第7回JTAトップフォーラム

テレワークでワークスタイル変革

講演、パネル討論開催レポート

開催日 2020年1月29日(水)

場　所 東京コンファレンスセンター・品川

一般社団法人日本テレワーク協会は1月29日、第7回JTAトップフォーラム「テレワークでワークスタイル変革」を開催しました。AIの開発やデジタル革新が進み、ワークスタイル変革を取り巻く環境が大きく様変わりする中で、企業は新しい時代に即したビジネスの在り方、働き方を模索しています。フォーラムでは、講演やパネル討論、展示ブースを通してそうした変革に対する最新情報やヒント、様々なソリューションを紹介しました。

主催者挨拶

一般社団法人
日本テレワーク協会
会長
加藤　薫

いよいよ2020年です。近年、AIをはじめとした様々なデジタル技術が進化し、定着してまいりました。2020年は変革の年、一つのエポック、大きな区切りとなる年になると思います。

日本テレワーク協会では様々な「働き方改革」の事例をご紹介しています。本日は、その中でも先進的に取り組む企業の方々にお話を伺います。ご参加の皆さまには、「これは」という事例を一つでも多くお持ち帰りいただければ幸甚です。

人は経験のない事柄に尻込みする場合がありますが、“先進”といわれる方々は、「試して」「やってみて」可能性を広げていきます。働き方改革も「やってみて」取捨選択すればよく、テレワークはそのためのツールの一つなのです。

昔、私が電電公社に入社した頃は「電話は黒電話だけ」という時代でした。しかし今は「これしか駄目」ということではなく、「あれもいい。それもいい。でも私は、これがいい」と言える時代です。そんな集合体が大きな力を生み出す2020年になればと思います。

本日のフォーラム開催に当たりご協賛、ご後援いただきました企業、団体の皆さまに心から感謝を申し上げます。ありがとうございました。

来賓ご挨拶

総務大臣政務官
進藤 金日子氏

テレワークは、ICTを利用して時間や場所を有効に活用する柔軟な働き方です。子育て世代やシニア世代、障害のある方々も含め、ライフステージや生活スタイルに合った多様な働き方が実現できます。また、自らが住みたい地域で仕事を続けることができ、東京一極集中の是正にも寄与するものです。

政府では総務省が中心になってテレワーク関係府省連絡会議を開催しており、関係府省が一体となってテレワークの普及促進に取り組んでいます。本年夏の東京オリンピック・パラリンピック競技大会を控え、テレワークは大会期間中の交通混雑対策としても注目されています。昨年夏にはオリパラを想定した期間に「テレワーク・デイズ2019」を実施し、9.2%の通勤量減少という効果を得ました。本番を迎える本年も「テレワーク・デイズ2020」を実施する予定です。

テレワークは企業の経営戦略としても必要不可欠であり、生産性の向上や人材の確保、業務継続の観点からも導入すべき取り組みだと考えます。

テレワークが社会に定着していくには、企業経営者の理解と決断が重要です。経営課題を解決する手段の一つとしてぜひテレワークを検討いただきたいと思います。

基調講演

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

株式会社資生堂　代表取締役社長 兼 CEO　**魚谷 雅彦**氏

私は資生堂の社長に就任する前に、18年間コカ・コーラに在籍していました。グローバルな企業で、本社は米国のアトランタです。その本社のCEOが私の在籍中に5人替わりました。最初はキューバ人、続いて米国人、オーストラリア人、北アイルランド人、そしてトルコ人です。典型的な米国企業も実は多様な人がリーダーになっている。そんな環境で学び、仕事をしました。その後、まさか資生堂で仕事をするとは思いませんでしたが、日本を代表する老舗企業が元気になって、グローバルに活躍する存在になれば、日本を元気にすることにもつながると考えて、CEOをお受けしました。ただ、覚悟（=KAKUGO）をしました。大変な重責だと思いましたのでミッションやコミットメントよりも重い覚悟を持ちました。

お受けしてすぐ二つのミッションを考えました。資生堂を真のグローバル企業にすることと、100年後も輝き、成長する企業のベースをつくることです。

資生堂は1872年（明治5年）創業で、今年で148年です。日本の明治、大正、昭和、平成と美の文化を育み、生活文化をつくることに貢献してきたと自負しています。

初代社長の福原信三は素晴らしい言葉を残しています。中でも「世界に通用することやろう」と100年以上前に世界を目指すという先進的な姿勢を持っていたのです。これはまさに資生堂のDNAです。

海外で同じ化粧品業界の人たちと話をする機会がありました。そこで資生堂は「Sleeping Beauty」だと言われました。いいもの持っているのに眠っているという意味です。様々なイノベーションを起こしてきた会社なのに最近は元気がないというわけです。しかし、これで私の仕事は簡単だと思いました。良いものを持っている、後は起こせばいいのですから。

業績が厳しくなるとどうしても内向きになります。営業は商品開発がいいものを作ってくれないと言い、商品開発はいいものを作っているのに販売力が弱いと言う。短期的には新製品に依存して、開発は長期的に取り組めません。

経営として目指すのは数字だけではありませんが、資生堂は売り上げが7,000億円前後での推移が続いていましたので、3カ年＋3カ年＝6年で売り上げ1兆円と営業利益1,000億円を努力目標としました。最初の3年で今までの問題を整理し、次の3年で加速させる。スローガンは「世界で勝てる会社になろう」です。

そして一番大きいのは、内向き志向からお客さま志向、生活者志向になろうということです。世界の生活者70億人にどのような価値が提供できるか、お客さまにどのような価値、満足が提供できるかを考えると、やはりブランドが重要です。商品開発ではなく、ブランド価値づくりのための商品をどう作るかが重要でした。

次に中長期の投資です。資生堂も国内6工場のうち3工場を閉鎖していましたので、工場の新設が必要でした。6年間で約4,000億円の投資規模でしたが中長期視点で判断しました。

それからフラットで活発な組織。例えば会議に役員が出た場合、その中ではどうしても目に見えないシニオリティが生まれます。若い人たちに意見を言わせたくても、上司がいると「言えない」風土が生まれます。それを壊し、変えなくてはなりません。水は高いところから低いところにしか流れないのです。リーダー層が行動、発言を変えることが重要です。

