

テレワークを活用した これからの働き方を考える

新型コロナウイルス感染拡大による緊急事態宣言以降、テレワークを活用した働き方が急速に進んでいます。そこで、今年6月から7月にかけて、賛助会員および女性活躍サポート・フォーラム会員企業の皆様に、テレワーク(在宅勤務)に関するアンケートにご協力をいただき、80社からご回答いただきました。*

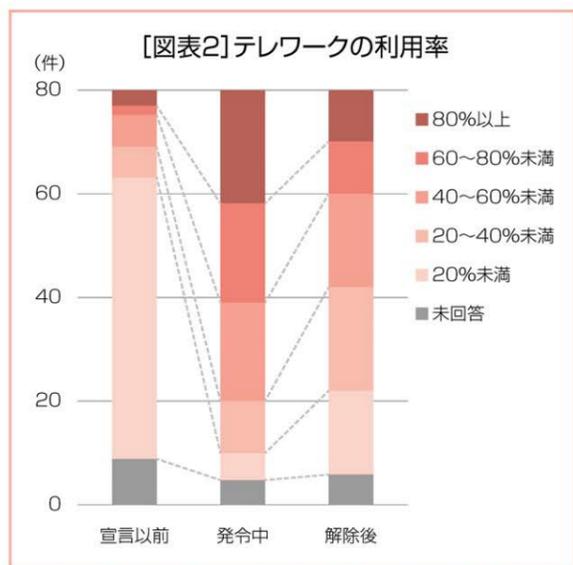
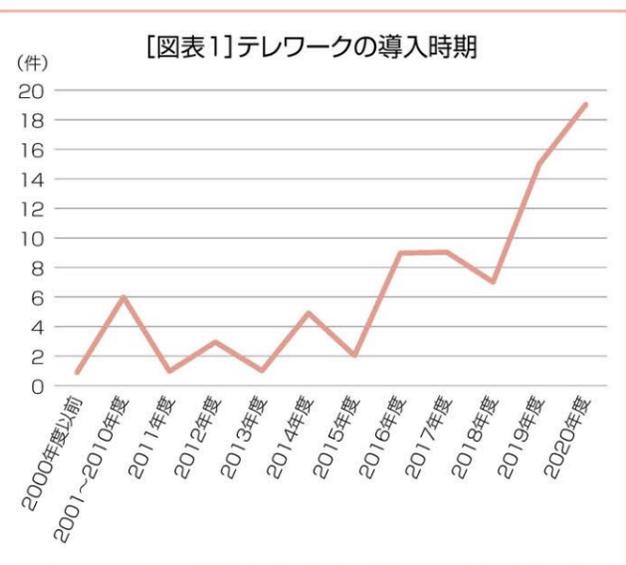
今号では、主なアンケート結果についてご報告するとともに、ご回答いただいた中から2社のテレワーク活用事例をご紹介します。

※2020年7月末までの回答集計です。

アンケート結果から

従業員の半数以上がテレワークを利用している企業は緊急事態宣言前より3割近く上昇

テレワークの導入時期について伺ったところ、アンケートでは多くの企業が2019年度以降に導入を開始したとの回答でした[図表1]。また、今年4~5月の緊急事態宣言発令中にテレワークの利用率が最も高まっていますが、解除後も宣言以前より利用率が上昇しています[図表2]。

