

公的組織におけるテレワーク活用のヒントに！
～海洋研究開発機構の取り組み～



JAMSTEC 国立研究開発法人
海洋研究開発機構
Japan Agency for Marine-Earth Science and Technology

はじめに

- この資料は、国立研究開発法人海洋研究開発機構において、職員の在宅勤務制度の検証のため実施した、調査の概要をとりまとめたものです。当機構の取り組みや、検証過程で得られた知見を整理し、今後の運用の方向性を示しています。また、日本テレワーク協会アドバイザリーボードの専門家からいただいた所見についても紹介しています。
- 従来の雇用・就業モデルからの変革の波が迫る今、公的組織や非営利組織においても、潜在的労働力の発掘と職員の働き方改革は、組織活力を高め社会に良質なサービスを提供し続ける上で不可欠です。テレワークは、これらの課題解決のためのアプローチの一つとして大きな期待が寄せられています。本資料が、これからテレワーク制度の導入や見直しを検討されている皆様にとって、少しでも参考になり、より良い制度づくりの一助となりましたら幸いです。

令和7年5月

国立研究開発法人海洋研究開発機構
人事部人事企画・ダイバーシティ推進課

海洋研究開発機構（JAMSTEC）の概要

海洋研究開発機構（JAMSTEC：ジャムステック）

JAMSTECは、文部科学省所管の国立研究開発法人です。海洋の総合的な研究開発機関として、新たな科学技術で海洋立国日本の実現を支え、国民、社会、そして地球の持続的発展・維持に貢献することをめざしています。

国内6拠点

神奈川県横須賀市（本部）、横浜市、青森県、高知県、沖縄県、東京都



職員数（2025年4月1日時点）

研究職	324人
准研究職	50人
技術職	145人
船員	46人
事務職	160人
支援・補助等	219人



研究開発体制（7部門2部2プロジェクトチーム）



JAMSTECの柔軟な働き方に向けた取り組み

在宅勤務制度（テレワーク）

- ・ 裁量労働者は制限なし（その他は原則月10日）
- ・ 職員の自宅の他、実家等でも実施可能
- ・ 完全リモートワークの雇用形態も創設

休暇制度・兼業副業等

- ・ 夏季休暇を通年利用可能なWLB休暇へ変更（年7日）
- ・ 申請許可制でいわゆる兼業や副業も実施可能
- ・ 他機関等とのクロスアポイントメントの推進

裁量労働制・フレックスタイム制

- ・ 研究系職種は時間に縛られない裁量労働制を適用
- ・ その他職種でもフレックスタイム制が利用可能
- ・ いずれも育児や介護による時短勤務との併用可能

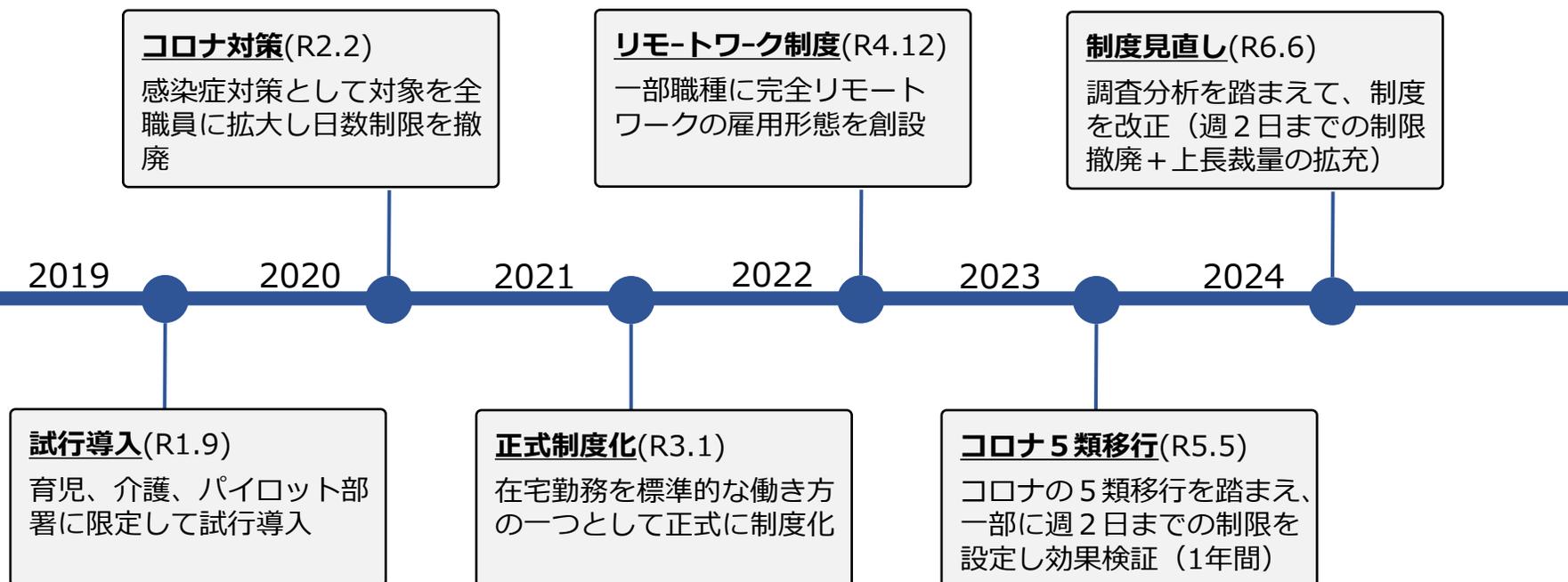
会議のオンライン化・DX

- ・ ほぼ全ての会議がハイブリッド対応
- ・ 押印や紙手続きの見直し、AIの利活用を推進中
- ・ 業務効率化は部署横断で取り組みを推進

☑ JAMSTECの勤務制度

- JAMSTECでは、職員一人ひとりが、その能力を最大限発揮できるよう、在宅勤務制度の他、裁量労働制やフレックスタイム制、休暇制度やDXの推進など、柔軟な働き方に資する取り組みを進めています。
- 職員の標準的な勤務時間は、午前9時から午後5時半（うち休憩45分）ですが、研究系職種には専門業務型裁量労働制が適用され、研究開発業務の状況に応じた柔軟な勤務が可能となっています。
- また、その他の事務・技術系等の職種においても、申請に基づきフレックスタイム制の利用が原則可能となっています（コアタイム13時～15時）。

