第8回JTAトップフォーラム

ポストコロナ　経営戦略として取り組むテレワーク

―― 講演、パネル討論開催レポート ――

開催日 2021年1月27日（水）

場　所 東京コンファレンスセンター・品川　ほか

一般社団法人日本テレワーク協会は1月27日、第8回JTAトップフォーラム「ポストコロナ　経営戦略として取り組むテレワーク」を開催しました。

新型コロナウイルスによって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「ニューノーマル時代」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、講演やパネル討論などを通してそうした変革に対する最新情報やヒント、さまざま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
栗原　博

新型コロナウイルス感染症が猛威を振るっており、世界中で予断を許さない状況が続いておりますが、一方コロナ禍が遅れていたデジタル化を数十倍のスピードで早めていることも事実です。実際、当協会へのテレワーク導入に関する問い合わせは前年よりかなり増えており、テレワークの本格的な普及・定着に向けて確かな手応えを感じているところです。

ただし、ご承知のとおりテレワーク導入そのものは目的ではなく、柔軟で多様な働き方の実現によって、行政や企業の非効率を改善して生産性の向上を実現することが重要で、長年の課題である東京一極集中の是正にもつなげなければなりません。さらには企業統治のあり方、変革を目指す企業組織や社会を作り上げて企業や国家の競争力をつけることも求められます。テレワークや働き方改革は、これらを実現するための重要な手段の1つと言えます。

今回のトップフォーラムでは、働き方改革を含めて企業改革に取り組んでこられた経営トップの方々にご講演いただきます。また、先駆的に働き方改革を進める各社の皆さまに語っていただくパネルディスカッションもございます。

開催に当たりまして、この後ご挨拶いただきます武田良太総務大臣をはじめ総務省の皆さま、ご協賛、ご後援いただきました企業、団体の皆さまに厚く御礼を申し上げます。

来賓ご挨拶

総務大臣
武田 良太氏

テレワークは、新型コロナウイルスの感染拡大防止と経済活動を両立させる新しい生活様式の1つとして重要性が再認識され、多くの企業で活用が進められています。テレワークを活用すれば、効率的な時間の使い方を通じた生産性の向上を実現できるだけでなく、性別・年齢・障害の有無など多様な特色を持った人材が、それぞれの生活スタイルに合わせて活躍できます。さらに、就業者が住みたい地域を選んで働くことができれば、地域の活性化にも役立つものと考えています。

そのため、総務省ではテレワーク導入を検討する企業等への専門家による無料相談や、商工会議所・社労士会などと連携した地域におけるテレワークサポート体制の整備などを通じ、全国の中小企業等のテレワーク導入を支援しています。またテレワーク・デイズやテレワーク月間、テレワーク先進事例の表彰などを通じテレワークの普及啓発にも取り組んできました。

テレワークは、働き方の選択肢を増やすことで企業、就業者、社会の各方面にさまざまなメリットをもたらすものです。テレワークが各企業において当たり前の働き方として定着するためには、経営者の皆さまの意識や行動が何よりも重要です。皆さまにおかれてはぜひ、ポストコロナ社会における経営課題を解決する戦略の1つとしてテレワークをより一層活用いただき、トップダウンでの力強い決断と取り組みを実行に移していただきたいと思います。

基調講演

キリンのCSV経営と働きがい改革

キリンホールディングス株式会社　代表取締役社長　**磯崎 功典**氏

キリングループについて

本日はまずキリングループについてお話しした後、キリンのCSV経営、最後にキリンの働きがい改革についてご説明いたします。

われわれは、「キリングループは、自然と人を見つめるものづくりで、『食と健康』の新たなよろこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します」という経営理念を掲げています。1907年の創業以来、環境変化に柔軟に対応しながらイノベーションを創出してきました。祖業はビール事業ですが、70年代までに清涼飲料事業を拡大し、80年代には医薬事業へ本格的に参入しました。酒類事業においても、缶チューハイの『氷結』、健康系のカテゴリーで『淡麗グリーンラベル』、アルコール分0.00%の『キリンフリー』などを発売し、それまでにない新しい市場を作り出しました。2000年代には海外にも積極的に市場を広げ、現在はビールや飲料、医薬とは異なる新たな領域としてヘルスサイエンスの分野でも独自性の挑戦をしています。

一昨年の連結売上収益は1兆9,413億円、連結事業利益は1,908億円です。私が入社した1980年当時は売り上げの90%以上をビール事業が占めていました。現在は、国内のビール事業が約1/3、それ以外を国内飲料事業、海外ビール事業、医薬事業、ヘルスサイエンス事業などが占めています。一昨年には長期経営構想KV2027を発表し、再生から成長へとステージをシフトさせることを明確にいたしました。

そうした中の新型コロナウイルスの感染拡大は、社会や当社の事業にも大きな影響を与え、当社グループが特に重視している「健康」や「地域社会・コミュニティ」における課題がより一層意識される社会に様変わりしました。KV2027の方向性をぶらさず、加速度的に社会課題の解決に取り組むことがわれわれの使命であると考えております。

キリンのCSV経営

現在、キリングループはCSV（Creating Shared Value）を経営の根幹に据え、世界のCSV先進企業を目指しています。経済価値と社会価値の両立を目指すということを意味するCSVの実現は簡単ではありませんが、社会課題はビジネスチャンスでもあり、その解決こそが成長への道であり企業の使命、そして存在意義であると考えております。

2011年3月11日の東日本大震災で、キリンビール仙台工場ではビールの貯蔵タンク4基が倒壊し、その後工場全体が津波に飲み込まれました。当時、危機管理役員として被災地を見て回り、従業員や地域のことを考えて再建を決断した時の思いが、CSVの考えを経営に導入しようとした契機となりました。

加えて、われわれの事業を取り巻く環境の変化は加速しつつあります。自然災害の最大の原因といわれる地球温暖化、アルコール規制、海洋プラスチック問題、人手不足、地方の衰退など、社会が抱える課題は山積しています。「この課題を乗り越え、変革しなければ、未来がない。そのためにはしっかりとした理念や羅針盤が必要。それがCSV経営だ」と考えました。

CSV経営によりキリングループはどこに向かい、何を実現するのか。コーポレートスローガンの「よろこびがつなぐ世界へ」をどう作り出すのか。社会課題は無数にありますが、キリングループの事業に特に関係の深い「健康」「地域社会」「環境」の3つを重点領域と定めると共に、アルコールを製造販売する酒類メーカーとしての責任を果たすことを決めました。

今、最も社会貢献できると考えているのは「健康」です。一例として免疫に関する取り組みをご説明します。

コロナ禍において免疫力に関する意識は急速に高まっています。昨年8月、キリングループの独自の素材であるプラズマ乳酸菌を使用した商品が、免疫機能で初めて機能性表示食品として消費者庁に届け出受理され、11月に新たな商品として発売されました。プラズマ乳酸菌とは、チーズやヨーグルトの発酵に使用するナチュラルな乳酸菌で、ラクトコッカス・ラクティスの一種です。それまでは商品と共に研究成果を伝えることができませんでしたが、今は健康な人の免疫機能の維持に役立つことを商品のパッケージに表示できるようになりました。これにより、免疫機能を維持したいと考えるお客さまが何を選んで良いのか分からないという不安を解消することができました。