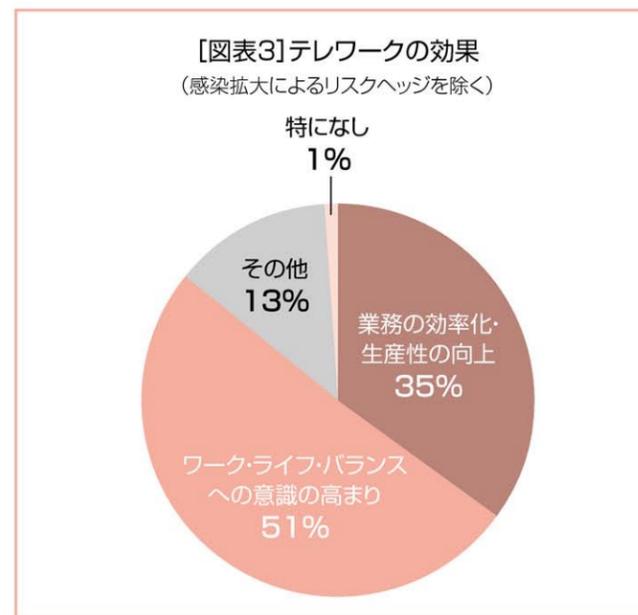


約半数の企業が「ワーク・ライフ・バランスへの意識の高まり」を実感

コロナ禍でテレワークの実施が急務となった企業も多い中、テレワークを実施する上で工夫・改善したこととして、制度面では、多くの企業が「対象者の拡大」と「条件の緩和」を行っています。また、機器・ツール等については、「モバイル機器等の充実」、「リモート・IT環境の改善」、「テレビ会議やコミュニケーションツールの導入」、「セキュリティの強化」等が挙げられました。

その他の取組みとしては、「トップからのメッセージ発信」「社員の健康管理(体調管理の他、不安や悩みの解消(メンタルヘルス)、リモートハラスメント対応等)」「労働時間に関する注意喚起」等の回答がありました。

感染拡大によるリスクヘッジを除いたテレワークの効果については、「ワーク・ライフ・バランスへの意識の高まり」と回答した企業が最も多く51%、「業務の効率化・生産性の向上」と回答した企業は35%でした[図表3]。その他の効果としては「ペーパーレス化の促進、ITリテラシーの向上」「在宅勤務の経験者が増えたことによる働き方の選択肢の拡大」「テレワークで効果が望める業務の明確化(課題の見える化)」「時間管理の意識醸成」等が挙げられました。



テレワーク継続への課題は職場内のコミュニケーション不足

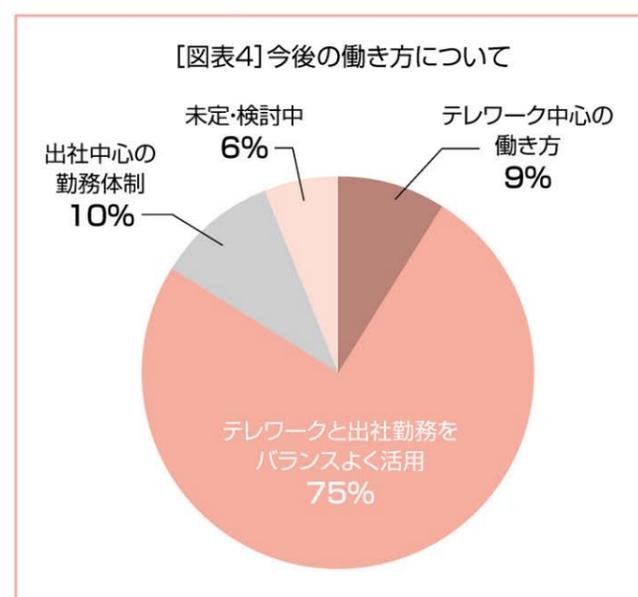
今後もテレワークを継続していく上での課題として最も多く挙げられたのは、「上司と部下あるいは職場内のコミュニケーション不足」でした。コミュニケーションの不足によって生じる「チーム結束感・一体感の希薄化」、「マネジメントや育成の難しさ」、「社員のモチベーション低下」等も挙げられました。

他には、「仕事とプライベートの切り替え(長時間労働への懸念)」、「出社しなければできない業務への対応」、「社員の健康(運動不足)・メンタル面への配慮」、「労務管理・人事評価」等の回答がありました。また、緊急事態宣言の発令が4月だったこともあり、「新入社員(若手)の育成」を課題に挙げる企業も見られました。

多くの企業がテレワークと出社をバランスよく活用したいと考えている

現時点(8月末時点)でコロナ収束時期は先送りの状況となっていますが、今後の働き方についての質問には、75%の企業が「テレワークと出社勤務をバランスよく活用」と回答しています[図表4]。その理由として、「その社員に合った方法で効率よく勤務してもらいたい」「個人で選択できる働き方への後押しを進めていくため」、「テレワークと出社勤務(対面での業務)の両方のメリットを生産性向上につなげたい」、「柔軟で多様な働き方を実現するため」等が挙げられました。

一方、「テレワーク中心の働き方」と回答した企業の主な理由としては、「多くの業務でテレワークできることを証明でき、問題なく事業継続できている」、「在宅でも業務がまわることを実感できた」、「主体的な働き方を推進し、生産性向上につなげたい」等でした。