JAMSTECの在宅勤務制度（テレワーク）の変遷

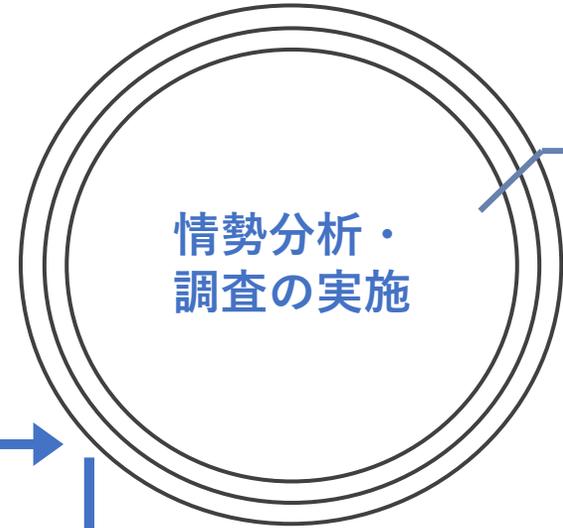
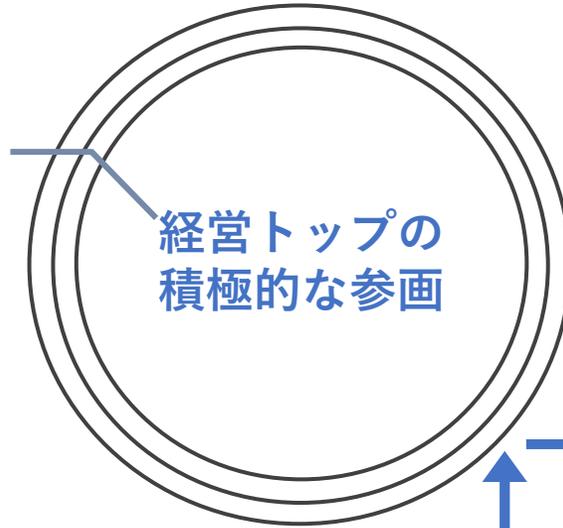


☑ JAMSTECの在宅勤務制度

- JAMSTECでは、令和元年より、在宅勤務制度（テレワーク）を導入し、現在まで順次拡大しています。
- 在宅勤務制度は、原則全職員が利用可能な制度としており、実施場所も、自宅に限らず、実家等でも実施することを認めています。
- 実施回数については、管理者、研究系職種の職員については制限はなく、他の職員は、現在、常勤で月10日まで実施が可能です。（別途、要請又は上長の職務命令に基づき在宅勤務を実施させることができます）。

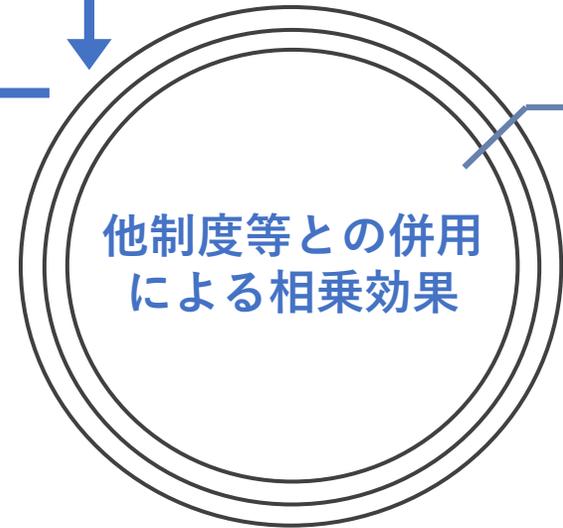
JAMSTECにおけるテレワーク推進の流れ

- ・経営戦略と人材戦略、働き方改革の複合的視点から経営者が積極的に検討にコミット
- ・大きな制度変更時等にはトップからメッセージを発信するなど、その狙いや背景等を共有



- ・民間企業や公務部門の状況や動向等を把握・分析
- ・調査結果は外部有識者からも、所見を得ながら、客観的で合理的な制度設計を検討

- ・制度導入後は、アンケート調査を継続して実施し、その効果と課題を把握
- ・これらの結果や社会動向を踏まえ、その時々に応じた見直しを実施



- ・フレックスタイム制など、在宅勤務と併用することで、相乗効果が期待される制度も並行して導入
- ・DX、業務効率化に関する検討を進め、働き方に合わせた効率的な仕事の在り方を模索

制度の見直しにあたり文献調査及び効果検証を実施

背景

- JAMSTECでは、令和元年9月にテレワーク制度の試行導入を行ったが、その後半年を待たずして、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けた“対策”として緊急避難的に全面導入した経緯がある。
- そのため、試行導入時の検証や課題分析、本来の制度のビジョンや目的に対する議論が必ずしも十分に行われていない状況にあった。



問題意識 目的

- 改めて機構のテレワークの在り方を考えるにあたっては、①公的部門としての導入目的や期待される効果、②制度の有効性評価方法の2点を中心的な視点に、文献調査や職員へのアンケートを含む、テレワークに関する調査分析を実施。テレワークを人事戦略・経営戦略上どのように位置付け運用を行っていくべきか、その大きな方向性を検討した。