実は、キリングループは約35年前から免疫研究を続けております。2010年には、プラズマ乳酸菌が免疫細胞の司令塔を直接活性化することを世界で初めて発見し報告しました。このプラズマ乳酸菌によって活性化された司令塔の指示・命令で、異常細胞を殺傷するNK細胞や、ウイルス感染細胞を殺傷するキラーT細胞、ウイルスに対する抗体を作るB細胞などが活性化され、ウイルスに対する防御システムが機能します。

こうした取り組みなどによって、キリングループではこれからも日常的に手軽に摂取できる「食」を通じて、人々の健康に貢献していきたいと考えております。

続いて、「働きがい改革」についてお話ししますが、その前にキリングループの人材戦略についてご説明します。

キリングループでは、食・医・ヘルスサイエンスの各事業のさらなる成長のためには人材戦略が重要であると認識しています。長

期経営構想KV2027の実現には、「お客様主語のマーケティング力」「確かな価値を生む技術力」「価値創造を加速するICT」が必要と考えていますが、これらに通底するのは、多様な人材と挑戦する風土です。

人材の多様性の面では、これまで生え抜き社員が務めてきたマーケティング部長を外部から採用した結果、ダイバーシティが生まれ、近年のヒット商品の誕生のみならず、マーケティング部の組織改革にもつながっています。社内育成プログラムの経営スクールに参加した女性社員の提言を受け、設立したワイナリーは昨年、ワールド・ベスト・ヴィンヤード2020で世界30位、ベストアジアに選出される快挙を成し遂げました。

挑戦する風土が育まれている事例としては、企業内大学のキリンアカデミアがあります。2019年から若手社員4名の非公式な活動として始まりましたが、「挑戦する風土をつくりたい」というビジョンに賛同した他の社員が加わり、現在では運営メンバー14名、参加者は480名というムーブメントが起きております。こうした動きを会社として認め、より促進するため、キリンアカデミアに対して2019年度のKIRIN Group Awardを授与しました。

人材の多様性は企業の成長にとっても重要です。昨年、キャリアリターン制度を見直しました。従来の社員の復帰制度は、出産や育児などを理由に離職した社員を契約社員とするもので、利用が限られておりました。新たな制度では、3年以上働いた正社員が離職後5年以内に正社員として復帰できます。これにより、離職し、他の会社で力をつけた優秀な社員を呼び戻すことで、新たな事業の掘り起こしにつなげていきます。

キリンの「働きがい改革」

こうした取り組みを推進する中、新型コロナの感染拡大を受けて現在進めておりますのが「働きがい改革」です。コロナにより出社が制限されている中での在宅勤務やリモートワークでは、新しい気づきや知見がありました。その中で、仕事そのものや進め方に対する固定概念の揺らぎが生じているとも感じております。そうした時こそ、一人一人が仕事の意義や目的を再確認して見直す好機であると捉えました。

これまでも、法令に則った適切な労働時間管理に始まり、柔軟な働き方を可能とする各種人事制度の導入や、IT環境の整備を進めてまいりました。そしてこれからは、従来の働き方である「How」の見直しをさらに進化させるとともに、働きの中身である「What」や、何のために働くのかという「Why」についても再度考え、見直す必要があるというのが働きがい改革です。働き方はあくまでも方法論であり、やりがいを感じて働くことこそが、持続的に生産性・創造性を高めると考えています。私たち一人一人が仕事の意義や目的を理解し、意欲的に取り組んで達成感を得る、その繰り返しがグループの成長と自分自身の成長につながると信じております。

働きがい改革により、生産性向上、創造性向上を実現していきます。そして、これは一度の見直しで終わりというわけではありません。今後も、社会やお客さまの価値観が変化する中で起こりうるさまざまな環境変化に対して、常に適応しながら継続的に仕事の意義や目的に立ち戻って仕事そのものを見直し続ける必要があります。そのために、仕事を「加速すること」「変革すること」「やめること」「縮小すること」の4つの観点から見直ししていきます。

「働きがい改革」を進めるため、「働く場所の選択」「システム/ITツールの拡充」「働き方に関する制度の拡充」「新たなコミュニケーションスタイル」の4つにスピード感を持って取り組んでまいります。

「働く場所の選択」でまず行ったのが、オフィスで働く目的の再定義です。オフィスを「イノベーション創発を目的とした共創空間、仲間との信頼関係を築くためのリアルな接点・チームビルディングの場、そして同じ場所で働くことで所属意識・企業ブランドを感じる場、価値観を共有する場」としました。今後、オフィスは必ず来なければならない場所ではなく、目的に合わせて来る場所と再定義しております。そして、一人一人が目的に合った働き方・働く場所を主体的に選択できるよう、会社・自宅に加えてシェアオフィスなどのサードプレイスを導入しています。

この他、「システム/ITツールの拡充」では、パソコン環境基盤の強化を最優先として、新たなコミュニケーションツールを導入し、在宅勤務を基本の働き方とする各制度の整備、リモートワークを前提としたチームコミュニケーションの活性化を支援する仕組みなどの導入を行っております。

こうした一連の取り組みを行う中で、挑戦する風土の実現に向けてKPIを設定しております。KPIの指標として従業員エンゲージメント調査を導入して以降、スコアは年々上昇しており、徐々に挑戦する風土ができつつある実感があります。2019年からは非財務目標のKPIとして、エンゲージメントスコアの目標を設定し、経営としてもここにコミットしております。現在、国内の一部グループの会社のみが対象ですが、今後は海外グループ会社にも広げ、グループ全体でエンゲージメントを高めてイノベーションを実現する組織を作っていきます。

キリンの価値創造の基盤を担うのは、何と言っても人材です。経営戦略は人材ケイパビリティの循環をより充実させ、新たな価値創造を生み出す組織能力を高め続けていくことが必要です。本日ご紹介した事例のように、キリンは積極的に改革を進めています。これからも2027年を1つのマイルストーンとして非連続な成長を進めてまいります。

最後になりますが、企業で働くとは、企業理念に共感し、目標達成のために、自分の力を発揮し、成果の評価と対価を得、自身が成長すること、add valueであること。――このように考えております。

企業講演

「未来を支える会社になる」ために イノベーションカルチャー醸成と働き方改革推進

帝人株式会社　代表取締役社長執行役員 CEO　**鈴木　純**氏

帝人グループについて

本日は主に、私たち帝人グループが2020年2月に公表した中期経営計画とイノベーション、および働き方改革の関係についてご説明します。特に後半では、帝人のテレワークがどのような状態にあるのか、またコロナ禍の下、働き方改革の取り組みとして具体的にどのようなことを行い、何を目指しているのかについてもお話ししたいと思います。

帝人グループの昨年度の売上高は8,537億円でした。このうち約3/4がアラミド繊維や炭素繊維、複合成形材料といった繊維・製品事業を含むマテリアル事業の売り上げで占められております。その他、ヘルスケア事業は売り上げの18%、IT事業は6%です。