研究開発は本当に一番の基礎です。ここにももっと投資しなくてはならず、売上高に対して3%程度と考えています。昨年横浜にグローバルイノベーションセンターを4年かけてつくりました。

組織は、2016年の1月からマトリックス型組織に大きく転換しました。日本も含めた各地域に地域本社を置きました。上海、ニューヨーク、パリ、シンガポールにも同じく。地域本社で研究開発も人事も財務も全部持っています。地域CEOがいて、地域別、ブランド別に損益管理をするという仕組みです。権限委譲していますので良いトップの人材を見つけることは重要です。また、共通の機能である人事、財務などがグローバルの仕事をしなくてはならなくなりました。この3年間四苦八苦しながらやってきましたが一定の成果が見えてきています。

おかげさまで業績面では成長し、1兆円の売り上げを2017年に3年前倒しで達成できました。1,000億円の営業利益は2018年に2年前倒しでできました。いかに社員の潜在力を解放させ、ひとつの方向にエネルギーを放出できるか。これを達成したのは世界中の人材、まさにPower of Peopleです。

私の経営理念ですが、People Firstと呼んで、多くのステークホルダーの中で社員を真ん中に置きました。この人たちがエネルギーを出して力を発揮し、イノベーションを起こしてくれる。それによって社会を良くする。そして、お客さま、取引先も喜ぶ。結果として売り上げや利益が伸び株主にも還元できる。一方に偏らず、循環させるためにコーポレートガバナンスがバランスを取る働きをしてくれます。

リーダシップ開発や様々なトレーニングは各拠点でやってます。留学制度も復活させました。現在、国内外に30名が留学してます。オフィスも全部新しくしました。英語の公用語化も実施しています。経営会議の資料やプレゼンテーション、議論は基本全て英語でやっています。海外の人たちと分かり合えるためにバイリンガル

になろうという意味です。美しい日本語に加えて英語のロジックも分かるようになれれば、幅が広がって仕事のできる環境も広がります。海外の人が日本に転勤をしてくるときに一番の問題が言語です。英語で仕事ができる環境になると、もっと多くの優秀な人材が日本に来ます。東京本社の外国籍の人は400人になりました。インドや中東からも資生堂に入社したいという応募が増えています。

私たちは企業ですから売り上げ、利益を高めることに大きな責務があります。しかし、それだけでいい時代ではありません。本業によって社会の問題解決にどれだけ役に立てるか、何のために存在するのかという存在価値も問われています。SDGsについて資生堂は、一つは女性活躍、ジェンダーダイバーシティで強みを発揮できます。気候変動特の中でも、紫外線関係の研究を深くやってきました。ゼロエミッションも重要な課題です。日本は高齢化の最先端ですからここで学ぶことが世界で役に立ちます。海洋プラスチックゴミでは、パッケージの開発を生分解性素材、樹脂を開発しており、今年の後半ぐらいから少しずつですが、導入できるものが出来つつあります。

今年経済3団体の新年パーティー。その写真を見ていつも皆で言うんです。「これだけダイバーシティと言っているのに進んでいないですね」と。私は、ダイバーシティは男女のことだけでなく、国籍、ライフスタイル、障がいの有無、LGBT、職業経験など、いろいろな意味で多様であることが重要だと思っています。バックグラウンドが異なると、異なる意見やアイデアが出るということです。「1+1」はなぜ「2」になるのか、「3」や「5」にはならないのかという視点がイノベーションの入り口です。

資生堂は女性の両立支援に早くから取り組んできました。自由な席で仕事をするとか、テレワークとか、頭も柔軟にして、もっとカジュアルで自然な感じで仕事ができる環境は本当に重要だと思います。企業内保育所もつくりました。このノウハウを生かして他企業向けのサービスも行っています。

役員の女性比率は今すでに取締役会の45%が女性です。グローバルなリーダー6名は男性ですが、その次のクラスになると約4割が女性になっています。私自身も会社の中だけでは駄目だと思い、他の企業の方たちとともに日本の課題を考えるため、「30% Club Japan」の会長職を務めています。TOPIX100のうち約20社を中心に社長の方々と、日本の企業社会で大きなうねりを起こそうと、互いに学び合いながらやっています。

様々なバックグラウンドを持つ人が集まったときに重要なのは、ミッションや目的、価値観を共有することです。何のためにこの仕事をしているのかということです。私たちが提起したのは今日の講演のタイトルそのものです。「ビューティーでイノベーションを起こし、より良い世界をつくろう」です。多くの人に自信を持って人生を豊かに生きていただきたい、幸せになってもらいたい、これこそが私たちの究極の目的です。そのために化粧品という事業を私たちは手段として展開しています。そんな目的感で進めています。

特別講演

AI活用戦略 ～AI-Readyな社会の実現に向けて～

一般社団法人日本経済団体連合会　産業技術本部 統括主幹　**小川 尚子**氏

日本経済団体連合会（以下、経団連）は1946年に設立されました。日本の大企業のみならず中堅中小企業、スタートアップ、さらには外資系企業も入会いただいており、会員構成は多様化しています。私どもは、企業が企業の利益だけを主張しても企業の存続には直接つながらないと考え、社会全体の健全な発展があってはじめて企業も持続的に成長できるという理念の下、政策提言や様々な活動を行っています。Society 5.0というコンセプトもそうした姿勢から出てきたものです。

Society 5.0は、私たち人類社会の次に来る未来社会を提示したもので、初出が2016年です。2018年5月に就任した中西会長はこのコンセプトを成長戦略としてもっと浸透させ、実装に向けて加速していく考えを表明しています。

Society 5.0の背景には、昨今の世界を取り巻く大きな変化が3つあります。技術的な変化、経済・地政学的な変化、マインドセットの変化です。地球環境問題や貧富の格差といった社会問題が世界中で深刻化すると、社会の課題に取り組まない企業はもはや許されない時代になりました。象徴的なのがSDGsやESG投資です。こうした変化をチャンスと捉え、次の一手を考えることで明るい未来が開けると考えます。

技術的な変化の中でも、特に大きいのがデジタル革新です。インターネットでつながった情報社会がSociety 4.0でしたが、今はIoT（Internet of Things）が進み、様々なモノがネットワークにつながっ

