

これからの  
働き方とキャリア形成

HR Practice Magazine  
産労総合研究所

# 人事実務

7  
JULY 2020  
No.1210

特集

## 遠隔マネジメント

解説1 テレワークの浸透がもたらすマネジメントの変革

解説2 在宅勤務時代の新しいマネジメント

解説3 新型コロナウイルスをめぐる  
社内外とのコミュニケーション戦略

緊急レポート

21年卒・22年卒の採用現場を追う!

新連載

セルフ・マネジメント人材の  
育成・評価への道筋

好評連載中

【働き方改革】  
クラッソーネ

【採用最前線】  
三井物産

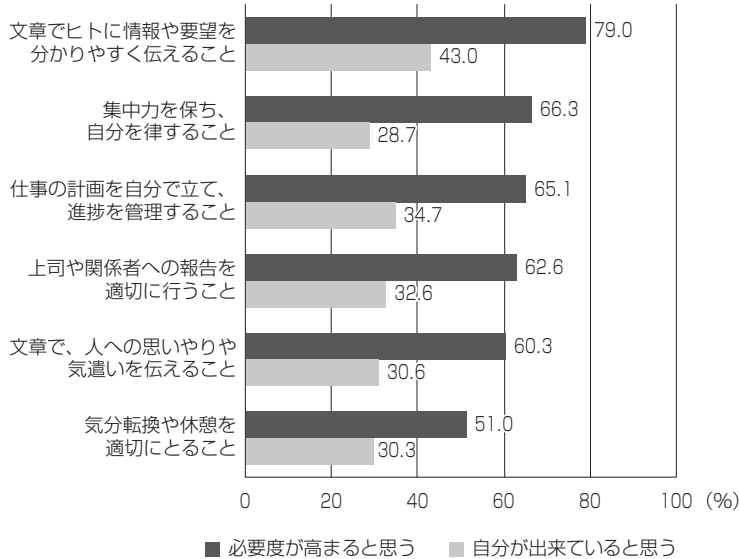


# データでみる人事のこれから

## 第4回 コロナが変える働き方の行方

公益財団法人日本生産性本部 主席コンサルタント 東狐貴一

テレワーク環境下で必要度が高まるスキル（複数回答）



資料出所：リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所「テレワーク緊急実態調査」2020年3月26～28日

今年、本来であれば2020年4月から、大企業への同一労働同一賃金の適用や中小企業への時間外労働規制の拡大適用等、働き方改革関連法が本格的に施行されていたはずであった。しかし、想定しないような事態の下、かつてないスピードで進んでいる働き方改革がある。テレワークである。

これまで日本におけるテレワークの導入率は高くなかった。たとえば、総務省「平成29年通信利用動向調査」によると、テレワークを「導入している企業」は13.9%にとどまり、導入予定も含めても18.2%と2割に満たない状況であった。また、導入済みの企業でも、利用者数が従業員の5%未満という企業が過半数

(51.4%)を占めていた。こうした状況が、今回のコロナで大きく変わりつつある。日本能率協会が2020年4月に実施した調査<sup>1</sup>では、コロナ感染拡大以前から在宅勤務を行っていたとの回答は22.3%であったのに対して、今回感染拡大対策として在宅勤務を初めて実施したとの回答は44.6%と2倍となっている。また、今回初めて在宅勤務をしたと回答した人の約8割は、コロナ収束後も在宅勤務制度を続けることを希望すると回答している。

では、今後、在宅勤務等テレワークが日本の新しい働き方の主軸となっていくには何が課題となるだろうか。リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所が

行った調査<sup>2</sup>から、その課題がみえてくる。テレワーク環境下で必要なスキルと実際に自分ができているスキルをみると、「集中力を保ち、自己を律すること」「仕事の計画を自分で立て、進捗を管理すること」といった自己管理(セルフマネジメント)の力が強く求められると感じている反面、自分ができていると感じているのは必要と考える人の半数程度にとどまっている。本調査によると、テレワークにおけるワークの質やライフの質を高めるには、業務遂行において本人の工夫に任せる部分があることや仕事の全体像や責任・成果を明確にするといった「自律的な職務設計」とともに、自律できるように仕事を任せながら情動的・情報的マネジメント(自律支援型マネジメント)が必要だとしている。また、日本電産会長兼CEOの永守重信氏は朝日新聞のインタビュー記事で、「日本人は職場で上司の顔色をうかがいながら、指示待ちで仕事をしている」としたうえで、「テレワークなら上司の顔色をみて仕事をするともなくなるので、指示待ち型から変わるかもしれない」「これからは、積極的に自分で仕事を探し(Proactive)、専門性を磨いて(Professional)、生産性を高められる(Productive)の「3p」で人材を評価していきたい」と語っている<sup>3</sup>。こうした指摘はこれからのHRMを考えるうえでヒントとなるだろう。

### 東狐貴一（とうこ・きいち）

1987年入職。企業・大学・自治体への人事制度(賃金制度・評価制度・目標管理制度)の設計・導入・定着支援を中心にコンサルティングを行っている。主な論文・著書は「日本の人事制度の現状と課題」等。

(注) 1. 「新型コロナウイルス感染症に関連するビジネスパーソン調査(インターネット調査)」。調査時期：2020年4月17日～24日。調査対象：JMAの各種サービスを利用しているビジネスパーソン(81,603件)※自由業、70歳以上は除く：回答数2,123件・回収率2.6%  
2. 「テレワーク緊急実態調査」(インターネット調査)。2020年3月26～28日に従業員規模300人以上の企業に勤務する、終日・半日・一部業務のみの少なくともいずれか1つの形態のテレワーク経験がある一般社員664人、管理職253人を対象に実施。  
3. 朝日新聞「新型コロナ 脱・指示待ち型へ」(2020年5月22日付け朝刊)。