さまざまな事業を展開する帝人グループは、1918年の創業時から常に新規事業を創出し、大体30～40年単位で主力事業が変遷してきた歴史があります。現在の主力事業は多くが成熟期を迎えており、この先2025年、そして2030年に大きな成長を遂げられる新たな事業を立ち上げることが大きな課題となっています。

中期経営計画とイノベーション、働き方改革

次に、事業戦略をお話しする前にまず私たち帝人グループの理念体系をご説明します。私どもの企業理念は3つから成り立っています。1つ目は「クォリティ・オブ・ライフの向上に努めます」。人を中心に考える、人が豊かになる製品・サービスを提供することをこの言葉で表現しています。2つ目は「社会と共に成長します」。持続可能な社会の構築なくして企業の存在意義もないことをうたっています。そして3つ目は「社員と共に成長します」。社員を含むすべてのステークホルダーの幸福を目指し、努力することが書き込まれています。

また、「未来の社会を支える会社になる」という長期ビジョンを2017年に制定しました。「今の」ではなく「未来の」であるところが大きなポイントです。私たちのありたい社会、あるべき社会を見据えて今の活動をする、という私たちの指針を示しています。次の「社会を支える」ですが、皆さんが知らないうちに使ってしまうくらい必要なインフラの一部になる製品やサービスを広く提供することをうたっています。

2020～2022年までの中期経営計画の3年間は、2030年に向け持続的成長していくための成長基盤確立期との位置付けです。3年間の総投資額として予定する3,500億円の85%を、注力領域に位置付ける「環境ソリューション領域」「安心・安全・防災ソリューション領域」「少子高齢化・健康志向ソリューション領域」に投入することとしました。これにより社会課題への取り組みを加速し、全社売上高に占める3領域の売り上げ比率を、現在の約56%から2030年には75%までに拡大し、全社売上高を牽引する存在にまで育て上げることを目指しています。

また計画の基本方針には、機会創出・リスク低減・経営基盤強化を掲げており、このうち経営基盤強化の中で、イノベーション創出基盤の強化による事業機会創出の加速をうたっています。今後の成長のためには現在の事業の拡大だけではなく、新たなビジネスモデルの確立が必要と考えています。新しいビジネスモデルの確立、これはまさしくイノベーションです。

そのために必要なのは、ダイバーシティ・アンド・インクルージョン（D&I）。すなわち多様性を受け入れ、新たな視点や考え方を持つ必要があると私たちは考えています。D&Iを受け入れるには、柔軟な働き方ができる環境を整え、さまざまな方が仕事に参画できる環境の整備が最低限必要です。つまり、イノベーションにはD&Iが必要、D&Iの実践には働き方改革が必要となります。逆に、制約がある働き方は、均一性や均質性が前提となるためイノベーションを求める環境としては望ましくないと考えています。

イノベーション創出への取り組み

では、帝人グループがどのようにしてイノベーション創出に取り組んでいるのかをご説明します。

D&Iについてはこれまでも、2000年に結婚や出産などで退職した人の復職制度の他、看護休暇、育児時短勤務、配偶者海外転勤同行休職制度などの各種制度を制定してきた他、在宅勤務制度は2008年、テレワーク制度は2019年にそれぞれ制度化しました。この間、D&Iの推進組織の名称も、最初は女性活躍推進室だったのが、2007年にダイバシティ推進室に変わり、そして2020年からはグローバルD&I推進室となりました。名は体を表すという言葉の通り、活動内容も変遷しています。

現計画では、イノベーション創出に向けて「組織」「シナジー」「技術」、そして「人財」の4項目でそれぞれ重点施策を定めています。

このうち「人財」に関する重点施策としては、グローバルの女性役員数や日本人以外の役員数などのKPIを設定して取り組みを進める「グローバルD&I」や、「Power of Culture」「人財の多様化推進」「『働き方改革』の加速」を挙げ、これらのさらなる推進を通じて、組織活性化とイノベーション創出の加速を図ります。

重点施策のうち、「Power of Culture」は、帝人の企業文化をより革新的で機敏かつ包摂的な文化に変えて、長期ビジョンの「未来の社会を支える会社になる」を実現する企業文化変革プロジェクトです。実際にD&Iを根付かせ、働き方改革を進めるには、その根っこにある企業文化の変革が欠かせません。企業文化とは大きな氷山のようなものです。組織や戦略、ブランド、プロセス、システムといった実際に見える部分は水面上のごく一部にとどまり、態度、振る舞い、価値、信念、シンボル、儀式、神話、伝説などは水面下にあります。大きな意識改革には、水面上だけでなく、水面下の部分にも変化を引き起こす必要があるのです。

グローバルの役員クラスにアンケートを実施したところ、会社の心理的な安心感について、日本的な表現で言うと「もの言えば唇寒し」というような感覚を比較的持っていることが示されました。一方、帝人のあるべき姿については、ほぼ全員が「新しいものを作る方向に向かう文化がある」が望ましいという考えで一致していますので、それと現状にはギャップがあるということが分かってきました。現在、心理的な安心感を持って話ができる環境を作り、参加者全員が意識を共有できるよう取り組みを進めています。このような形で、制度ではないもう少し深いところからの取り組みも重要だと私は考えているところです。

「人財の多様化推進」については目下、多様な人財、働き方に対応できるような柔軟な人事、処遇制度の設計を主眼に進めています。複線型

のキャリアトラックやファストトラック・飛び級の導入や、尖った人財採用を実現すべく、人事処遇制度の改正案を策定しているところです。

働き方改革

「働き方改革の加速」は、日本で取り組んでいる大きなプロジェクトです。2008年に在宅勤務制度を制度化した時は、利用のための条件を育児や介護に限定した他、利用できる回数も週2回を上限としてスタート。利用登録者数は約70名という状況でした。2019年から開始したテレワーク制度では、育児や介護といった条件を撤廃して、週2回まで誰でもどこでも利用できるようにしました。登録者は約200名から300名ぐらいにはなっていたようです。2020年の夏には、東京オリンピック・パラリンピック大会が開催される予定でしたから、大会が開かれる7月、8月は東京本社の人員約400名から500名程度がテレワークを実践する計画でした。

2020年からの中期経営計画では、テレワークの利用登録者数を3年後の2022年度までに50%以上にする目標を掲げていました。2019年4月から9月のテレワーク利用率は、男性で29%、女性で45%と一見してまずまずの割合のように見えますが、実施率、すなわち対象となる労働時間のうちどのくらいテレワークを行っていたかの割合については、男性が1.7%、女性でも4.8%とほとんど利用されていませんでした。この状況でコロナが来たわけです。

私たちは中国・武漢での感染拡大を受けて、2020年1月に緊急対策本部を立ち上げました。その後、2月には在宅勤務、時差出勤の推奨を始め、3月に海外出張の原則禁止、国内出張も厳格に制限。政府が緊急事態宣言を発出する前日の4月6日、製造系の事業所を除いて原則全員在宅勤務に移行しました。4、5月の出社率は10%以下、私も7～8割は在宅勤務をしておりました。