て、データを収集しています。集められたデータ（ビッグデータ）はAIで分析されて、人が解決できなかった課題を見える化し、ソリューションを生み出す。デジタル革新では、データが最も重要になるのです。そうした技術やデータを人類の幸せのために使うには、どういう社会にしたいのかを考えなくてはならない時代だと思います。

人類社会は狩猟、農耕、工業、情報と、これまで4段階を経てきました。情報社会からデジタル革新を経て次に到達するその次の社会をSociety 5.0とし、経団連は「創造社会」と名付けました。デジタル革新と「何のために」「どういう形で」使うかという想像力・創造力を組み合わせ、課題を解決する社会です。想像力・創造力を駆使して創造する社会という意味です。今のところ AI には備わっていない、人間にしかない能力を組み合わせることで新しい幸せな社会を創っていくという思いを込めました。

幸せなより良い社会の特徴は、より価値を重視する社会、多様性が尊重される社会、富やデータを分散させた格差のない社会、レジリエンス＝強靭な社会、持続可能な自然と共生できる社会、この5つです。技術の力を良い方向に活用することで実現していくことを経団連としては目指しています。

この方向性はSDGsが目指す方向性とほぼ同じであると考え、経団連では「Society 5.0 for SDGs」と、この2つのコンセプトを一体にして推進しているところです。経団連のウェブサイトに掲載したレポート「Society 5.0～共に創造する未来」（全文）には、私たちが描いてみた9つの分野の姿を載せています。皆さまに自分たち自身のありたい未来を考えていただくための糸口としてご活用いただければと思います。

このSociety 5.0を日本から世界に発信し、日本が最初にそれを実現したいと思うのですが、それには日本の社会や企業は変えなければならないところがまだまだあります。デジタル革新についても、日本の企業や社会は他の国に遅れを取っているので、大急ぎでキャッチアップする必要があります。また日本では、多様性がなかなか進まないという状況があります。想像力が自分の体験や経験を越えることは難しいと私は実感しているので、攻めの面からも守りの面からも多様性は重要だと考えます。若い人たちの考えを十分に反映して、とりわけデジタルネイティブの世代には伸び伸びと真価を発揮してもらうことが大切です。世界中の人々が日本に来てイノベーションを起こし、一緒に課題を解決したり価値を創造したりして新しい社会をつくっていく。そういう社会を日本は目指すべきではないでしょうか。

先ほどお話しした「技術的な変化」の象徴がAIです。AIはどんどん進化しますので「現時点で」ということですが、AIはまず大量のデータを必要とします。画像認識や予測については一部人間を上回る能力を持ち始めています。ただ何でも人間を上回る能力を持っているわけではなく、未知の事象には対応できません。AIはデータを学習して結果を導き出すため、データにないこと、今まで全く起こっていないことの予測には限界があります。日本は米国や中国に比べて AIの活用で一周くらい遅れを取っています。しかし、まだ捨てたものではないと思っています。

これからAIは実社会の中で使われるようになります。AIを活用して新たなソリューションを生み出すには、AI の性能が良くなるだけでは不十分で、実社会のデータやノウハウといったものがそこでは必要になります。日本にはものづくりを中心とした質の良い大量のデータがありますし、リアルな知識も蓄積されています。ものづくりやヘルスケアの分野などには質の良いデータがあるため、潜在的には大変期待されているのです。

AIの使い方では、差別を生んだり、人間を脅かす結果を出したりすることなく、人をより良い社会に導くような使い方を日本として打ち出す必要があります。AI活用の原則として「より幸せな社会をつくるために使う」「多様性を内包する社会のために使う」「社会・産業・企業はAIを使う準備を進める」「信頼できる質の高いAIを開発する」「AIに関する適切な理解を促進する」を挙げています。AIを開発したり使ったりしていく企業の責務ではないかと考えています。

3つ目の「AIを使うための準備」については、企業、個人、社会の各レベルで準備が必要です。企業では最近よくトップの方から「AIを使って何かしろ」という指示が出るのだそうです。トップの方のこうした意識は素晴らしいのですが、指示された側は何をすればよいのかが分からないという話も耳にします。社内にAIの専門家がどれぐらい育っているか、一般の従業員の理解はどうか、リテラシーがどれぐらい上がっているか、AIに不可欠なデータが企業の中でどう蓄積されているか、データは活用できる状態になっているか、システムがきちんと整っているか――こうした点について自社の状況を知ることが大切です。そこで経団連では、様々な項目ごとにレベル分けした表を作成しました。経団連のウェブサイトに掲載したレポート「AI 活用戦略」の中でご覧いただけます。

企業が変わるには、そこで働く人材も変わらなくてはなりません。これから必要なのは、AIを使って実際にソリューションを生み出す人々です。今は多くの人がパソコンを使いますが、全員がプログラミングの能力があるわけではありません。AIも同じで、例えばAIを使った医療機器であれば、医療分野の専門家がAIを使いこなす必要があります。ただ、データや統計などに対する理解は必要になるので、これからの時代は文系・理系の区別なく基本的な数学や数理、統計は学ぶ必要があるでしょう。また、倫理やリテラシーも早い段階から学ぶ必要があると思います。

今の日本の労働法制は工業社会であるSociety 3.0の時代に作られたものです。手直しもされていますが、同じ場所で同じ時間の中で、皆が一緒の仕事をするというやり方はそろそろ通用しなくなってきているのではないでしょうか。これからは定型的な仕事はAIに取って代わられます。人ならではの仕事とは、人にしかない想像力や創造性を発揮することであり、机やコンピューターに向かってする仕事ではないという気がします。

ずっとオフィスにいる必要はないと思いますし、9時から5時の間に考えなくてはならないということもないと思います。場所も時間もフレキシブルでいい。働き方がもっと柔軟になる必要があるのは、人間に求められる能力が変わってきたということも関係があると思います。また、組織の中の多様性を高めるには、終身雇用や新卒一括採用もそろそろ変わるべきではないでしょうか。様々なバックグラウンドを持つ人たちが自由に出入りし、正社員もフリーランスもいろいろな場所で働く。兼業・副業も含めてもっと雇用慣行が柔軟になれば、想像力・創造性は高まるのではないかと思っています。