※ご回答いただいた企業の皆様、ご協力ありがとうございました。



テレワーク活用事例

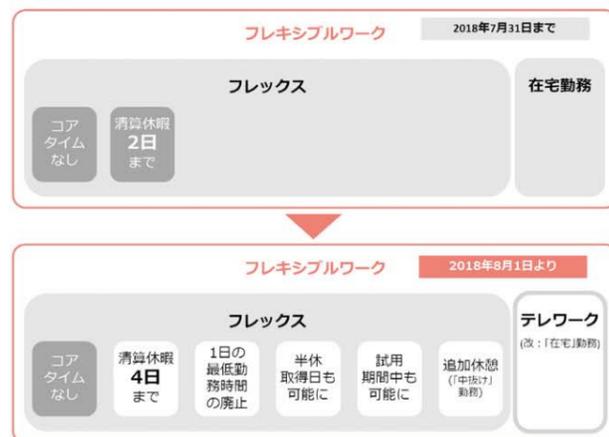
武田薬品工業株式会社

フレキシブルな働き方を拡充し、一人ひとりが最大のパフォーマンスを発揮できる体制へ

フレキシブルワークを重点施策の一つとして推進

グローバルに事業を展開する武田薬品工業では、2008年よりグローバル業務に従事する社員に限定して在宅勤務を開始。海外のメンバーと連携して業務を進めるために、時差による深夜・早朝の会議などにも対応できるよう体制を整えた。2016年5月には、在宅勤務可能な業務に従事するすべての従業員に拡大。事前登録制も撤廃し、いつでも必要な時に自宅もしくは自宅に準じる場所(親の住宅、単身赴任者の留守宅など)での勤務を可能にした。同時にフレックスタイム制度のコアタイムをなくし、働く時間や場所に柔軟性をもたせたフレキシブルワークへと推進してきた。2018年8月には、従業員からの声や労働組合からの提言を踏まえつつ制度を見直し、さらにフレキシブルな働き方の拡充を図っている(図1参照)。

【図1】



これらの取組みについて、人事担当者は「フレキシブルワークは当社のダイバーシティ&インクルージョン推進の重点施策の一つと位置づけています。定期的開催されるタウンホールミーティングにおいても、社長自らがフレキシブルワークについて言及するなど、トップの強いコミットメントのもと取り組んでいます」と話す。実際の推進は各部門のマネージャーが中心となって、ニーズの異なる一人ひとりが最大のパフォーマンスを出すために必要かつ最適なサポートができる体制となっているという。

目指す姿を共有し、働き方改革への一体感を醸成

テレワーク導入時には説明会や動画の配信を通じて「働き方に対する意識づけ」、「フレキシブルワークの目指す姿」、「活用に向けた理解」を促すことを重視して全従業員に情報共有していくことで、働き方改革への一体感を醸成していったという。「フレキシブルワーク導入の目的は、一人ひとりが最大限のパフォーマンスを発揮することです。説明会では、働く時間・時間の自由度が増える一方で、成果責任や自律が求められることを徹底して周知しました。また、テレワークだからと言って過度に緊張する必要もなければ、楽ができるわけでもありません。特別に働き方を変える必要はないことも伝えるようにしています」(人事担当者)。

同社では、ITツールの活用が苦手な従業員もテレワークに取り組みやすいように、Web会議の設定方法や活用事例の紹介、セキュリティに関するガイドラインなどをイントラネット上に公開。ITに関する問題が発生した場合は、バーチャルによる「ASKITサービスデスク」にて、自宅からでもいつでもサポートしてもらえる環境となっている。

顔が見えなくても気軽に声かけできる環境を整備

テレワークで起こりがちなコミュニケーション不足の課題には、勤務場所の共有や在席状況の確認のほか、応答可能・不可が一覧で確認できるチャット機能を活用することで、顔が見えなくても気軽に声をかけ、相談や情報共有しやすい環境を整備した。社内SNSにはHRに関することも気軽に問い合わせができる「HRコミュニ