いきなり全員一斉リモートになりましたので、急いで通信キャパシティの増強を図りましたが、接続数の急増についていけない状況が5月末から6月初めまで続きました。この間、接続をシフト制にするなどでなんとか凌いだのが実情です。

5月26日に緊急事態宣言は解除されましたが、帝人ではそれから一週間在宅勤務を継続して6月1日に原則全員在宅勤務を解除しました。この在宅勤務解除までの間に、私どもは感染拡大を防ぐためのルールを検討しました。その結果、職場での間隔を極力2m以上開けることや、距離が取れない部署では遮蔽板を立てること、シフト勤務と在宅勤務のミックスで出社率を各部署単位で50%以下にするという本社業務のルールがだいたい決まりました。

また、こういう勤務体系がこれからも続くという前提、すなわちニューノーマル下においてどういう働き方をすれば良いのかをしっかり見定めるため、在宅勤務解除後、即座にテレワークに関する全社アンケートを実施しました。その結果、テレワークの満足度を問う設問では「非常に満足」「どちらかといえば満足」を加えると80%以上を占めました。また、今後のテレワークの頻度については、毎日テレワークを希望する人が9.0%、週1程度の出勤を望む人が33.7%、半々ぐらいが良いという人が41.2%となり、週の半分から半分以上のテレワークを希望する人が全体の8割以上であることが分かりました。このアンケートは、緊急事態宣言下で全く移動がままならない状態で急な在宅勤務、そしてテレワークへの移行があった直後ということで、当時の社員の精神状態を考えると、この数字は若干差し引いて考える必要があると思いましたが、実際かなりの社員がテレワークの活用、継続を望んでいることは少なくともはっきりと分かりました。

コロナ後もコロナ以前の状態にはもう戻れません。とはいえ感染症への対応は常に必要です。出社とリモートを併用した新しい働き方のルールが必要ということで、New Normal推進タスクフォースを設置しました。6月29日のタスクフォース設置の際、私は社員に「感染する機会を減らしながら皆さんができるだけ快適に働くための仕組み作りをする。在宅勤務を併用した新しい働き方の共通のルール作りをする。この2点を達成するためにタスクフォースを立ち上げます」と伝えました。タスクフォースのメンバーに対しては、「新しい働き方の提案とともに、その新しい働き方を実現するために必要な施策をしっかり立案、展開してほしい」と求めている役割を明示して活動を開始してもらいました。

まずタスクフォースには、グループの新しい働き方を「生産性の維持・向上を前提に、各部署・社員個々人がワークライフバランスを確保しながら企業理念を実践できる状態に向け、仕事の仕方を最適化できる」と定義してもらいました。この実現のため、「ペーパレス」「タスク可視化」「コミュニケーション」「オフィススペース・ソーシャルディスタンシング」「制度・評価」の5つのワーキングループをタスクフォースの下に作りました。事務局は、主に人事・総務が担当している他、各事業の社員もメンバーとして参加しています。

タスクフォースの取り組みはさまざまです。一例として、本社の部長職105名に行ったアンケート調査の結果をご紹介します。実施した時期は8月で、感染者が増えていた第2波の時期にあたります。アンケートでは、テレワークの頻度について、回答者の2/3が自分の職場には週3回以上のテレワークが適しているなどと回答しました。一方、出社が必要な理由としては、コミュニケーションを維持するためと、紙の業務をこなすためがほとんどであることも分かりました。

タクスフォースが新しい働き方に向かうために項目をまとめましたが、「生産性を上げること」「ワークライフバランスを取ること」「安心・安全の職場とすること」の3つはベースとして必要です。そしてタクスフォースが実際に手掛けているのは、「仕事の仕組みの変革」「マネジメント変革」「コミュニケーションの変革」「オフィススペースの変革」「人事・勤務制度変革」の5つの変革につながります。

ここまでは日本のお話でしたが、海外でも働き方改革を進めている事例があるのでご紹介します。オランダにあるグループ会社のテイジン・アラミドが昨秋、新本社オフィスを開設しました。新オフィスの計画時に「自分たちで考えて設計してほしい」と伝えたところ、旧本社ではスタッフ全員に個室が用意されていたのに対して、新オフィスでは個室を廃止してしまった他、席はフリーアドレスにして、社長も大きな部屋に他のスタッフと常に一緒にいる、という設計をして、実際に新オフィスを作ってしまいました。

「どうしてこのようなオフィスを設計したのか」と聞いてみると、オランダのスタッフは「本社の機能として必要なことを突き詰めて考えていくと、コミュニケーション、ミーティング、ブレーンストーミングの場であることが分かってきた。そこで、本社は結局イノベーションを醸成するための場所と定義して、このようにするのがベストと考えた」と答えたのです。残念ながらオランダではコロナのため厳しい行動制限が課せられており、まだほとんど本社オフィスは無人の状態ですが、海外でも新しい働き方を目指して意識を変えてくれている、チャレンジしてくれているという非常に頼もしい例です。

いろいろお話ししましたが、お伝えしたかったのは、すべてはイノベーションをどうやって起こすかという観点で私たちがさまざまな活動を行っていることです。テレワークを含めた働き方改革は「制度・システムの整備」であり、企業文化の変革は「意識の変換」です。この2つが両輪となってイノベーションが実現する、と私たちが信じていることをお伝えできれば幸いです。

特別講演

Withコロナ時代の新たなフレキシブル・ワーク

株式会社リクルート リクルートワークス研究所　グローバルセンター長　**村田 弘美**氏

緊急事態宣言前後のテレワーク

リクルートワークス研究所は、リクルートの社内研究所として1999年に設立されました。人と組織の研究所としてさまざまな研究をしております。私が所属するグローバルセンターでは“Future of Work”をテーマに、欧米8カ国の働き方や米国のテレワーク事例などの研究に取り組んでいます。

本日は、まず緊急事態宣言前後のテレワークについてお話しします。2020年4月に緊急事態宣言が出た後の状況について、データを基に検証します。次に、テレワークを活用する各国の中で一歩先を行くフランスの成功要因をご紹介します。また、日本では生産性の低下がテレワークの課題と言われていますが実際はどうなのか、改善にあたって検討すべき点は何かについてお話しして、最後に、ウィズコロナ時代のコミュニケーションについて触れたいと思います。

2020年4月に緊急事態宣言が発出された後、多くの企業がテレワークを実施いたしました。すでにフルリモートを実際に行っていた企業は、そのノウハウを移行することができましたが、初めて経験する企業は、緊急避難的に急場しのぎで今ある仕事をオンラインに変えていく中で、多少の不具合が生じたケースもあったかと思います。

厚生労働省とLINEが行った調査によると、宣言直後のオフィスワーク中心（事務・企画・開発など）の人におけるテレワーク実施率は全国平均で27%でした。地域的には、最も高い東京都が52%に対して最も低い福岡県は20%と地域によってかなりのばらつきが見られます。東京都の調査によるテレワーク導入率では2020年3月の24.0%から翌4月には62.7%に急増しました。