パネル討論

ワークスタイル変革への取り組み

パネリスト

味の素株式会社
取締役常務執行役員
野坂 千秋氏

日本マイクロソフト株式会社
執行役員 常務
手島 主税氏

株式会社電通
執行役員
大内 智重子氏

株式会社リコー
執行役員
辻 和浩氏

三井住友海上火災保険株式会社
執行役員員
本島 なおみ氏

モデレーター

テレワーク推進フォーラム　会長
一般社団法人
日本テレワーク協会
名誉会長
宇治 則孝

＊パネリストの役職･肩書はフォーラム開催時のものです。

宇治　このパネルディスカッションも7回目を迎えたわけですが、トップフォーラムのアンケートによるとパネルディスカッションに対する評価が大変高いです。いろいろな事例が聞けて良かった、参考になったというコメントが寄せられています。この7年間でテレワークに関する世の中の関心は高まり、導入も進んだと思います。そうした中で今回は、働き方改革やテレワーク導入に対して先進的な企業、特に経営戦略として注力している企業の責任者の方々5名に集まっていただきました。前半は各社の取り組みについてのプレゼンをお聞きし、後半はそこに横串を入れた形で議論を進めていきたいと思います。

各社の取り組み

味の素

野坂　味の素は「食と健康の課題解決企業」としてグローバル34,000人の従業員のうち、国内の3,400人強を対象に働き方改革を進めています。

まず働き方改革のありたい姿としては、働きがいと生きがいの両立を図るワークライフバランス、多様な人財による生産性の高い働き方を実現するためのダイバーシティ推進、そしてそれらを達成することによる継続的なイノベーション創出の3つを挙げています。

働き方改革の取り組みは10年ほど前から進めていましたが、2017年度からは経営戦略として取り組んできました。

まず、推進体制を人事中心から、2017年度以降は人事、経営企画、情報企画を中心とし、事業、営業、生産、研究開発そして組合を交えて、全社を横断する拡大事務局として取り組みました。

施策を進めていく中で生まれた原資は全て人財に再投資しようという前提で、経営主導のマネジメント改革と、個人が取り組むワークスタイルの改革を二本柱としています。経営については体制、方針、目標を決め、個人と組織はそれを実現するために主体的に取り組んでいます。

テレワークでは、ルールの緩和と風土醸成、基盤整備、この3つが整って「どこでもオフィス」の推進が一気に進みました。もうすでに台風や大雨、大雪の時などは、ほとんど会社に来なくても業務が回るというところまで来ております。基盤整備としてサテライトオフィス等が重要になっています。

また、社外にいても社内と同じ環境で就業が可能になるICTの整備とセキュリティの管理がポイントでした。この結果、ワークとライフがミックスして1日が過ぎるという働き方が一般的になりつつあります。もう一つの効果としては、創出された時間でスキルアップを図る従業員が増えています。MBAを取る人も増えています。女性については再雇用登録をして復帰する人が増えています。女性の産休後の育児時短を90分以上取得する人が半分に減りました。女性のその時期のキャリア形成にはとても重要だと思います。働き方改革によってダイバーシティも進んでいるというのが大きな変化です。

総労働時間1,800時間を「さらに」ということは掲げずに今進めていますが、2019年は恐らく1,800時間を切るぐらいまで進んでいる状

況です。一人当たりの時間生産性もこうした取り組みにより、上がっているという見通しです。

サテライトオフィスの拠点も増えて、従業員の約9割がどこでもオフィスを使って仕事をしています。制度や環境の整備を進めることで総実労働時間の削減も進めてきましたが、これから質の転換へということで、既存組織を超えた働き方、いわゆるタスクで仕事をしていこうという方向に進んでいます。

生産性の高いコミュニケーションをどう実現していくかということと、DX、ダイバーシティ&インクルージョン推進の活動を連動させて生産性・創造性の向上へと取り組みを変化させよう、進化させようと取り組んでいるところでございます。

日本マイクロソフト

手島　マイクロソフトは1975年に誕生し、Windowsを中心にパーソナルコンピューターの世界で最新のイノベーションを提供していましたが、2011年に大きなイノベーションジレンマにぶつかりました。現在、「すべての個人とすべての組織がより多くのことを達成できるようする」ために、何をイノベーションとして実行するかというミッションを推進しています。

昨年「週休3日制」というニュースがメディアから注目されたのですが、私どもがやりたかったのは、短い時間で仕事をして生産性をさらに上げ、社員一人一人の創造性をもっと上げるということでした。実証実験として出勤4日でこれを成し遂げようと取り組んだのです。決して休むことがゴールではありません。これを実証するために、1カ月間金曜日を特別休暇とする制度を会社として作り、社員一人一人が働き方の形を自分でどのように選択するかを実証できるようにしました。なぜこんなことをやったかというと、私どもは過去11年間を振り返ると、働き方に関わる活動という意味では、色んな制度、育児、例えば弱者救済のような福利厚生の制度を作ったり、時短をやったりしてきたのですが、同時にいろいろな失敗もしてきたからです。活動の中で生産性は200%を超え、紙類は年間で79%削減しました。かなり改善したのですが、本社からあるデータがきました。働き方は毎週AIで分析しており、全部門の働き方、コミュニケーション、ミーティングの仕方を全て可視化しているのですが、グローバルで比較すると、メールの時間は24%、メールの宛先は31%、会議時間は17%、会議人数は11%それぞれ長くて多いという結果で、どれだけ仲のいい会社なのかという指摘でした。

いろいろなファクトが提供される中、まだまだ伸びるということで、これを愚直にやってきました。その実証実験を8月にやった結果を全部データのファクトで整理しました。削減としては1日オフィスをクローズしましたので、エネルギー消費などは改善したのですが、1日削っても生産性は何とか上がりました。不満はたくさん出ました。「お客さまが休んでいないのにこちらが休むとは何事だ」ということもありましたが、リモートワークやテレワークを実践して、もっといろいろな働き方のコラボレーションの打率を上げたことで生産性をさらに上げることができました。私どもでは社員の考え方、気質や行動がどう変わったかということを一番重要視しており、95%以上のほとんどの社員が「これをやって良かった」と答えています。