文献調査及び効果検証 概要（文献等調査）

政策動向

- テレワークは、コロナ対策以外でも、過疎や過密対策、地域活性化、家庭と仕事との両立支援など、多様な政策目標達成のためのツールとして積極的に推進されている。

例) 内閣府：地方創生テレワーク推進事業など

- ▶ 特に、家庭と仕事との両立支援では、介護期及び子どもが3歳になるまで、テレワークを選択できるように措置を講ずることが努力義務化され、これらを盛り込んだ、改正育児介護休業法が令和6年に成立している。

改正の概要

1. 子の年齢に応じた柔軟な働き方を実現するための措置の拡充【育児・介護休業法】

- ① 3歳以上の小学校就学前の子を養育する労働者に対し、事業主が職場のニーズを把握した上で、柔軟な働き方を実現するための措置を講じ（※）、労働者が選択して利用できるようにすることを義務付ける。また、当該措置の個別の周知・意向確認を義務付ける。
※ 始業時刻等の変更、テレワーク、短時間勤務、労働者が就業しつつ子を養育することを容易にするための休暇（養育両立支援休暇）の付与、その他働きながら子を養育しやすくするための措置のうち事業主が2つを選択
- ② 所定外労働の制限（残業免除）の対象となる労働者の範囲を、小学校就学前の子（現行は3歳になるまでの子）を養育する労働者に拡大する。
- ③ 子の看護休暇を子の行事参加等の場合も取得可能とし、対象となる子の範囲を小学校3年生（現行は小学校就学前）まで拡大するとともに、勤続6月未満の労働者を労使協定に基づき除外する仕組みを廃止する。
- ④ 3歳になるまでの子を養育する労働者に対し事業主が講ずる措置（努力義務）の内容に、テレワークを追加する。
- ⑤ 妊娠・出産の申出時や子が3歳になる前に、労働者の仕事と育児の両立に関する個別の意向の聴取・配慮を事業主に義務付ける。

2. 育児休業の取得状況の公表義務の拡大や次世代育成支援対策の推進・強化【育児・介護休業法、次世代育成支援対策推進法】

- ① 育児休業の取得状況の公表義務の対象を、常時雇用する労働者数が300人超（現行1,000人超）の事業主に拡大する。
- ② 次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画策定時に、育児休業の取得状況等に係る状況把握・数値目標の設定を事業主に義務付ける。
- ③ 次世代育成支援対策推進法の有効期限（現行は令和7年3月31日まで）を令和17年3月31日まで、10年間延長する。

3. 介護離職防止のための仕事と介護の両立支援制度の強化等【育児・介護休業法】

- ① 労働者が家族の介護に直面した旨を申し出た時に、両立支援制度等について個別の周知・意向確認を行うことを事業主に義務付ける。
- ② 労働者等への両立支援制度等に関する早期の情報提供や、雇用環境の整備（労働者への研修等）を事業主に義務付ける。
- ③ 介護休暇について、勤続6月未満の労働者を労使協定に基づき除外する仕組みを廃止する。
- ④ 家族を介護する労働者に対し事業主が講ずる措置（努力義務）の内容に、テレワークを追加する。 等

（画像出典：厚生労働省ホームページ（<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/001326112.pdf>）。「令和6年改正法解説資料」厚生労働省、最終参照 2025-04-16。※赤下線はJAMSTECにて補記したもの）

公務員の状況

- 国家公務員：全府省庁で制度導入済み
地方公務員：都道府県／指定都市（100%）他市区町村（60.1%）※
※（出典：総務省、地方公共団体におけるテレワークの取組状況調査結果（令和5年10月1日現在））
- 国家公務員では、令和6年3月、テレワークに関する各府省統一のガイドラインが策定され、業務上支障のない限り職員の希望に応じテレワークが実施可能とされている。また、「ポストコロナにおいてもテレワークのさらなる浸透と定着を推進する」とされており、抑制方針は見られない。

- ▶ 公務員の働き方としてのテレワークの目的は、非常時の行政機能の維持に加え、働き方改革や人材確保の観点が中心となっている。

「国家公務員におけるテレワークの適切な実施の推進のためのガイドライン」について
(令和7年4月改訂) 内閣人事局 人事院

- ▶ 「テレワーク等の柔軟な働き方に対応した勤務時間制度等の在り方に関する研究会」最終報告（令和5年3月・人事院）を踏まえ、テレワークの実施に関する統一的な基準を示すガイドラインを内閣人事局・人事院が連携して令和6年3月に策定。各府省等におけるテレワークの適正かつ公平な運用の確保を図る。
- ▶ テレワークは、職員のワークライフバランスに応じた多様な働き方の実現や人材確保等の観点からも重要。ポストコロナにおいてもテレワークのさらなる浸透と定着を推進するべく、ガイドラインの周知徹底を行う。

● ガイドラインのポイント ●

- ・ テレワーク実施に係る基本的な考え方として、職員の希望・申告を前提として職務命令により実施することを原則としつつ、業務運営上の支障がない限りにおいては、職員の希望に応じてテレワークを可とする
- ・ 例外的な取扱いとして、職員のテレワーク実施に係る希望に応じられない可能性がある場合等があることを示す
- ・ テレワーク勤務中の執務の中断と職務専念義務の関係や、勤務管理、テレワークの特性を踏まえたマネジメント・長時間労働対策などについて明記