また、日本経済団体連合会が会員企業に行った調査では97.8%の会社がテレワークを実施しており、4月時点で大手企業のほとんどがテレワーク導入に対応できています。すでにテレワーク・デイズへの参加やリモートワークの経験がある大手企業が多く、スムーズに移行できたものと見られます。この他、主に首都圏の個人を対象とした調査では、同年4月段階で約半数がテレワークを実施していたという結果が出ました。これらの調査から、日本では大手企業や感染率の多い首都圏などを中心に、テレワークやリモートワークが働き方の新しいスタンダードの仲間入りをした、と考えております。

一方、欧米では「在宅勤務権」という新たな権利を法制化する動きが出ています。フランスでは2018年1月に労働法典を改正してテレワークの権利を認めました。またオランダは2016年、労働者に働く場所を選ぶ権利を与える法律を施行した他、フィンランドも2020年1月に労働時間の半分は好きな場所で働けることを認める法律を施行しています。ドイツ、英国、米国でも同様の取り組みが進んでおり、世界的に在宅勤務権を法制化する流れができてきたと考えています。

この他、「つながらない権利」も広がっています。企業が労働者に対して休日にはメールに対応しなくてよい権利を与えるものです。これはフランスやイタリア、ドイツなどで取り組みが進んでいます。実際、休日にメールを見られないようにするためにシステムで遮断してしまう企業も現れており、今後は、プライベートと仕事の切り分けをシステムで行う、もしくは個人の意識で行う、会社の制度で行うといった事例がいくつか出てくるのではないでしょうか。

テレワークの成功要因～フランスの場合～

次に、テレワークやリモートワークの導入では海外で最も進んでいるとされるフランスの成功要因をご紹介しましょう。

1つ目の要因は法整備です。労働法典の改正によって労働者がテレワークを行いたいと主張すれば、企業は一定の理由がないと反対できないことになりました。これによって労働者はいつでも自由にテレワークができるようになりました。

2つ目は、通信面を含むインフラの整備です。公共施設や公園などさまざまな場所にWi-Fiが導入されており、テレワークをしやすい環境が整っています。フランスにはカフェ文化がありますが、このカフェについてもテレワーク用にリニューアルをするところが増えています。例えば、Wi-Fiなどの通信環境を整備したカフェや、弁護士やカメラマンなどある特定の職種の人を集客するためその職種に必要な設備を備えたカフェなど。友人や同僚が来店しているかどうかを通信アプリで確認できるカフェもあり、アプリの情報を基に今日会いたい人や質問したい人を探して店を訪れる、という利用の仕方も可能です。

鉄道駅の改革も進んでおり、駅長室をコワーキングスペースに改装する駅が非常に増えてきました。郊外の駅では、コワーキングスペースに近所から車で集まって、そこで仕事をすることも可能になっています。このように、フランスではいつでもどこでも色いろな場所で働ける環境を整えたことが、テレワークの成功要因の1つと言えます。

そのフランスでは、テレワークを週2日行っている企業が多いのです。なぜ週2日なのか疑問に思って調べたところ、週2日のテレワークが最も効率的であるとの調査結果が出てきました。それによると、テレワークが週1日未満の場合は、テレワークの態勢を整えるのに手間が増えるだけでメリットがないのに対し、テレワークが週1～2日の時には最も生産性が向上することがデータで検証されていました。週2.5日以上になると社員は企業との接触感を失って孤立してしまうため、週1～2日の時よりも生産性が少し落ちてしまうことも分かっています。

週2日のテレワークについては、上長、管理職の満足度も非常に高いことが調査で示されております。テレワークを定期的に週2日行う管理職の約9割が現状に満足していると回答し、テレワークをしていない管理職に比べて4.5ポイントほど高くなっています。週2日を超えると約8割に低下しており、やはり週2日が一番満足度の高い日数ではないかと思います。(注1)

日本では、緊急事態宣言を受けてフルリモートを行う企業も多いと思います。最も効率的だとされる週2日の時よりも生産性が少し落ちてしまうかもしれませんが、宣言が解除された後に、テレワークの最適な日数について改めて考える必要があります。

フランスの話に戻りますが、2019年に週2日のテレワークを10年間行った後にどうなったかを検証する調査も行われています。その結果、週2日のテレワークの継続によって「ワーク・ライフ・バランスが向上した」という回答が96%、「仕事の生産性が最も上がった」が86%だった他、「管理職の満足度」が最も高いという結果が出ました。一方で

「週1日未満」はテレワークのメリットがないという回答、また「週3回以上」は週2回よりも生産性が低下する、「週3日以上」では孤立感が高まってしまうという結果も出ています。

また、今回のコロナ禍におけるテレワークの効果ですが、経済的な回復が早いのはテレワークを行った企業である、というデータも検証されております。回復が最も早かったのは出版や情報処理、法務、会計といった分野だと言われており、いずれもテレワークを導入した企業が多かったとされています。経営者団体のMEDEFは、テレワークのおかげで最悪の経済危機を免れたという旨のコメントを出しています。

テレワークの課題である「生産性低下」の改善に向けて

一方、日本では、慣れていないこともあったかと思いますが、テレワークで労働生産性が下がってしまうと認識されているようです。テレワークと労働生産性の関係については、野村総研や内閣府、ユニポス、日経BP総研イノベーションICTラボ、アドビなどで調査を行っており、それぞれ「労働生産性が下がった」が40%以上、多いところでは62.8%でした。

これらの調査では、労働生産性が低下した理由として「勤務環境が整っていない」「集中しづらい」「同僚からの協力が得られにくい」の3点が挙げられていました。またみずほ総合研究所の調査では、テレワークの生産性を低下させる要因として、テレワークと親和性のない職種への導入や、社内で気軽に雑談や相談ができないといったコミュニケーションの問題、在宅では仕事に集中しづらいなど住居・家庭環境の問題が挙げられています。さまざまな調査で、オフィスの仕事をただ単に自宅へ移す応急処置的なテレワーク導入については、非常に無理があったとも指摘されています。

緊急事態宣言の解除後、各企業はこれまでの経験を生かして本来どのような形でテレワークを行えばよいのかを考え、実践をしていただきたいと思います。

コロナ禍における長期間・長時間のテレワークの経験を通じて、改善するためのポイントが見えてきましたのでご説明します。まず、仕事内容がテレワークに合っているかどうか。それと住環境や通勤の状態、同居家族の有無など個人環境が考慮されているかどうかなど、職場のあり方も問われます。オフィスについては、テレワークを前提としたレイアウトにすべきか否かを考える必要があるでしょうし、多くの方が在宅勤務を導入する企業では、オフィスそのものの必要性も考えるべきかもしれません。育児サポート付き、または仕事の特性に合ったサードワークプレイスの活用や、テレワークとオフィスワークのハイブリッド型にするか否かも考える必要があります。

テレワークに適した日数は、企業や仕事内容によって違います。働く時間帯も、人によっては朝早くから働いた方がいいかもしれませんし、夜型にシフトしたほうが良い場合もあるでしょう。フレキシブルに対応できるのかも含めて、各社で考える必要があります。