この時間の使い方としては、自分の学びに使った人、ある数時間だけを使って仕事をしてあとは家族との時間にした人、さらに社会貢献活動をしていろんな意味でもっと自分自身の働き方を見つめ直していこうという人、いろいろな活動した結果、こういうことが実行できたのだと思います。

マイクロソフトはいろいろな意味で生産性を高め、いつでも、どこでもやる、ということを全社で徹底しています。あとは社員一人一人の打率をどう上げるかというイノベーション打率です。これをどうやるかというところに今大きな取り組みと軸足を置いている状況でございます。

電通

大内　電通は“Good Innovation.”というイノベーションを起こす企業でありたいということを理念に据えている会社です。今日は、株式会社電通単体、約7,000人の社員に対する取り組みについてご説明させていただきます。

電通は2016年に労働基準法違反で是正勧告を受け、そこから労働環境改革を全てに優先して行う全社運動として開始しました。「全てに優先して」という意味では2017年、2018年の2年間取り組み、昨年からは事業とのバランスを取りながら継続、定着を計っているところです。

社内では働き方改革とは言わず、労働環境改革＝社員が働く環境を整えるための改革、としています。これは時間の問題だけではなく、持続的な会社の成長のための様々な複合的な要因を一つずつ解きほぐしていく運動であるという考え方をしています。

経営が何かを押し付けるのではなく、社員の意識を変えて一人一人が自律的に取り組むようになることがゴールだと考えて進めています。対処療法ではなく、本質的な改革とは何かを、経営と社員が何度もディスカッションを重ね2017年から計画をスタート

させました。

効率化とクオリティ、生産性と創造性、組織の最適化と個人の働きがいなど、これまでトレードオフとして語られてきたものをどうやって有機的な循環にしていくことができるか、に対するチャレンジです。

進め方については、弊社社長の山本が労働環境改革の本部長としてトップに立ち、様々なディスカッションを経て16のプロジェクトを立ち上げました。それぞれ役員がオーナーとなり、責任をもって進めます。自分の担当のことをやるのではなく、組織横断型の課題に取り組むために担務と関係ない課題にあえて取り組むということもしています。

多様な働き方の実現はもちろん大事なことで、「いつ」「どこで」を社員が選べるようになってきております。男女の比率はようやく半々になりましたし、男性の育児休業の取得率は2016年に14%だったのが、2018年には44%にまで上がっています。またフレックスタイムの導入や在宅勤務なども日常的なものになってきました。サテライトオフィスの活用で、クライアント様に訪問する機会が多い社員が会社に戻らなくても済むようになりました。

その一方で「何のために会社で仕事をするんだろう」ということも重要になってきます。様々な働く場ができたからこそ、実はオフィスがすごく大事なのではないかと思います。「家やサテライトオフィスではできないことを体験できる場にする」という考え方で汐留本社も改装しました。

また「Your Concierge」という社員向けの相談サービスを導入しました。仕事以外の生活の充実をサポートするため、外部の専門スタッフが個人の課題や悩みの相談に乗っています。安心して仕事に集中できるよう会社が応援する取り組みで、社員からも大変好評です。

リコー

辻　リコーは、グループ全体ではグローバルで90,000人、国内のグループで35,000人という企業体です。世の中が停滞する中で弊社にも業績が低迷した時期がありました。こうした閉塞感のある風土・文化を元に戻すため、2017年に再起動をかけました。最初の年に膿を出し、さらにチャレンジする企業に変わると宣言しました。それを支える社員一人一人が生き生き働くにはどうしたらいいのかを考え、社長直轄のプロジェクトとして働き方変革を起動させました。従来の延長線上での改善・改革ではなく、ゼロから新たなものをつくり出す感覚です。

目指す姿は、一人一人が生き生きと働き、自己実現を果たして成果に結びつける、そしてそれがチームの大きなパフォーマンスにつながり、新たな価値を生み出し続ける、というものです。社員は意識と風土を変えることにチャレンジし、サポートする会社はルールやツール、環境を整えていく。社員と会社で一緒に進めていくことを心掛けました。

実現したいことは、いつでも、どこでも、先進的で快適な働き方を実現できる、風通しの良い相互信頼ができて自律的に働ける、現状維持をよしとするのではなくチャレンジし続ける、ということです。

取り組みの一例をご紹介します。まずルールとツールの整備では、在宅勤務からリモートワークへの拡大です。元々は育児や介護を中心にして条件を決めて適用するという仕組みだったものを、自律的に働ける方であれば全員適用できるというリモートワークに変更しました。2つ目が、いつでも、どこでも働けるように、ノートパソコンやスマートフォンを全員に貸与したほかTeamsやSkypeを使っていつでもどこでもつながれる状態を提供しています。

意識と風土の変革では、まず全組織職を対象としたマネージャーのサポートとレベルアップに取り組みました。様々なワークショップやOne on Oneコミュニケーションの講習会なども実施してきました。次にサテライトスペースの拡大です。従来の個別ブース型のサテライトスペースから、人が集まるスペースでリラックスをしてコミュニケーションも取れるように、カフェ型のサテライトスペースを構築しています。サテライトとコラボレーションを合わせて「サテコラ」と呼んでいます。最初は「何なんだ」と思いましたが、使い続けるうちに定着して、利用者も非常に増えている状況です。

社員の反応としては、リモートワークの利用者数が制限付きだった時期は238名でしたが、条件を変更した上で全社一斉のリモートワークデーなどで利用促進を行ったところ、昨年の11月時点で約5,500名が利用しています。意識調査でも、通勤がなく快適だという意見や時間の有効活用を実感したという話が出ています。

今年、夏のオリンピック開催期間中は本社を閉鎖いたします。こういった時期にどういう働き方ができるかということも検証できますし、柔軟な働き方をしながらBCPの観点からもいろいろな課題が出てくると思います。

三井住友海上火災保険

本島　三井住友海上はMS&AD インシュアランスグループの中核の損害保険会社です。社員は約20,000人で、うち6割が女性です。全体の約5割は営業部門、3割が保険金の支払い部門、2割が本社という割合で、全国約数百の店舗で働いています。

三井住友海上の働き方改革は、成長戦略であり人財戦略です。イノベーションで生産性を高めることが目標ですが、生産性向上は業務効率化という狭いことではなく、時間当たりの成果の最大化を目指しています。中でも社員個人の働きがい・やりがいは特に重要な要素として捉えています。イノベーティブなアイデ