「国家公務員におけるテレワークの適切な実施の推進のためのガイドライン」主な記載項目

1. 総論
・ テレワーク実施に係る基本的な考え方
・ 例外的な取扱い
2. 勤務時間の柔軟化・休憩時間や移動時間との関係
・ 勤務時間の柔軟化とテレワーク勤務の関係（フレックスタイム制による勤務時間を割り振らない日の設定、勤務開始後の勤務時間の将来に向かっての変更等）
3. テレワーク勤務中の執務の中断と職務専念義務との関係
4. 勤務管理
・ テレワーク勤務時の超過勤務
・ 管理者において求められる取組
5. マネジメント・長時間労働対策
・ 職員の健康の保持増進及び安全の確保
6. テレワーク時の職員の健康管理と安全確保
・ 職員の健康の保持増進及び安全の確保
7. テレワーク時のバリエーション対策
8. テレワークに伴う費用・手当
・ テレワーク勤務における通勤手当の処理の在り方
・ テレワーク勤務を中心とした働き方をした場合の在宅勤務等手当の支給
9. 公務災害

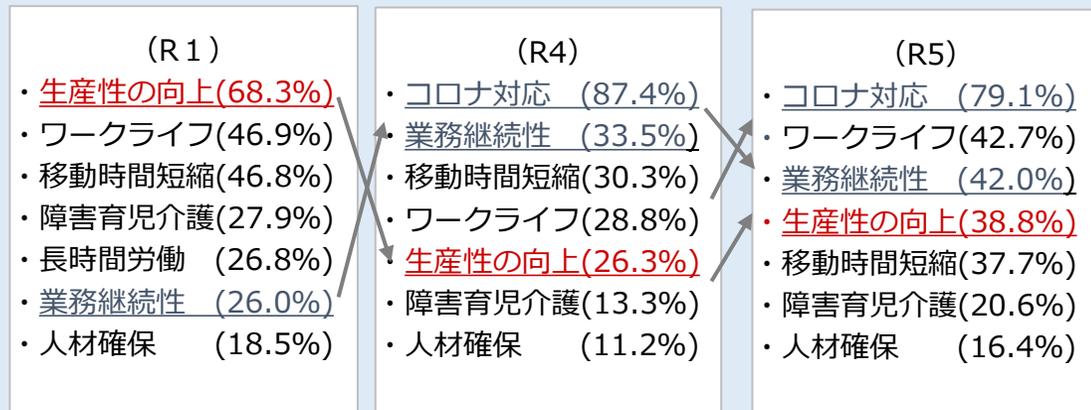
（画像出典：内閣官房ホームページ（https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/pdf/guideline_gaiyou_2.pdf）。「国家公務員におけるテレワークの適切な実施の推進のためのガイドライン（令和7年4月）概要」、内閣官房内閣人事局・人事院、最終参照 2025-04-16）

文献調査及び効果検証 概要（文献等調査）

導入目的

- 総務省の「通信利用動向調査報告書（企業編）」によると、企業等におけるテレワークの導入目的は、コロナ対応、ワーク・ライフ・バランス、業務継続性等の確保（災害時等）、移動時間の短縮、生産性の向上などが、上位を占めている。

テレワーク導入目的の変化(企業等)



(出典：総務省.通信利用動向調査報告書（企業編）の該当各年版に基づきJAMSTEC作成)
(注) 一部類似の項目も集約している場合がある。

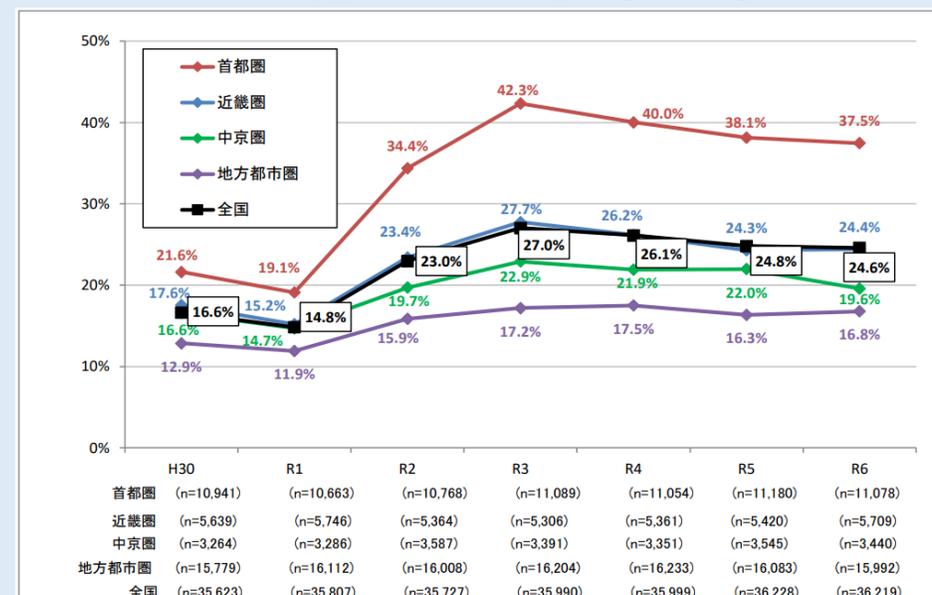
- コロナ対策のため制度を導入した企業が多く、他の目的が相対的に押し下げられている。特にコロナ前（R1）まで首位であった「生産性の向上」が順位を下げ、全体として目的の分散化または、複合化の傾向が見られる。
- 大手でもテレワークを制限・廃止する企業も存在しており、業態や組織規模、経営方針により期待する効果と導入目的は異なると考えられる。

実施状況

- ※1 雇用型就業者のうち、これまでテレワークをしたことがある人
- ※2 雇用型就業者のうち、各調査年度において直近1年間にテレワークを実施しているテレワーカーの割合

- 国土交通省の「テレワーク人口実態調査」（令和6年度調査結果）によると、雇用型テレワーカー※1の割合は24.6%、直近1年間の実施率※2は15.6%となっている。