また、組織としてはチームをどう作り、どう活用すべきか。テレワークでは実際に働く従業員の姿が見えませんが、仕事の配置や評価はどうすべきか。密なコミュニケーションの実現やモチベーションの担保には何が必要か。集中力をどう維持していくのか。新入社員を含めて能力開発をどう行うか。仕事の継続に有効なICT機器や通信環境とは何か。これらについて、実際にテレワークを行った経験をもとに、もう一度再構築することが必要です。

生産性向上の観点では、仕事の内容に合わせて、労働日数や労働時間の見直しも求められます。場合によっては、個々人に合わせて労働契約や就業規則をフレキシブルに変えることや、フレックス勤務、圧縮労働、週休制、早朝勤務などを認めても良いかもしれません。

また、ツールの活用も生産性向上に役立つ場合があります。最近では人事向けをはじめさまざまなHRテクノロジーが現れている他、AIが自動で原稿を執筆する、会議出席の日程調整をする、ランチのデリバリーを注文する、議事録を作成して出席者の方に送信する、といった働き方をサポートするテクノロジーが登場しています。

テレワークのマネジメントも重要です。1つは、マネジメント・プロセスに合わせてジョブ・アサインメントをリモートワーク向けに変えていくことです。当研究所のサイトではこれについて先進的に取り組む企業のマニュアルを紹介しています。またリモートワーク向けのチームマネジメントについてもレポートをアップしていますのでご覧いただければと思います(注2)。

ウィズコロナ時代のコミュニケーション

ウィズコロナ時代のコミュニケーションについて補足します。オンラインのコミュニケーションは1対多人数ということで一方通行になりがちです。その課題を改善するために、仕事をタスクで細かく分けて少人数のチーム制にすると共に、各チームにリーダーを配置する方法が考えられます。チームには各リーダーが目配りをし、さらにマネジャーが各チームに目配りをするといった多層階になる組織構造に変えることで、コミュニケーションを密にすることが可能になると考えています。

またコミュニケーションで大切なのはテキストです。主にチャットやメールによる指示が非常に多くなりますので、従業員の書く力を向上させる取り組みが必要です。

新卒・中途の新入社員の中には、元々できあがっている組織に入った当初はコミュニケーションが取りづらいという人もいます。こうした方々に対しては、例えば1on1の機会を増やしたり、組織横断イベントにできるだけ加えて発言できるようにしたりするなど、できるだけ孤独にしない、させないように目配りを忘れないことが大切だと思います。

雑談も必要です。例えば、新しい商品やビジネスは対話によって生まれることが多々ありますので、雑談の機会をどう担保するか。例えば、会議の前後にフリーディスカッションの時間を設けたり、オブザーバーとして他の組織の会議などに参加して取り組んでいる内容をいつでも見られる環境にしたりするなど、コミュニケーションを広げていく取り組みが求められます。

(注1) 2021年1月7日、フランスでは可能な限り全面的なテレワークを義務付け、週1日のオフィス出社を認める規定を定めた。これにより現在、週4日以上のテレワークを行うこととなる。

(注2) リモートマネジメントモデル
https://www.works-i.com/research/works-report/2020/remote-management-model.html

パネルディスカッションI

新展開を迎えた働き方改革 ―テレワーク推進は新たなステージへ―

パネリスト

住友商事株式会社
人事厚生部長
林 智也氏

富士通株式会社
執行役員常務
総務・人事本部長
平松 浩樹氏

横河電機株式会社
執行役員
人財総務本部長
松井 幹雄氏

日本経済新聞社
編集委員兼
上級論説委員
水野 裕司氏

モデレータ

テレワーク推進フォーラム
会長
宇治 則孝

はじめに

宇治　このパネルディスカッションも今回で8回目です。毎回「具体的な事例や、他企業の話がずいぶん参考になった」など、ポジティブなレスポンスをいただいております。

今回はリアルな場ではなく、初めてオンラインでのフォーラムという形になりましたが、ネットの向こうで聞いていただいている皆さまに少しでもお役に立てるパネルディスカッションになれば、と思っているところです。

コロナ禍を通じてテレワークの導入は一気に進んだ結果、ネットを通じて在宅で働くという形だけにとどまらず、テレワークによって働き方全体の仕組み、あるいは働きがいや経営戦略との関連など非常に幅広い形での議論がなされています。それらはいわば、働き方のパラダイムシフト、あるいはニューノーマルを見据えた新しい働き方を追求する議論と言えます。

今回は、そういう視点からテレワークまたは働き方についての先進企業、興味深い取り組みをしておられる企業の責任者の方にお集まりいただき、本音ベースでさまざまな議論をしていただく予定です。また、今回は初めてメディアの方から日本経済新聞社の水野さんにもご参加いただいており、幅広い視点での議論につながるものと期待しております。

今回の進め方ですが、前半部分と後半部分に分けさせていただきます。前半は、4人のパネリストの皆さまに自社の取り組み等を中心にお話しいただき、後半は、例えば生産性やテレワーク時代のマネジメントなど論点を絞り、横串を入れた形で議論を進めていきます。

まずは住友商事の林さん、よろしくお願いします。

各社の取り組み

住友商事

林　住友商事の取り組みについてご紹介いたします。最初にテレワーク活用の現状です。昨年4月の緊急事態宣言の際は原則在宅勤務としたため、出社は10%未満にまで落ち込みました。宣言解除に合わせ、出社50%を上限としましたが20%台で推移しました。10月以降は出社制限を解除し、個人・組織がそれぞれの事情に応じて自律的に出社・在宅を組み合わせたベストミックスを追及する方針とした結果、徐々に出社率は上昇したものの、一度も50%を超えることはなく、年明けの緊急事態宣言に当たっても特段の制限や指示はしておりませんが、自律的に出社が抑制され、足元では20%台の出社率となっています。

各人ごとの1か月当たりの出社日数について、昨年5月と11月を比較すると一目瞭然ですが、出社制限を解除した後の11月には出社日数の偏りがほぼなくなり、個人・組織がそれぞれの事情に応じて勤務形態を自律的に選択し始めた結果が出ています。

当社では、説明会やトライアルをした実体験を通じて個人・組織が納得感と手応えを感じたことを確認した後、2018年11月にテレワークを正式導入しました。導入後も一過性の運動論に終わらないよう、東京オリンピック・パラリンピック大会を想定した予行演習も行いました。今思いますと、このトライアルと予行演習のおかげで、突然のコロナ禍においても比較的あわてることなくテレワークを主とする勤務に移行できましたし、自律的な出社と在宅のベストミックスの追求にもいち早く取り組むことができたと感じています。

テレワークの導入前、社長や経営会議メンバーにもテレワークを実体験してもらい、その体験を踏まえたメッセージをYouTubeや社内イントラネットで発信しました。部署ごとに設置したテレワーク推進リーダーが集まりTipsや好事例を紹介しあいました。いずれの取り組みも、各組織で自分事としてテレワークに取り組んでもらうために非常に有効だったと思っています。

トライアルは公募にしたのですが、ほぼすべての部署が参加

し、関心の高さに驚きました。オリ・パラの予行演習として実施したイベント「ワークトランスフォーメーション2019」においては、他部署にも参考になる取り組みを社員投票で選び、表彰しました。