アを生み出すにはダイバーシティ&インクルージョンが大事で、様々な属性、考え方、労働時間の制約のある人もない人も自分の能力や強みを最大限発揮すれば、新しいものやより良いもの、より正しいものが生み出されると考えています。時間の制約から解放してより多くの人たちがメインストリームに入れるようにすることが働き方改革であり、その先にイノベーションの創出、生産性の向上があります。

推進体制は、人事部の中に働き方改革推進チームとダイバーシティ&インクルージョン推進チームという二つを置き、働き方改革推進チームには本社各部のナンバー2を兼務させて、第一線の声を新たな施策に反映させています。改革には意識、行動、時間の有効活用という三つの側面が重要です。意識改革については19時前退社を徹底させました。一番力を入れたのが管理職の意識改革で、2016年度から毎年全ライン部長・ライン課長1,100人を対象に研修を徹底的にやっています。ジョブアサインメントやアンコンシャスバイアス、心理的安全性などに力を入れています。行動改革についてはRPAの導入やインフラの整備、シンクライアントパソコンの配布などです。時間の有効活用ではテレワークを活用して働き方を考える機会としています。

テレワークを取り入れた前後のアンケート結果を対比させると、例えば「職場メンバーに迷惑がかかる」ことについて実施前は65%が「不安だ」「かかる」と回答していましたが、実施後は79%が「支障がなかった」と、意識にも開きが見られます。インフラ整備ではシンクライアントパソコンやビジネスチャット、無線LANなど目に見えるものを整備することで大きな効果が実感できたという意識の変化もありました。

在宅勤務利用者数は延べ10,000人で、テレワーク・デイズも活用しています。在宅勤務では浮いた時間を自己学習に当てたり、午後の休暇と組み合わせて社会貢献活動をしたりと、パターンを示して取り組んでもらいました。また、卓上POPを全社員に配布して、「今日は在宅」や「直行・直帰」をはっきり示しています。産育休中の社員が在宅勤務できる「MSクラウドソーシング」にも取り組んでいます。毎週水曜日の朝には社内の衛星放送でムービーを流して、全国で活躍している社員の成長ストーリーを、在宅勤務も織り交ぜながら2分程度で紹介しています。テレワークの活用を始めて、社員の働き方をより柔軟にして、会社をよりしなやかに強くしていきたいと考えています。

経営戦略としての働き方改革その課題とは?

宇治　各社とも経営戦略としての働き方改革推進、社長直下のプロジェクトというお話がありました。会社として重要視しておられるということだと思いますが、戦略を展開する上での課題についてはいかがでしょうか。

野坂　2017年のスタート時は総労働時間にこだわって始めたのですが、真面目な社員が多く、数値を示すと達成することが第一になり「達成のための取り組み」となってしまったため、2019年の初めに本来の目的を再認識しました。常に「目指す目標」「ありたい姿」を問いながら進めることが大切だと思います。それから機能部門によって働き方は大きく異なるので、現場の若い人たちに気付きをもたらすというような、イノベーションの萌芽を醸成していくことが必要だと思います。

大内　時間は分かりやすいバロメーターですが、良質なインプットや経験をする余裕も大切で、イノベーションがなければ企業としても成長できないという問題意識があります。余裕、余白をつくるための取り組みとしてあるのがインプットホリデーです。インプットホリデーは月に1回、自分のインプットのために通常の有給とは違う休みを取るというトライアルです。例えば体の疲れを取る、学校に通う、違う体験を違う仲間とする、というインプットが中長期の成長につながると考えています。

本島　社会を取り巻くリスクを見つけて防ぐ、負担を小さくするのが当社の本業ですが、リスクは時代とともに変わっていきます。そこで、2030年に目指す社会像としてレジリエントでサステナブルな社会を皆さんと一緒につくっていきましょうという価値創造ストーリーを社内で定めています。現実問題として、自然災害は激甚化しており、仕事のやり方を変えないと間に合わない、やりきれないというのが私たちにとっては切実です。それに沿った改革

ということになると思います。

辻　オリンピック期間中の本社のクローズは結構反発もあります。しかし、弊社は元々OAを提唱し、それをビジネスにしてきた会社ですので、自分たちが実践しなければお客さまに提案はできません。従って様々な働き方や制約のある方々が100%働けるということを実現していくためにどうするか、効率的に働くために何をすべきかを考え、実現したいと思っています。難しいのは風土を変えていくことだろうと思います。テレワークも実践することで風土は変わっていくだろうと思っています。

手島　弊社はこの11年間様々な取り組みを行ってきましたが、やりたかったのは一人一人の打率をどう上げるかということでした。社員が毎日の過ごし方をどう選択してくかを私たちはワークライフチョイスと呼び、そのチョイスを一人一人がどう考えて、誰とつながって、どういう休み方をするかということがイノベーションのためには重要だと感じています。また実践する上で重要なのは、状態を可視化し、データでファクトを裏付けることです。データが判断をしやすくします。

宇治　可視化がキーポイントというお話はヒントになると思います。それではテレワークや働き方改革を進める上で効果的なことや課題についてはいかがでしょうか。

テレワークや働き方改革を効果的に進めるキーポイント

手島　テレワークが加速したのは震災のタイミングでした。先ほど会社風土というお話がありましたが、全員がフェアな状態の制度でないとうまくいかなかったと思います。ある特定の方のためのテレワークや勤務管理の仕組みでは社員が共感しません。残業するのが悪いのではなく、社員全員を同じ制度にすれば残業は増えないと思います。目的は残業を絞ることではなく、全員がいつもどこでも働いてイノベーティブなことやろうとしたときに、それを阻害する制度を1ミリでもなくすことではないでしょうか。

本島　テレワークを普通にすることが大事だと考えます。誰にとっても有益ですので、必要に迫られたときや、必要に迫られた人だけ使うというようなことではなく、誰でも気軽に自然に使っている状況、いつも誰かがテレワークをしている状況を目指すべきだと思います。テレワークをしている人がいることを前提に組織の役割分担も変える、ということを私の組織では取り組んでいます。また、マネジメントの意識改革では仕事のアサインメント、成果を出す部下を評価する意識の変革とスキルが実は大事なのではないかと考えます。