雇用型テレワーカーの割合【H30-R6】



(画像出典：国土交通省ホームページ (<https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001878996.pdf>) .
“令和6年度 テレワーク人口実態調査 -調査結果 (概要) -”.国土交通省. 最終参照 2025-04-16)

- 雇用型テレワーカーの割合は、「全国的に減少傾向であるものの、コロナ禍以前よりは高い水準を維持しており、減少割合も高くなく、下げ止まり傾向」にあり、実施率についても「全国平均ではコロナ流行前より高水準であると推測」されるとなっている。

文献調査及び効果検証 概要（文献等調査）

効果と課題

- (独)労働政策研究・研修機構の調査によると、テレワークの効果と課題として、主に以下の項目があげられている。

主要目的別「効果があった」と回答された割合

・通勤負担の軽減	(81.9%)
・通勤者のゆとりと健康生活	(81.4%)
・ワーク・ライフ・バランスの向上	(72.0%)
・オフィスコストの削減	(69.6%)
・災害等の非常時の対応（BCP対策）	(64.6%)
・生産性向上	(54.3%)

課題として5割以上の回答があったもの

・コミュニケーション	(75.5%)
・業務進捗や達成度の把握	(59.9%)
・テレワーク業務の切り出し	(53.4%)

(出典：独立行政法人労働政策研究・研修機構。(https://www.jil.go.jp/press/documents/20210430b.pdf)。「第3回 新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響に関する調査」(一次集計)結果)に基づきJAMSTEC作成)

- 建設業、製造業、運輸業、サービス業（飲食・宿泊業）では、多くの項目で他の産業に比べテレワーク実施に課題が多いと受け止めている傾向がある。
- この他一般に、評価の適切さ、孤独感や疎外感、周囲からの指導やアドバイス不足、オーバーワーク、機器等の整備面でも課題が指摘されている。

テレワークの評価手法

- 問題意識：テレワークに関する既存の調査は、本人や人事担当者へのアンケートによる「主観的評価」に基づいたものが中心。特に生産性については、主観的評価ではない客観・定数的な測定は可能なのか？



- ◆ 一方で、ホワイトカラーの生産性を測定する指標や尺度が確立していないという課題が存在

『ホワイトカラーの生産性や創造性といった場合、彼らのアウトプットを何で測るかなどはほとんど明確になっていない。それ故、ホワイトカラーの生産性向上が長年叫ばれていても、具体的にその生産性指標を示し、それを測定した例はほとんど見られない。』

(出典：古川靖洋.2012.「テレワークとホワイトカラーのアイデア創造」)

- ◆ テレワークの生産性の測定を試みた実証分析もあるが対象がやや限定的

スタンフォード大のブルーム教授らの研究によると、中国の大手旅行会社のコールセンター従業員を在宅と出社に無作為に振り分けた結果、在宅勤務者の生産性が13%向上し（うち約9%は休憩や病休等の減少による労働時間の増、残り4%は静かな環境による処理量の増）、仕事の満足度の向上と離職率の低下も確認された。

(出典：Nicholas Bloom et al .2014.「Does Working from Home Work?」)



- 特に公務部門である機構では、利益のような金銭的尺度を直接的に用いることができないという課題が存在。そのため、今回の効果測定にあたっては、アンケート調査を評価手法として採用。

文献調査及び効果検証 概要（職員アンケート調査）

調査概要

- 調査期間：令和6年2月2日～ 2月27日
 - ①全職員調査（対象）管理職を含む1,063名（回答率91.3%）
 - ②部署別調査（対象）事務部門を中心とした36部署の管理職

生産性・コミュニケーション・業務把握

- ◆ 在宅勤務制度を利用している職員は全体の **82%**。
「利用できるがしていない者」14%、「利用できない者」4%
- ◆ 出勤が困難（本来は休暇）であったが、在宅勤務制度を利用して業務を実施することができた職員は、**77%**
- ◆ 在宅勤務の自身の生産性及び効率の向上度を100%以上と回答した職員は、基幹職で**92%**、支援職等で**90%**
- ◆ 在宅勤務の部下の生産性及び効率の向上度を100%以上と回答した管理職は、対基幹職で**92%**、対支援職等で**91%**
- ◆ 自身が在宅勤務中に、上司や同僚などとコミュニケーションが取れている（出勤時と同等及びそれ以上）と回答した職員は、基幹職で**72%**、支援職等で**78%**
- ◆ 在宅勤務中の部下の勤務実態を把握できている（出勤時と同等及びそれ以上）と回答した管理職は、対基幹職で**74%**、対支援職等で**71%**

➤ ほぼ全ての職員（96%）が制度を利用でき、在宅勤務時の生産性・効率の維持、コミュニケーション、勤務実態把握も概ね問題なく実施できている。

望ましいと考える制度改正の内容

- ◆ 「日数制限緩和（月10日以上かつ週2日制限は撤廃）」 **22%**
- 「見直し不要（現状の週2日・月10日でよい）」 **18%**
- 「自宅等としている勤務場所の更なる柔軟化」 **15%**

全体として、制度の拡充を希望する声が多く、完全在宅勤務の導入は（10%）。制限強化を望む声は3%程度に留まっている

作業環境の改善のために支援を望む施策

- ◆ 「特にない」 **27%**
- 「光熱費等に係る金銭的補助」 **23%**
- 「通信手段（wi-fi、携帯電話）の貸与」 **22%**
- 「PCやディスプレイ等の物品貸与」 **16%**

