテレワークの重要度が上がっている。2019 年度研究会の新たなトピックとして、国連が定めた2030 年までに世界が達成すべき持続可能な開発目標である SDGs や、環境問題（Environment）、社会問題（Social）、企業統治（Governance）への企業の中長期的な対応を評価する ESG 投資に対応する上でも、テレワークを含む働き方改革への対応が待ったなしであることが共有された。

また、グローバルでの人材獲得競争についても、前年度よりも一歩踏み込んだ事例共有が行われた。プロジェクトメンバー企業の多くにおいて、グローバル競争に持続的に勝ち抜くための重要な経営戦略としてダイバーシティが推進されている。組織のダイバーシティの実現に欠かせないのが、多様な人の多様な働き方を実現するテレワークだ。テレワーク先進企業では、グローバルでの競争力を高めるために、ダイバーシティとテレワークが両輪で推進されている。プロジェクトメンバー企業からは、ダイバーシティとテレワークの推進に加え、人材マネジメント改革として、日本国内のみならず海外拠点の社員を含めたグロー

バル共通の人材データベースの構築が進められていることが共有された。グローバルでの持続的な成長や変化への対応に、適切な人材の確保、配置、育成が欠かせないからだ。また、仕事の役割や責任を明確にすることで、社員がグローバルでのキャリア形成を意識し、主体的にチャレンジするよう後押しすることも狙いだ。

グローバルでの競争力を高めるために、ダイバーシティとテレワークを組織の土台とした上で、「ジョブ型」の人事評価制度への変革やグローバル共通の人材データベースの構築・活用など、人材マネジメントのあり方が大きく変化する兆しがある。

⑥BCP（事業継続計画）対策としてのテレワーク

企業経営という大きな意味でのマネジメントにおいて、新型コロナウイルスの発生にともない、テレワークがBCP対策として欠かせない働き方になっている。プロジェクトメンバー企業では、2020年2月下旬の時点で社員に在宅勤務を推奨したり、新卒の就職活動や新入社員研修を対面からWEBに切り替える決定を下したりするなど、テレワークを活用したBCP対策を迅速に実施している。

日本では、2020年の東京五輪・パラリンピック期間中の交通混雑をテレワークで回避するための予行練習として2017年から「テレワーク・デイ」、2018年、2019年には「テレワーク・デイズ」が首都圏の企業や団体を中心に全国で大々的に実施されていた。2020年はコロナ危機が発生せずとも、テレワークがBCP対策として本格的に実践されることが期待される年だったのだ。2020年の東京五輪・パラリンピックは延期になったものの、2020年には新型コロナウイルスの感染予防対策として世界中で在宅勤務が実践されている。

経営トップは今回の教訓をもとに、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。BCP対策として想定される危機として、SARS（重症急性呼吸器症候群）や新型コロナウイルスのような新興ウイルスに加え、台風や大雪、大地震、火山の噴火などの自然災害、テロなどが挙げられる。新型コロナウイルス感染予防対策としてのテレワーク活用の実践経験を活かし、企業戦略としてあらゆるパターンを想定した対策を講じたい。

4. むすびに

当研究会の開催終了後、日本国内で新型コロナウイルスの感染が拡大した。2020年4月7日には緊急事態宣言が発令され、「オフィスワークは原則として在宅勤務」で実施するよう要請された。東京都では2020年の東京五輪・パラリンピックまでにテレワーク導入率を35%以上にすることを目標に掲げていたが、テレワークの導入のみならず、テレワークを前提とした働き方が一気に定着する勢いだ。

緊急事態宣言の解除後も、新しい生活様式としてテレワークが推奨されている。今後、特にオフィスワークについては、「どの業務ならテレワークできるか」ではなく、「テレワーク前提」で業務の進め方を見直し、効率の良い活用方法が検討されるべきだ。テレワーク前提の働き方を模索する上で、プロジェクトメンバー企業の先進的な取組みをまとめた本レポートが役に立てば幸いだ。