テレワークに関する定点観測サーベイの結果、制度導入当初はポジティブな評価が大半でしたが、コロナ禍による一斉在宅勤務を余儀なくされた直後には大幅にプラス評価が減りました。ところが昨年秋のサーベイでは早くも数値が改善傾向を示しています。

ウィズコロナを通じて浮き彫りになった課題の中に、「ビフォアへの揺り戻し」があります。これは先進的な取り組みをされている企業や歴史の新しい企業には当てはまらないかもしれませんが、当社のようなトラディショナルな企業では最大のボトルネックになるのではないかと考えています。

経営者や上司は、頭では経営戦略における働き方改革の必要性やテレワークの効用を理解していますが、自らの成功体験が邪魔をしてしまい、コロナ禍においてもビフォアコロナの働き方に揺り戻しをしてしまいがちです。例えば、「リモートワークではブレインストーミングやアイデアの創出ができない」「顧客とのミーティングは実際に対面しないとできない」といった話がちらほらシニア層から聞こえてきます。先ほど紹介したサーベイでも、生産性のプラス評価を減らしたのは主にシニア層でした。一方、未来を担う中堅若手層のほとんどは週2日程度の出社でも従来と同じか、それ以上のパフォーマンスを出せると考えていることが分かりました。

そこで、われわれはビフォアコロナと同じ環境には戻らない、とのマクロビューを持ち、ニューノーマルへマインドを切り替え、個人・組織それぞれが自律的にリアルとリモートのベストミックスを追求していくことにしました。確かに、コロナは非常に厄介な問題なのですが、後で振り返れば「働き方改革にとっては千載一遇のチャンスだった」「あの時に取り組んでおけば」と言われる時が来ると確信しています。また、テレワークの推進と定着は単なる働き方改革の手段ではなく、経営戦略実行と新たな価値創造のために乗り越えるべき必須の課題だと考えております。

宇治　どちらかというと、商社はテレワークになじみにくい業種であるように思いますが、住友商事さんは令和2年度の「テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰（輝くテレワーク賞）」の優秀賞に選出されるほど顕著な成果を挙げておられます。今回のプレゼンでは、最後にマインドチェンジの話が出ましたが、揺り戻しへの懸念はありませんでしょうか。また、アフターコロナにおいても本当にテレワークを主体としていくのかどうかについて、追加でお話しいただけませんでしょうか。

林　確かに、われわれ商社業界の人間は現場に出ることが大好きです。出社をしてお客さまのところに行き、国内・海外にも出張して飛び回り、メンバーと語り合ってチームワークを発揮してプロジェクトを成し遂げていく、といった仕事の仕方が多いものですから、揺り戻しと言いますか、「出社したい」「出張に行きたい」「早く駐在に行きたい」という声もいろいろと出ております。一方で、コロナ禍が予想より長期化したことによって、テレワークの効用が社内に徐々に浸透しております。

また、グローバルに仕事をしているものですから、地球の裏側であっても瞬時につながることができるというテレワークの効用に気付いた方々が、徐々に推進派に乗り換えていっているような状況です。ですから、ウィズコロナが続いているうちにビフォアコロナに戻らない、という思いに皆さんがマインドチェンジできるかどうかが鍵と考えており、人事ではそれを理解してもらうための方策を検討するとともに、各現場でもそれぞれ成果を出せるやり方を追求しています。

宇治　続けて富士通の平松さん、よろしくお願いします。

富士通

平松　富士通では、2017年4月からテレワーク制度を導入しました。新型コロナウイルスの感染が拡大する前の段階で、週に1回テレワークをする人の割合が30%程度にまで達していました。1日にならすとおそらく10%程度になります。また、社員へのヒアリングでは、「テレワークでできない仕事が多い」という意見もありました。

そして、昨年4月、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い国から緊急事態宣言が発令され、ほぼ全員が在宅ワークを余儀なくされました。当初は慣れない中で混乱もありましたが、次第に意外とテレワークでできる仕事が多いということや、通勤がないことで時間に余裕ができたことなど、いろいろな気付きが得られました。

ということでアフターコロナ、いわゆるニューノーマルの時代になった時の働き方はどうなるということについて、社員にしっかりとした指針を示すため、7月6日にニューノーマルの働き方のコンセプト「Work Life Shift」を発表させていただきました。これは、リアルとバーチャルの双方で常につながっている多様な人材が、イノベーションを創出し続ける状態を作り、「仕事」と「生活」をトータルにシフトしてWell-Beingの実現を目指すものです。固定的な場所や時間にとらわれない働き方、そして、社員の高い自立性と信頼をベースにする、ということが大前提となります。

このコンセプトは、「Smart Working（最適な働き方の実現）」「Borderless Office（オフィスのあり方の見直し）」「Culture Change（社内カルチャーの変革）」という3つの柱で構成されています。それぞれ順番にご紹介します。

まず、「Smart Working」です。社員やチームが必要に応じ

て最適な「時間」や「場所」をフレキシブルに活用すれば良いのではないか、という観点から、ほぼ全社員がオフィスに出勤することを前提としていた従来の勤務制度や福利厚生を見直しました。具体的には、全社員コアタイムなしのフレックス制度の導入や、通勤定期券の廃止の他、出張で対応可能であれば単身赴任を解消できるようにしました。これによってすでに約600人の単身赴任を解消しています。また、家で仕事する場合はいろいろと費用がかかりますので、月額5,000円のスマートワーキング手当を支給したり、会社からスマホを支給して簡単な業務の手続きが行えるようにしたりするなどの変革を通じて制約をなくし、働く時間の使い方を個人の裁量で選択できるようにしました。これらの変革によって、社員の自律性も高まるのではないかと期待しています。

今のところ、在宅ワーク率は80%程度を継続していますが、アンケートでは生産性を維持ないしは向上できていると感じている方が75%程度となっており、国内では比較的テレワークを有効活用している方ではないかと思います。

続いて「Borderless Office」。家でできる仕事は家ですればいい、という前提で、主要な拠点については「Hub Office」、つまりコラボレートをする場所というコンセプトを明確にしました。社内には、オフィスに出勤した時はパソコンに向かって黙々と仕事をするのではなくて、雑談やブレインストーミング、チームビルディングを行う場所として活用してください、と呼びかけています。

最後は「Culture Change」。ここまでご説明した取り組みとともに社内カルチャーの変革も進めようということで、信頼に基づく制度・プロセスの導入や、オンラインでも密度の濃いコミュニケーションの実現が期待できる1 on 1ミーティングの実施、社員の健康をケアするための健康パルスチェックやストレス診断など、ITの活用やコミュニケーションの改革を通じて、自律的な働き方を定着させたい考えです。

宇治　富士通さんは昨年10月、「テレワーク先駆者百選」の総務大臣賞を受賞されるなど、新しい働き方への先進的な取り組みがよく話題になります。今回のプレゼンでは3本柱のお話が出ましたが、このうち「Smart Working」について一番苦労した点や、今後どういった課題に取り組むのかについて補足していただければと思います。