「特にない」という意見が最多を占めた。

自身の業務の生産性及び効率の向上のための工夫

- ◆ 「仕事を事前に計画的に考えている」 **40%**
- 「自宅等の環境を整備している」 **32%**
- 「無駄な時間を排除している」 **9%**

在宅勤務にあたり、業務の事前計画を立てていると回答が多く、自律的な業務管理につながる効果も期待される。

部署別の課題（管理職向けアンケート）

大きな課題があるという回答はなかったが、
・研究支援や総務的な業務では、対面での業務が多くあること。
・経理業務では、伝票出力や決裁回付等で紙による手続きがあること。
・複数人で1つの業務をする場合は、個人の生産効率ではなく、チーム単位で在宅勤務を有効活用する必要 などの回答があった。

文献調査及び効果検証 概要（総括評価と今後の方向性）

目的と効果

- 急速な少子高齢化と人口減少が進む中、人材を安定的に維持確保することは、重要な組織経営上の課題。
- 育児介護者やシニア職員も、今後、組織を支える貴重な人材として、これまで以上に積極的な立場での参画を求めていくことが重要。
- ダイバーシティを組織の強みとして推進し、組織の成長の源泉たる職員が、その能力を最大限発揮できるようにするためには、柔軟な働き方と環境整備が必要。
- 国籍、性別、年齢、バックボーンも様々に異なる職員一人ひとりが、それぞれの場で「より活躍できる」ことを制度の目指す理念と位置づけ、これからの働き方を組織全体で考える必要がある。

効果と評価

- 業務継続性確保を目的とした在宅勤務は、国の研究機関として、いかなる状況下においても、与えられた役割を果たす上で、公共的価値があるものと認識。
- ワーク・ライフ・バランスを目的とした在宅勤務は、仕事と生活の両面で、より積極的な役割を果たすための有為な制度として活用されているものと評価。労働法制や社会動向も踏まえ、必要な整備を続ける必要。
- 生産性向上を目的とした在宅勤務は、客観的な測定指標がないという課題もあるが、職員アンケートでは、在宅勤務を実施している職員の90%以上が、生産性を維持または向上できていると回答しており、主観的生産性の向上が確認できる。



今後の方向性

- 制度見直しについては、アンケート調査結果でも、日数の制限緩和が最も多く、ニーズが高いことから、日数制限を緩和することとして検討に着手する。
- 金銭的負担（いわゆる「在宅勤務手当」）については、通勤手当の見直しと併せて引き続き検討する。
- 在宅勤務の「場所」の制限については、端末の持ち出しによるリスク等も含め、在宅勤務からリモートワークへの移行として引き続き検討する。
- 機器等の整備については、限られた予算の中で、在宅勤務の頻度等も十分考慮しながら、真に必要なものを優先的に調達する必要がある。
- 通信手段・電話等については、テザリング可能な業務用スマートフォンの支給なども含め、予算やセキュリティ上の課題も考慮の上、今後、総合的な検討が必要。
- コミュニケーションについては、在宅勤務の特性や留意点を把握しておくことが重要。在宅勤務リテラシー向上のためのマニュアルや研修の実施を検討する。また、「1 on 1」などの取組みを通じ、上司部下双方のコミュニケーションの質と量の改善を図り、適切な業務評価の一助となるよう、積極的に推進していく。
- 業務や部署固有の課題については、業務内容に由来するもの、職員構成や職員数によるものなど多様。引き続き、DX等による紙手続きの廃止や、業務分担の見直し、業務ローテーションの導入など、各部署の業務実態に応じて在宅勤務を利用しやすい環境整備が重要。

(参考) 非営利組織の「生産性」の測定指標とは？

- 問題意識：在宅勤務の効果検証にあたり、生産性への影響の計測方法が課題となった。特に公務部門では金銭的尺度での効果測定が困難。組織活動の生産性の測定指標の設定は可能なのか？

◆ 計測可能なアウトプットとインプットを何にするか。

- アウトプット：決算額、論文数？ インプット：労働時間？
- 財務諸表（例えば損益計算書など）は使えるか？
- 論文数は労働投入と比例するか？
(ただし、論文は「数」で評価していいのか?) etc...

◆ 非営利組織独自の視点。

- 研究開発法人の目標や評価の第一目的は、研究開発成果の最大化
- 行政評価等で用いるアウトプットとの関連性
- 公務では生産性に類似した「能率」の概念が存在 etc...

- ◆ ホワイトカラーの生産性の測定指標自体が未確立であることに加え、非営利組織はステークホルダーが多く、活動成果に対する評価が多義的になる側面がある。
- ◆ 公的組織としての、適正・効果的かつ効率的な業務運営を一層推進するため、テレワークのような勤務制度をどのように評価するか、当該分野の専門家の助言も踏まえ引き続き検討が必要。

参 考

・ 非営利組織の成果とは？ (P.F.ドラッカー『非営利組織の経営』より)

『 成果を定義する』

非営利組織には成果を重視しない傾向がある。ところが成果は企業よりも非営利組織において大きな意味をもつ。… (中略) …非営利組織は、直接成果を考えなければならない、そしてそれを測定する方法を考えなければならない。いずれにせよ、常に考えるべきは成果である。』

『 定性的な目標設定』

非営利組織では評価の尺度が難しい… (中略) …研究所でも、研究成果の中には成果を量的に測定できないものがある。しかし、三年ごとに「この三年間に意味ある変化をもたらす何について貢献したか。次の三年間に何について貢献するつもりか」を考えることはできる。これも質的な尺度である。量的な尺度と同じように重要である。それどころか、質の方が重要だといってよい。質を伴わない量の増大こそ最悪であって、失敗以外の何物でもない。」

(出典：P.F.ドラッカー著、上田惇生訳、『非営利組織の経営』.2007.ダイヤモンド社. 244 p.)