別表 これまでの特別研究プロジェクトの成果

特別研究プロジェクト1期目	
2015年度	第1期 2020年のワークスタイル特別研究プロジェクト
主なテーマ	初年度はテレワーク普及のマイルストーンとなる2020年を念頭におき、テレワークの導入・推進の取組についてテレワーク先進企業の経営層・人事担当の役職者の方々とともに事例共有やディスカッションを行った。研究成果として、企業経営者及び政府に対して、テレワークによるワークスタイル変革を実現するためのポイントを提言にまとめた。
レポート	「2020年に向けたテレワークによるワークスタイル変革の実現 -8の提言-」 (研究成果レポート PDF)
	提言1 テレワークによるワークスタイル変革の実現には「経営トップの強力なコミットメント」が不可欠
	提言2 テレワークによる生産性向上を目指すには、制度の「幅広い社員」への適用拡大を
	提言3 テレワーク導入時には「中間管理職」からの「体験」も効果的
	提言4 テレワークの利用の有無で評価に差をつけない配慮を
	提言5 女性の活躍推進にテレワークの活用を
	提言6 介護離職対策にテレワークの活用を
	提言7 治療と仕事の両立にテレワークの活用を
	提言8 個々の企業ごとのテレワークの取組から、社会全体の取組に向けた「社会的気運作り」を
特別研究プロジェクト2期目	
2017年度	第2期 2020年のワークスタイル特別研究プロジェクト
主なテーマ	前年度に続き、2020年を念頭におき、経営戦略におけるテレワークの位置づけや、テレワーク浸透のポイント、制度導入後の課題と対策などについて、テレワーク先進企業の経営層、人事担当の役職者の方々とともに事例共有やディスカッションを重ねた。研究成果として、企業の経営者や働き方改革のリーダーに向けて、制度導入後にテレワークを浸透させるためのポイントを提言にまとめた。
レポート	「2020年に向けたテレワークによる働き方改革を推進するための7つの提言」 (研究成果レポート PDF)

	提言 1 テレワークは「多様な働き方の自律的な選択肢」として推進すべき
	提言 2 効率的な働き方実現の前提条件として、仕事の「見える化」を
	提言 3 制度導入で満足せず、使いやすい運用への継続的な改善を
	提言 4 社員がオフィスにいない環境でも成果が出せるマネジメントへの見直しを
	提言 5 利用者拡大には、サテライトオフィスなど第 3 のスペースの活用を
	提言 6 テレワーク中の過重労働を予防するための適切な労務管理を
	提言 7 テレワークの国民運動「テレワーク月間、テレワーク・デイズ」への参加を
特別研究プロジェクト 3 期目	
2018 年度	第 1 期 働き方の未来特別研究プロジェクト
主なテーマ	テレワークが当たり前の働き方になってくるであろう 2020 年以降を視野に入れ、テレワーク推進の取組や人材マネジメントのあり方についてテレワーク先進企業の経営層、人事担当の役職者の視点から事例共有やディスカッションを行った。研究成果レポートでは、2015 年度からの議論の変遷、およびテレワークの浸透に伴って変化が求められる人材マネジメントのあり方についてまとめた。
レポート	「テレワークで変わる人材マネジメントのあり方」 (研究成果レポート PDF)
	(1) テレワークによる「自律的」な働き方にマッチした人材マネジメントへの進化が必要
	(2) プロジェクトメンバー企業での取組事例
	(3) テレワークの浸透にともなう、人材マネジメント上のさらなる課題
特別研究プロジェクト 4 期目	
2019 年度	第 2 期 働き方の未来特別研究プロジェクト
主なテーマ	前年度に続き、テレワークが当たり前の働き方になるであろう 2020 年以降の働き方を視野に入れ、テレワーク推進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、テレワーク先進企業の経営層、人事担当の役職者の方々とともに、経営・人事戦略の視点から事例共有やディスカッションを行った。研究成果として、プロジェクトメンバー企業で実践されているテレワーク時代のマネジメント改革の試みについてまとめた。 (本レポート)

働き方の未来特別研究プロジェクト メンバー企業名簿

(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

働き方の未来特別研究プロジェクト 研究会開催履歴

(所属・役職は研究会開催当時)

第一回研究会（2019年9月30日）

テーマ「テレワーク時代の人材マネジメント」

- ・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

第二回研究会（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

第三回研究会（2019年12月2日）

- ・事例紹介（1）「電通における労働環境改革（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 ワークেশョン」

日本航空株式会社 人財本部 人財戦略部 部長 福家 智様

第四回研究会（2020年1月24日）

- ・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

第五回研究会（2020年2月26日）

テーマ「テレワークによる価値創造への挑戦」

- ・事例紹介（1）「日本マイクロソフトの働き方改革の取り組み」

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「第 2 期 働き方の未来特別研究プロジェクト」主催者側メンバー

(所属・役職は 2020 年 2 月当時)

- | | | |
|------------|--|-------|
| ○発起人 | 一般社団法人日本テレワーク協会 名誉会長
テレワーク推進フォーラム 会長
東京テレワーク推進センター 施設長
元 日本電信電話株式会社 副社長 | 宇治 則孝 |
| | 一般社団法人日本テレワーク協会 専務理事 | 田宮 一夫 |
| ○部会長・執筆責任者 | 一般社団法人日本テレワーク協会 客員研究員
株式会社ルシーダ 代表取締役社長
大妻女子大学 非常勤講師 | 椎葉 怜子 |
| ○事務局 | 一般社団法人日本テレワーク協会 事務局長 | 富樫 美加 |