テレワーク中の従業員

ティー広場」を立ち上げ、タイムリーに多くの従業員へ情報を提供している。「社内SNSには、ほかにも従業員同士が気軽に情報交換できるサイトを開設しました。テレワーク

Web会議の様子



に関する悩みや事例を共有し、従業員同士で課題解決し合える場となっています」(人事担当者)。

毎年実施しているマネージャー向けの講演会やワークショップの中では、パフォーマンス・マネジメント(従業員の「行動」を「結果」に結び付けるためのマネジメント手法)の基本

概念となる「Quality Conversation」(信頼関係を築き、成長や成果につながる質の高い対話)への意識づけを行っている。具体的には、以下のプロセスで実施。

- ① 期初に、目標と優先順位、育成プランについて話し合う。
- ② 年間を通じて継続的、日常的な質の高いフィードバックを行う。
- ③ その年度を振り返る面談を実施。
- ④ 評価結果・報酬に関するフィードバックを行う。

Quality Conversationへの理解を深めてもらい、一人ひとりに合わせたパフォーマンス・マネジメントを重視することが、上司と部下の日頃からの密なコミュニケーションの促進へとつながっている。

社員がフレキシブルな働き方ができるよう、マネージャーがサポートすべきというメッセージは常日頃からトップや部門長を通じて継続的に発信しているという。新型コロナウイルス感染が拡大し、緊急事態宣言が発令されるなど、働く環境も大きく変わる中で、在宅勤務の推奨や外出の自粛など環境変化への対応によるストレスで、従業員が健康に悪影響をもたらしたり、本来のパフォーマンスを発揮しづらい環境になったりしないよう、改めてチーム内のコミュニケーションを推奨するメッセージを発信しているという。

初の試みとなったオンライン入社式とWeb研修

コロナ禍の中、新入社員はオンラインでの入社式となり、初日から入社することなくテレワークでの勤務を開始することとなった。当初は同期や所属部署の社員の顔が見えないことやITシステムの操作等を心配する声もあったが、同社では既にフレキシブルワークの概念が浸透しITサポートも充実していたこと、HRと現場が連携しながら新入社員のサポートを丁寧に行ったことで、大きな混乱や不安は避けられたという。「困難な状況であっても学びたいという新入社員の高い意欲と積極性を実感し、Webベースであっても集合研修に劣らない成果を出すことができました」と人事担当者は言う。特に、双方向のディスカッションをベースとした研修プログラムは、新入社員の満足度評価も5点満点中4.9と高評価だったという。「新入社員研修後の部門内研修もWebで継続実施され、普段であれば話を聞くことができない先輩社員とも交流できたなど、従来の研修では提供できない機会も生まれ、とても好評でした」(人事担当者)。

在宅勤務を含めテレワークの利用者は今年5月末時点で全従業員の65%と、2年間で30%近く増加する中で、新入社員研修だけでなく、選抜研修など従来から実施している研修についてもリモートで受講できるプログラムを整備。他にも主体的、自律的に自身の成長に取り組みたい従業員が集う自己啓発の学びの場Schola Cogito(スコラ・コギト)のWeb開講など、できるだけ集合研修と遜色なく学ぶことのできるプログラムの提供にも努めている。

自身で働く時間と場所を決める主体的な働き方へ

テレワークによる過度な時間外・休日労働の増加への懸念に対しては、PCのログイン・ログアウト時刻とICカードの入退館時刻を連携させ、客観的記録も踏まえ労働時間の管理を行い、定期的なモニタリングを実施しながら、注意喚起しているとのこと。また、始業・終業時刻(残業発生時には予定時間)や中抜け勤務の予定は、予め上司に了解を得ることを徹底することで、従業員の現在の勤務状況を上司が把握できるようにしている。

「自身で働く時間と場所を主体的に決めることは、育児や介護等で働く時間に制限がある従業員のみならず、すべての従業員にとって働きやすい環境だと思います。最大のパフォーマンスを発揮することのできる環境づくりに向けて、これからもフレキシブルワークを推進させていきたいと考えています」(人事担当者)。



従業員自らが働く時間と場所を選択

武田薬品工業株式会社

企業データ

創 業 : 1781年(天明元年) 6月12日
 資 本 金 : 1兆6681億円
 本社所在地 : <グローバル本社>
 東京都中央区日本橋本町2丁目1番1号
 <大阪>
 大阪市中央区道修町4丁目1番1号
 事業内容 : 医薬品等の研究開発・製造・販売・輸出入
 従業員数 : 5,350名
 平均年齢 : 42.2歳
 平均勤続年数 : 15.0年