- ◆ 非営利組織は、社会ニーズを前提に組織されるため「取り組んでいること」自体に価値を見出し成果を軽視しがち。しかし、評価尺度がないからこそ、自ら成果を考え、組織をマネジメントする必要。
- ◆ 評価の尺度は財務上のものに限られない。また、必ずしも量的である必要はないが、成果を測定できるものであることが大切。

学識経験者からのコメント

- 本資料に係るJTAアドバイザリーレポートの専門家からの所見をご紹介します。

所見者

権丈 英子 先生 (亜細亜大学 経済学部長・教授)

小豆川 裕子 先生 (常葉大学 経営学部長・教授)

比嘉 邦彦 先生 (東京工業大学 名誉教授)

古川 靖洋 先生 (関西学院大学 総合政策学部教授)

村田 弘美 先生 (リクルートワークス研究所 グローバルセンター長)

(氏名五十音順)

権丈 英子 先生からのコメント（概要）

在宅勤務制度を柔軟な働き方に向けて効果的に活用されようとしている取り組みのようで、今後のさらなる展開も楽しみです。

最近のテレワーク導入目的の変化に関する調査では、コロナ対応が落ち着き、人口構造の変化を受け労働市場がタイトになる中で、テレワークをより戦略的に活用し、魅力的な職場づくりに生かそうとする企業が増えています。在宅勤務の意義と位置付けでは、在宅勤務の目的として、人材の維持確保、多様な人材が参画し活躍できるようにすること、ダイバーシティを組織の強みとすることなどが掲げられています。こうした視点は、今回の資料でも引用されている公務員のテレワークの動向や育児・介護休業法の改正等で示されている方向性にも合致し、これまでの労働市場が弛緩していた状況から逼迫に構造的に変わってきた労働力希少社会ではとても重要なことだと考えます。

他方で、資料の在宅勤務の効果や評価においては、生産性や業務効率などが中心となっており、上述の視点があまり示されていない印象を持ちました。可能であれば、在宅勤務の効果や評価においても、働きやすい魅力的な職場づくりができているのか、ワークライフバランスの改善がなされているのかといった点にも注目し、従業員のエンゲージメントや人材の確保定着の状況なども取り入れると、より良いと考えます。

小豆川 裕子 先生からのコメント（概要）

課題となっている、生産性の効果測定については、一般的にも数値化できる指標は確立しておらず、あくまでもアンケートで集めた主観評価を客観数値に置き換えたものが中心になります。代替指標を考えることも大切ですが、まずは「業務に支障がない」ことが確認できれば、テレワークにより通勤や無駄な移動がなくなるというメリットは大きいと言えます。また、テレワーク導入企業は営業利益が高いというデータもありますが、これはテレワークによる直接の因果ではなく、DXや業務改革など色々なことをやっている中で、その一つにテレワークが入っているという合わせ技の結果であることが拝察されます。

また、テレワークは特に育児や介護のステージにある社員にとってありがたいものですが、制度としての対象は全員に広げておき、必要な人が自分がパフォーマンスを上げられる中でリモートワークができるという文化・環境を浸透させないと、全体の最適化には繋がりません。逆に、「業務があって出勤が必要な時は出社しよう」という価値観、企業文化も重要で、あくまで仕事ベースで進めるけれど、みんなができるだけ自分の選択としてできることが、上手く運用していく上で、大切だと思います。

最近では、入社回帰も起きていますが、やはり出社してその場で意思決定や議論するのは生産性が上がるので、使い分け（ハイブリッド）が進むでしょう。様々な組織でオフィス改革も進められており、単に元通りにするのではなく、集まった時にみんなが楽しく過ごせるとか、一体感をつくるとかオフィスの考え方も変わってきています。やはり「集まりたい」とか「行きたい」と思える会社じゃないと魅力的でないし、その辺は今後のオフィス機能の在り方の議論にも関わるものと考えます。

比嘉 邦彦 先生からのコメント（概要）

働き手の都合に合わせたテレワーク制度は、経営方針であつと言う間に反転する可能性が高いので、まずは、経営視点に合わせたテレワーク制度を作り、その上で働き手のメリットも十分に考慮されているようにすることが大切です。例えば、アンケート調査でワーカー側がこの様に要望しているから、そういう制度にしようではなく、経営陣として、どの様な組織にしたいからとか、どの様な経営目標を達成したいからという理由でそれらに合致した制度にすべきです。

育児・介護理由での在宅勤務制度の場合、それらの理由なしで在宅勤務する場合とは異なる勤務制度を作る必要があることにも触れておくべきだと思いました。育児・介護と仕事の両方を在宅勤務でフルでこなす様に求めると、ストレスでうつ病や過労死につながる可能性もかなり出て来ています。

生産性の測定方法については、研究職の例を挙げていますが、資料にもあるように論文数で測るのは色々無理があると思います。そもそも研究職は裁量労働制で働いているはずなので、テレワークしようと思えば基本的に出来ていたはずです。なので、この職種の方達の生産性の変化測定はあまり意味がないかもしれません。その他の職種の方々の生産性については、従来の勤務形態（非テレワーク）で生産性をどう測るかを考えることが先です。それが出来れば、同じ方法でテレワークした時の生産性を測って比較する事ができます。最後に、人材確保と言う観点からは、働き易さ・安心して働ける制度の充実は、これから益々重要度を増して行くと考えています。

古川 靖洋 先生からのコメント（概要）

コロナの状況が変わって、出社を促す組織も増えていますが、そもそも何のために在宅勤務制度があるのかをきちんと決め、その目的に沿った形で運用されていなければ、成果には中々つながらないと思います。