大内　弊社のマネジメントもこれまではどちらかというと現場の人間の延長線上にあって、プレーヤー色が強かったところがあります。そこで、2019年からマネジメントという仕事全体を見直し、再定義して全員を任命し直しました。その上でマネジメント職を担うための研修を行っています。内容はマインドの問題のほか、ゴール設定の仕方やチームマネジメントなどです。組織についても人数の上限を決めて、その中ではOne on Oneで現場の人とマネジメントがきちんと話す。マネジメントはハブとして非常に重要ですので昨年は特に力を入れました。

野坂　もう一つ大事なのは、トップのコミットメントと同時に全社的にどういう働き方で何を目指すのかを中期計画で策定して、部門の計画に落とし込み、それを個人の計画に落とし込むということです。そして全ての個人が上司との個人目標面談の中でコミュニケーションを取ることが全社統一で進んだポイントの一つだと思います。ただテレワークが進むと顔が見えないという不安もあり、特に若い人には心理的距離感がないことが重要なので、上司が見てくれていて、タイミング良く「いいね」が来るという安心感、心理的安全が確保される仕組みを考えることも重要だと思います。

辻　先ほどのマネジメントの話で、確かに目の前で一生懸命残

業している部下がかわいいというのはあると思うのですが、長時間働いている人の成果と、効率的にリモートワークをやってアウトプットを出している人のどちらを評価するかも大事だと思います。成果をどう見るかをしっかり見ていく必要があるでしょうし、それを補完するために関係している人からコメントをもらうということもやり始めています。テレワークだからということではなく、成果を公正に評価するための改善を図れればと思っています。

宇治　それでは最後に、働き方改革やテレワークについて日本がさらに変わっていくため、良くなっていくためには何が必要かという視点でコメントを頂きたいと思います。

“ニッポンの働き方”が変わるために何が必要か

辻　今は、様々な人たちが、様々な形で、その意見や情報を共有できる世界だと思います。労働人口が減り、高齢化が進む日本では老若男女問わず活躍できる人が力を発揮することが大事ですが、海外の方々との協力も当然必要になります。その人たちとつながってダイバーシティやインクルージョンが実現し、融合や化学反応が起きて新たなものが生み出される時代です。若い世代の人たちが激的にこの世の中を変えてくれると期待しています。その中で自分も何ができるかを見つめながら活躍し続けられればと思います。

手島　これからの世の中は情報量が非常に多くなり、いつでも誰でもつながる環境がさらに整備されます。そんな中で重要なのは、情報を使う側のリテラシーと、人間が本来持つ潜在能力をいかに伸ばすかであり、それを支援してくことに個人的には興味がありますし、力を注いでいきたいと思っています。労働人口が減ってくのは間違いないですし、若い世代の多様性も含めてどう伸ばしていくか、シニア世代にどう活躍してもらうかが、とても重要になっていくと思います。そのためにも私たちは今の取り組みを頑張っていきたいと思っています。

本島　会社以外の人生を充実させるということが誰にとっても大切なのではないかと考えています。テレワークもその一つの有効な手段であり、要素だと思います。そういったものを駆使して生み出された時間によって会社以外の人生がより充実し、そのことを通じて会社人生が充実するのではないでしょうか。大事なことは、会社の皆がどれくらい確信を持ってそれができるかということではないか、と私は考えています。社員一人一人のそういった好循環が会社をより魅力的にするのではないかと私は考えます。

大内　ここ3年ほど労働環境改革をやってみて感じるのは、新しい制度には常に批判があるということです。さらに定着するまでは時間がかかるということと、人間は変わることが基本的に嫌なのだなということでした。ただそれがより楽しいとか、より便利とか、自分にとってワクワクするようなことにつながると思った瞬間に行動が促進されていきます。まず実践して、それがどんなに良いものかという話を伝播することが非常に有効だと思います。もし皆さんが日々それに努力されているお立場でしたら、へこたれずに頑張っていただきたいと思います。

野坂　働き方改革の目的の一つには、どの機能部門でも多様な人財が働きやすくなる環境整備があります。多様性のある組織はイノベーションの風土醸成に必須ですので、そこがポイントだと日々感じると同時に、働き方改革は、当たり前としてきた自分たちの仕事の考え方や行動を抜本的に見直し、自己改革へつなげるためのある種のエクササイズだとも感じています。それが社会や事業環境の変化への機敏な対応にもつながるのではないでしょうか。「毛虫」のままいくら速く走っても限界があり、皆、「さなぎ」から、次の段階である「蝶」になって飛んでいく必要がある。今、私たちも世の中からそういったことが求められていると思っています。

宇治　今年はテレワーク、働き方改革にとって重要な年だと思います。一部の企業だけがやるのではなく、皆で取り組んでいくことが重要で、テレワークも特別ではなく当たり前だということ、トップ層を含む全員による展開が重要だということ、さらに成果をどう見て、どう評価するかが極めて重要だと認識できました。「強いものや賢いものが生き延びるのではない。変化に適応できるものが生き延びるのだ」というダーウィンの言葉は、企業にも当てはまると改めて思いました。今日はありがとうございました。

展示ブースの紹介

企業規模の大小にかかわらず、働き方の変革は今や経営戦略の一つとして多くの企業が取り組んでいます。
そして、そうした取り組みを後押しする様々なツールやサービス、ソリューションの開発も進んでいます。
フォーラムの会場前では今年も協賛企業各社による展示、説明が行われました。

ブース1　株式会社NTTドコモ

【テーマ】構築実績に裏打ちされた信頼の仮想デスクトップサービス

PC・タブレット等からいつでも利用できる仮想デスクトップサービス「s-WorkSquare」を紹介しました。「s-WorkSquare」は、BCP対策やモバイルデバイスを活用した働き方改革など多様なシーンで利用することができ、アプリケーションやデータ、セキュリティパッチ配信などを一元管理できるため、「TCO削減」「セキュリティ強化」にも役立ちます。10万台の構築実績に裏打ちされたノウハウと、導入後の運用までをトータルにサポートできることをアピールしました。