※2020年3月末現在



テレワーク活用事例

株式会社リコー

リモートワーク活用促進がニューノーマルな働き方への意識変革につながる

制度面の拡充とともに
リモートワークの積極活用を促す

事務機器、光学機器などを製造・販売するリコーでは、2016年に在宅勤務制度を開始。まずは育児や介護に携わっている場合、あるいは時差のある海外極との業務が生じるケース、そして外出先が自宅に近い場合に限り、会社に戻らず自宅で業務を行うことができる等、対象者を限定してスタートした。

2017年の社長交代を機に、社長直轄のプロジェクトチームを発足させ、働き方変革を推進。2018年4月からは名称を「リモートワーク制度」に変え、ITツールやオフィス・工場環境整備を図るとともに、在宅勤務の対象者を全従業員に拡大した。サテライトオフィス等、自宅以外の場所での勤務も可能にした。

「当社では、ワークライフ・マネジメントをコンセプトとして、ダイバーシティ推進とともに柔軟な働き方に向けて取り組んできました」と話すのは、人事部ダイバーシティ推進グループのチームリーダーを務める長瀬琢也氏。制度面の拡充とともに、リモートワークの積極活用に向けた意識の醸成にも取り組んだという。「当社はテレビ会議システムや電子黒板等のソリューション製品も販売している会社ですから、働き方変革をお客様に提供する立場でもあります。東京オリンピック・パラリンピックの開催を控えていたこともあり、当社の働き方変革を加速するべく取組みを進めてきました」（長瀬氏）。昨年10月に一回「リモートワークデー」を設定し、政府が実施するテレワーク・デイズ等のイベントを活用しながらリモートワークを推進。全社的にリモートワークで働くことが当たり前という意識が広がり、コロナ対応前には、全従業員約8,000人のうち、リモートワーク登録者の人数は6,000人を超えた。

生活面が向上すれば、
働き方への意識も変わる

「在宅勤務であっても生産性を維持できるのか」という課題については、検討段階から議論を重ねてきたという。「全体の営業利益を総時間で割ること等、数字で示すことも検討したのですが、一人ひとりの生産性を測る適切な尺度・指標を見つけるのは難しかったです。当社では、生産性については数字では見ずに、従業員の声を拾って測ることとしました」と話す長瀬氏。

緊急事態宣言解除後の7月に生産性に対する調査を実施したところ、8割以上の従業員が「生産性を維持」もしくは「向上している」と回答。併せて、「業務に集中する時間が増えた」という声も多く寄せられたという。「通勤時間が削減されて、その時間を生活面に使えるようになったのは明らかです。生産性を落とさずに、生活面が向上すれば仕事に対するモチベーションにもつながっていくのではないかと考えています」（長瀬氏）。それまで育児や介護で時短勤務だった従業員も、リモートワークとフレックスタイム制を併用することでフルタイム勤務に戻ったり、リモートワークの日にはフルタイムで働いたりするケースも出てくるなど、従業員の働き方への意識が変わってきたのを感じているという。

働き方の工夫で在宅勤務を最大限
活用し、コロナ禍の出勤率を7%に

同社では、約3割の従業員が製品のハードウェアの開発業務や生産業務に携わっている。当初はこれらの業務の従事者は基本的に現場での勤務を想定していたが、コロナの感染を防ぐため、すべての従業員に極力、在宅勤務に切り替えてもらうことが急務となった。「一部では出勤せざるを得ない日が生じますが、自宅でできる業務はまとめて在宅勤務の日に行うというような形で、開発現場であっても働き方を工夫して、なるべく密を避けるために在宅勤務を最大限に活用してもらいました」（長瀬氏）。チーム体制の業務は交代出勤で対応する等に変え、緊急事態宣言発令期間中は首都圏事業所での出勤率を7%まで減らしたという。

もう一つ想定外だったのが、学校の休校や、保育園・介護施設の利用が自粛になってしまったことだ。「今までは、「育児しながら」「介護しながら」も含めて、何かをしながらの勤務を禁止にしていたのですが、面倒をみなければいけない人たちが家の中にいるというケースが出てきて、それが難しい状況になってしまいました。そうした状況にも対応できるよう、ながら勤務をあ