また生産性指標については、何かと比較するために指標を算出する必要があるのですが、組織全体の生産性を見るのであれば、財務指標のようなものから算出し、それがうまくいけばその指標を過去と比較したり、他の組織と比較できることとなります。ただ、ご参考いただいた拙著の文献にもあるように、財務指標のようなものから生産性指標を算出するのは現時点ではほぼ不可能だと考えています。一方、個人の生産性の動きを見たいのであれば、個々にアンケートを配布し、そこから導き出すことは可能です。チームやグループ、課などのものはそこに所属しているメンバーのアンケートデータを平均すれば算出できます。では、何ををもって生産性指標とするかですが、これも確立しているものはありません。私の文献では、個人のモラル(やる気+帰属意識)、情報交換度、アイデア創出度をアンケートで聞き、それを用いています。それぞれの組織が成果と考える項目を生産性を測る指標とすればいいと考えています。この方法で継続的な調査を実施するのであれば、同じ組織内での経年変化を調査できます。

指標作りが難しいため、個々に生産性が上がったか下がったかを直接聞くことが多いですが、個人的には生産性のイメージが個人によってそれぞれ異なるので、あまりいい聞き方ではないと考えています。それから、在宅勤務制度やテレワーク制度を単に導入しただけでは、成果や生産性は向上しないと考えています。前述していますが、こういう働き方に関する制度は、その目的をはっきりさせて、それを達成するために皆さんに働いていただくわけですから、導入の前にそれを確立し、周知徹底することが必要と考えています。

村田 弘美 先生からのコメント（概要）

これまでは、働き方改革の一環として特に育児や介護を担う従業員を対象に、またコロナ禍による感染防止策として、テレワークやリモートワークを急遽導入する職場が急増し、収束後はハイブリッド型になるといわれていたように、現在は一律ではなく、その職場にとって、どのような働き方が最適なのか。企業の成長段階や業種・職種
の特性、従業員の構成、また、労働生産性を落とさない働き方や働く場所を模索している段階にあります。

本来は、従業員（職員）個人にとって最適な働き方を選択できる制度が望ましいと考えます。JAMSTECさんの制度を拝見すると「定期的な検証と不断の見直し」とあり、これを継続することによって、JAMSTECさんの現況に適した、理想に近い制度設計ができるように感じております。例えば、月10日の在宅勤務は、本当にその日数が最適なのか、すべての職種において、職場のイノベーションを行うことで、どこまで日数を制限を解除することができるのか。フレックス、フルフレックス、中抜け、との組み合わせはできるのかなど、職種ごとに働き方のさまざまな実験と合わせて検証を継続し、見直していくことが大切と思います。

民間企業では、テレワークならではのチームビルディングやPJTワーク、情報共有、コミュニケーションなどに、TeamsやSlackやオンラインツール、オンライン承認システム、経理システムなどを改定し、上手に活用しています。JAMSTECさんのテレワーク業務に合ったツール、自動化ツールなどを検討していただきたい。

また、テレワークのマネジメントの在り方も、従来とは異なるため、各所での見直しが必要と思われます。

所見を踏まえ今後取り組むべき視点

今後の推進においてポイントとなる視点

・ 目指す組織像、目標の達成のための手段としての戦略的なテレワークの活用

(単に制度を入れただけでは成果は上がらない。育児介護といった理由はもとより、魅力的な職場やエンゲージメント向上など、多くの導入理由がある中でも、中心となる目的を明確化し、制度利用者に周知徹底すること。その達成のためのツールとして、制度設計上の工夫と見直しを続ける必要がある。)

・ 組織ごとに成果と考えるものを明確化し、それに対する効果測定指標を考える

(ホワイトカラーや間接部門における指標設定は難しいが、まずはテレワークをしていないときの指標・成果の再定義が必要。また、テレワークのような勤務制度と組織全体の成果は、直接の因果ではなく、DXや業務改革など様々な取り組みの合わせ技であることも多い。一方で、従業員のエンゲージメントや人材の確保、定着の状況など、直接的な業績(成果)とは異なる評価軸の設定も必要である。)

・ ハイブリッドワーク時代の今後のオフィス機能の在り方

(完全リモートが必ずしも正解ということではない。コミュニケーションの観点では、ふとした会話などを通じた対面によるメリットも大きい。会議も内容に応じてオンラインと対面を意識的に使い分ける工夫が必要。また、出社時はコミュニケーションの活性が期待できるというメリットを引き出す観点から、単にこれまでどおり出社をするのではなく、「集まりたい、行きたい」と思える、魅力的なオフィス機能の在り方も、テレワークを含む働き方を考える上では大切。)

JAMSTECは、これからも取り組みを推進します。

- テレワークは、私たちの組織で働く個々人が働き方を見つめ直す大きな契機になりました。私たちが目指すのは、職員が自分らしく、最大限に力を発揮できる職場環境です。多様で柔軟な働き方の実現は、個々のライフスタイルに合わせた働き方を提供することだけではなく、組織の成長と持続可能性を高めるための重要な要素であり、それぞれが活躍できる場をつくるために不可欠な取り組みだと考えています。
- 変化を恐れず、挑戦を続けることこそが、私たちの成長を支える原動力です。JAMSTECは、新たな科学技術で海洋立国日本の実現を支え、国民、人間社会、そして地球の持続的発展・維持に貢献するために、海洋・地球・生命の統合的理解に挑み、世界を牽引する研究機関を目指します。そのために、職員の一人ひとりが、これまで以上に活躍できる働き方を実現し、その使命をしっかりと果たしていきます。

【謝辞】

本資料の作成に当たり、所見をお寄せいただいた、日本テレワーク協会アドバイザリーボードの、権丈英子先生、小豆川裕子先生、比嘉邦彦先生、古川靖洋先生、村田弘美先生、また、日本テレワーク協会村田瑞枝事務局長をはじめ、関係者の皆様にこの場を借りて心より感謝申し上げます。