ブース2　株式会社NTTコミュニケーションズ

【テーマ】クラウドPBXを中心としたテレワーク環境の構築ソリューション

テレワーク導入時に大きな課題となる電話環境やコミュニケーションツールの構築を低コストでスピーディーに提供するソリューション「連絡とれるくん」「Arcstar Smart PBX」を紹介しました。クラウド型の電話帳アプリとクラウド型PBXサービスの連携によって「オフィス⇔テレワーク」の環境を一体化させ、社内と同様の環境を実現してテレワーカーの働き方改革を推進することを説明しました。

ブース3　株式会社NTTデータ

【テーマ】安心・安全なクラウドサービスで働き方改革を支援

従来のVDIソリューションに加え、クラウド時代／DX時代に求められる「ゼロ・トラスト」アーキテクチャを採用したデジタルワークスペース「BizXaaS Office」を紹介しました。働き方改革の推進が求められる時代において、VDI導入が難しい業種／業界の方や企業統制をきかせた形で便利なクラウドサービスをより安全に利用したい方、なかでも、これからBox/Slack/Zoom等を導入予定の方にプラスの価値を提供できるサービスであることをアピールしました。

ブース4　株式会社日本HP

【テーマ】テレワーク環境に最適なノートPC、ディスプレイを提案

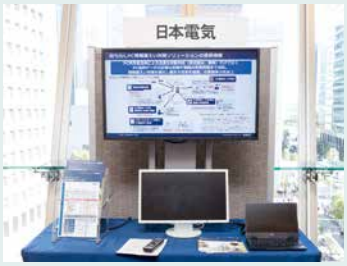
テレワーク導入が浸透する時代に最適な各種PC、ディスプレイを紹介しました。モバイルワーカー、在宅ワーカー、サテライトオフィスワーカーそれぞれの環境や働き方とオフィスのコラボレーションをコンセプトとして、テレワークのためにゼロから開発したノートPCをはじめ、オープンスペースや小会議室が増えていくことを洞察したディスプレイ、Web会議専用PCをデモ展示しました。

ブース5　日本電気株式会社

【テーマ】安心のテレワーク環境を実現するセキュリティ対策ソリューション

持ち出しPCに対する情報漏えい対策ソリューションを紹介しました。このソリューションを導入すれば、紛失したPCにデータが入っていても、情報漏えいリスクが軽減されるため、従業員がテレワークでも安心して仕事に取り組めることを説明しました。さらに、テレワークの利用が促進されると従業員の労働生産性が平均150%に向上※してビジネスを加速させることを、情報漏えいが不安でテレワーク導入に踏み切れないという来場者に対してアピールしました。

※総務省「平成30年 通信利用動向調査」の数値をNECが独自に集計。



ブース6 東日本電信電話株式会社

【テーマ】中小規模法人のテレワーク導入を後押しするレンタルPCサービス

テレワーク導入を後押しするセキュアでお手軽なレンタルパソコンサービス「おまかせデータレスPC」を紹介しました。「IT管理に稼働がかかっている」「IT管理者がいない(兼任)」といった課題を抱える中小規模の法人に対し、パソコン本体やOffice365®、ウイルス対策などのハード／ソフトを初期設定済みの状態で用意して月額利用スタイルでできるほか、データをローカルドライブに残さないセキュアな「データレス機能」を有するなど、手軽さと安全性を訴求しました。

ブース7 富士ゼロックス株式会社

【テーマ】ニーズが高まる紙の電子化と個人用オフィス空間ソリューション

働き方改革に欠かせない紙の電子化ソリューション「DocuWorks」と、個人用オフィス空間※「CocoDesk あなた基点の働き方へ プライベート・オフィスサービス ココデスク」を紹介しました。業務自動化(デジタル処理)に紙の電子化対策が必要不可欠であること、さらに、東京メトロとの実証実験を踏まえて駅ナカやオフィスビルのエントランス、国際展示場などへ設置を拡大するなど展開が本格化する個人用オフィス空間のニーズ対応をアピールしました。

※展示で紹介した「WPSS(Work Place Sharing Service:仮称)」は、2月20日より「CocoDesk:正式名称」として提供を開始しました。

ブース8 富士通株式会社

【テーマ】働き方改革の実現をサポートするVDIソリューション

安全・便利にテレワークを実現するVDIソリューション「仮想デスクトップサービスV-DaaS・VCC」を紹介しました。新型コロナウイルスの拡大防止対策により出勤や移動・外出を制限されている状況下において、テレワーク・VDIの導入は非常に有用です。展示ブースでは、持ち運びに適した薄型・軽量のノート型シンクライアント「FUTRO MU937」を使って、小規模・短納期で導入できる「V-DaaS・VCC」を実演し、その優れた操作性やレスポンスを来場者にアピールしました。

ブース9 三井不動産株式会社

【テーマ】テレワーク導入後の働く場所=多拠点型シェアオフィス

日本全国約50拠点で展開中の法人向け多拠点型シェアオフィス「WORKSTYLING」を紹介しました。「WORKSTYLING」に加入すると全ての拠点の利用が可能となるため、テレワーク導入後の働く場所として多くの企業が活用しています。展示ブースでは、サービスの特長である①有人管理等の高いセキュリティ②従量課金による料金体系③パーソンマッチング、イベント等のご契約企業様間のコラボレーション――を説明し、その利便性をアピールしました。

協賛企業、後援団体・メディアの紹介

「第7回JTAトップフォーラム」はその開催に当たり、下記企業、団体、メディアの協賛、後援をいただいています。

【特別協賛】株式会社NTTドコモ、日本電信電話株式会社、日本マイクロソフト株式会社

【協　　賛】NTTコミュニケーションズ株式会社、株式会社NTTデータ、株式会社日本HP、日本電気株式会社、東日本電信電話株式会社、富士ゼロックス株式会社、富士通株式会社、株式会社ブイキューブ、三井不動産株式会社、株式会社リコー

【後　　援】特定非営利活動法人ITコーディネータ協会、公益社団法人企業情報化協会、一般社団法人情報サービス産業協会、一般社団法人電気通信協会、公益財団法人日本生産性本部、フジサンケイビジネスアイ(五十音順)

Japan Telework Association

一般社団法人 日本テレワーク協会

〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台1-8-11
東京YMCA会館3階　TEL:03-5577-4572

www.japan-telework.or.jp