リモートワークの様子

る程度許容する、勤務中の中抜けを可能にする等、条件を緩和して柔軟に働ける体制を整備してきました」（長瀬氏）。

リモートワークの利用者が増えたことで、マネージャーの中には、見えないところで部下が本当に仕事をしているのか、きちんとマネジメントできるのか、といった懸念の声もあったようだ。「これまでは、隣で『あの件はどうか』とちょっと聞けたことができなくなるという不安があったのだと思います。ですが、マネージャー自身にも積極活用を促し、離れていてもウェブ会議システムやチャットを使えば済むということが理解されてきたようです」（長瀬氏）。

リモートワークの際には、始業時にその日に行う業務の計画、終業時には業務計画に対しての簡単な報告を上司に連絡するというルールを明確にし、業務の見える化にも努めたという。マネージャーからは、「やってみたら意外と問題なく業務が遂行できている」という声も聞かれるようになり、業務を管理する上での大きな問題はないという意識につながったようだ。

従業員同士のコミュニケーションの
時間を意識的に増やす

コロナの感染拡大によるメンタル面の影響も少なくない。調査では従業員のメンタルの状態や健康状態も確認しているという。また、会社からの情報は、従業員がPCを開いたときにポップアップでトピックスが表示されるように設定する等、従業員が自宅にいても情報を得やすい環境になっている。

在宅勤務が増えたことで、従業員からは「運動不足」の声も多く寄せられた。そこで、健康管理の担当部署から5分間のストレッチ動画を配信し、身体を動かすきっかけを呼びかけた。他にも、ラグビー部やテニス部の部員たちが終業後にトレーニング動画を流す等、自発的に運動不足解消に向けた活動も始まっている。

リモートワークの利用者が増えたことから、各部署では、従業員同士のコミュニケーションの時間を意識的に増やす取組みも始まっている。部署ごとに実施の有無や頻度は任せているとのことだが、これまで社内では見られなかった朝礼や昼礼をオンラインで実施して、顔を合わせる機会を増やしている部署が増えたという。「私の部署でも、雑談もできる気軽な雰囲気な昼礼を毎日実施しています。『最近はどうなの?』とか、『この前の休みはこんなことをしていたよ』といったことを話しつつ、お互いの仕事の進行状況についても共有します」と話す長瀬氏。部署内で話す機会が以前よりも圧倒的に増えたことを実感しているという。各部署で効果のあった取組みは、他部署が参考にできるように好事例としてイントラネット上に公開している。

「個人で考えれば、誰にも邪魔されないほうが生産性が上がるのかもしれませんが、多くの仕事はチームで遂行していかなければなりません。コミュニケーションの活性化が非常に大きく生産性に寄与するのではないかと考えています」（長瀬氏）。

自身で働き方を判断して、
働きがいと生産性向上につなげる

この4月に入社した社員も、入社後は数日のみの出勤を除いて在宅勤務の状況が続き、オンラインで研修を進めてきたというが、今後はOJTでの育成も重視し、必要に応じて出社と組み合わせながら育成を行う計画。



在宅勤務での新入社員研修の様子

今年8月には、リモートワークを新しい働き方として標準化するガイドラインを国内グループ向けに発行。調査の結果を踏まえて、本社スタッフをはじめ、ソフト開発部門やシステムエンジニア等の職種では30%、ハードウェア開発や生産部門においては50%以下を最適な出勤率と設定した。「調査では、一部で出勤率よりも生産性が下がっている従業員もいることもわかりました。コロナの感染予防はしっかりしなければならないと考えていますが、出社することで生産性が向上するのであれば出社してもいいと思うのです。全社一律ではなく、自身の業務に応じて柔軟に働き方を判断して、働きがいを高めてもらうことが生産性の向上にもつながっていきます。そのための支援をこれからも推進していきたいと思っています」（長瀬氏）。



ニューノーマルとしてのリモートワーク

株式会社リコー 企業データ

設立：1936年2月6日

資本金：1,353億円

本社所在地：東京都大田区中馬込1-3-6

事業内容：オフィスプリンティング・オフィスサービス事業、コマーシャル&インダストリアルプリンティング事業、インダストリアルメディア&ソリューションズ事業、産業プロダクツ事業他

従業員数：8,216名

平均年齢：44.9歳

平均勤続年数：20.2年

※2020年3月末現在