平松　労働時間の把握・管理が必要な社員に対して、パソコンのWeb上で始業や終業、仕事の中断や再開を管理する仕組みを導入しました。あと、上司の目が届かないところで働く社員の場合、本人の自律性に任せることになりますが、ともすれば1人で働くことによって生じるストレスをため込んでしまう可能性などもあるため、こうした社員に対するケアコミュニケーションをどうすればいいのかという課題があります。アンケートを取ったり、1 on 1ミーティングを行ったりするなど工夫はしていますが、現在もさらなる改善策を検討しているところです。

宇治　生産性やマネジメントの話は後ほどの議論の場で改めてお願いしたいと思います。引き続きまして横河電機の松井さん、よろしくお願いします。

横河電機

松井　横河電機では、比較的早い段階から柔軟な働き方を目指した制度を構築しておりますが、本日はテレワークに絞ってお話をさせていただきます。

テレワークについては2年間ほど試行してきましたが、今回のコロナ禍で一気に本格導入しました。昨年4月以降、テレワーク利用率は約7割で推移している状況です。

テレワーク導入から約半年後、国内外の従業員約1万8,000人に対してサーベイを行った結果、アフターコロナにおいても8割方の従業員が勤務時間の50%以上をテレワークにしたいと希望していることが分かりました。また、テレワークによって大きく生産性が落ちたということはない、という結果も出ました。国内の社員に関しては、テレワーク中心の働き方が定着した場合に地方への移住も考えるかどうかを尋ねる設問では、4割近くが考えてみたいと答えたという面白い結果も出ております。

一方、仕事量はテレワークによって少し増えています。一般社員ベースで月2時間、管理職で約11時間労働時間が伸びていました。会議の数も1.3倍に増えており、このうちコミュニケーションを目的とした会議が7%増となっていたのは面白いデータです。これは、人事制度の変更や1 on 1ミーティング導入の時期と重なったことが要因の1つではないかと考えています。

一方、全ての年齢層で心身ともにストレスが高まっているという結果も出ています。心の面では、上司や同僚のサポートが得にくいことなどがストレスになっているようです。体については、やはり運動不足が主な原因でした。

このほど、当社ではロケーションについてのグローバル方針を役員会で決議いたしました。業務の内容目的、ライフスタイルに応じて効率的にアウトプットが出せる場所を自律的に選択可能にした他、国内については、経済合理性も考慮の上で基本的に居住地の制限を設けないことにしました。人事としては非常にチャレンジングですが、新しい文化を作るために一歩踏み出した次第です。またオフィスについては、どこで働くかを自由に選択すること、どこで働いても安心・安全・健康であること、それから、人が集まる時にはコミュニケーションやコラボレーションがしやすい場づくりをしていきたいと思っております。

コロナ禍という外的な要因で、一気に働き方のベースが変わりました。今や「働き方改革」は当たり前、これからは「働きがい改

革」の時代です。人事としては今後、どのようにして従業員の自発性やエンゲージメントを高めて成果に結びつけるか、そして社員個々人がいかにして成長できるかを考えながら、業務のモードチェンジを図っていきたいと考えています。

宇治　横河電機さんは大正4年創業という大変古い歴史のある会社ですが、今回プレゼンで大変チャレンジングな展開をしておられることがよく分かりました。コロナ後も見据えての課題や企業文化の変化といったことも含めて、今後の展開をお聞かせいただければと思います。

松井　今回、図らずも外的な要因で働き方がものすごく根底から変わってしまいました。当社では、これを外形的な変化にとどめるのではなく、この際に企業文化を大きく変えていこうとしています。働き方が変わったことで、会社と従業員との関係も大きく変わってきたかなと感じています。また、時間管理を中心とした労務管理も、今後は成果管理に大きくシフトしそうです。人事は、昔の成功体験に基づいて組み上げられた制度を使っているのですが、新しい枠組みに合うように人事のパッケージを変えながら、生き生きとした企業文化をいかに早く作っていくかが課題だと思っております。

宇治　最後に日経新聞の水野さん、よろしくお願いします

日本経済新聞社

水野　私は他のお三方のように自分の会社の取り組みを話すのではなく、日ごろ取材して原稿を書いている中で思うところを申し述べたいと思います。

現在、私は雇用や労働の分野をメインに取材しています。昨年の春以降、テレワークが急速に広がりましたが、実はその前まで、私はテレワークなんて大したものではない、と高をくくっていました。テレワークが実際に急速に浸透した結果、日本の働き方や雇用のあり方、日本の会社のしくみが大きな変化の時を迎えている、と感じています。

コロナ禍が雇用・労働にもたらした影響を一言で言うと、「リモートワークがニューノーマルであり、これが常態化する」ということです。これを前提として、いろいろと考えねばならない時代になりました。人と人とが直に対面して仕事を進める、ということが基本的にはノーとされるようになり、感染症への警戒を常時しなければなりません。非接触で仕事をしなければならないとなると、仕事の種類にもよりますが、やはりテレワークが有力な選択肢になります。これに対応できるかどうかが、企業の成長の大きな分かれ目になるでしょう。

テレワークで企業が成果を出すためには、これまでも指摘されてきた課題ですが、いよいよ管理者のマネジメント能力が問われるようになります。従来、企業はトップダウン型かボトムアップ型か、という古典的で二項対立的な議論もありましたが、テレワークが浸透して会社と個人が離ればなれで仕事を進めなければならないという時代には、トップダウンでもボトムアップでもない新しい型が登場するかもしれません。少し突飛に思われるかもしれませんが、例えば、魚の群れは一匹のリーダーが指令を出すわけでもないのに、危機が迫れば一気に群れ全体が方向転換します。企業も魚群のように見事な動きができるようになるなら、リモートワークというのはかなり面白いのではないかと思います。

今後、日本型雇用というものはリモートワークによって崩されていくのだろうと予想しています。職務の無限定が日本型雇用の特色の1つですが、リモートワークでは事前に決めておかないと働きづらいので、今後は職務を限定する方向に変わっていくのではないでしょうか。

あと、最近伊豆大島出身の方に取材したところ、「もう東京へ働きに行かなくても、自分の生まれ育ったこの島で仕事ができます。だからこの島の地域おこしをやりたいと思っているんですよ」と話してくれました。こういう人が実際にいるわけです。日本の雇用の変化が、地域活性化に好影響を与える可能性があるという点でも、テレワークは本当に面白い、と率直に思っている次第です。

宇治　取材を通じて多くの業種・業界を見ておられる視点からのコメントをいただきました。今日ご登場いただいた3社は、テレワークについて先進的な取り組みを行う会社だと思いますが、日本全体のテレワークの状況をどう見ておられますか。

水野　なかなか難しいご質問です。答えになっているかどうか分かりませんが、テレワークをめぐってはよく生産性についての議論がありますが、仮にテレワークを無理やりさせられる場合は生産性も上がらないのではないか、と率直に思います。楽しみながらテレワークができるように、といえば言い過ぎかもしれませんが、個人のモチベーションにスイッチが入るような仕掛けが作れたら、生産性の向上につながるのではないでしょうか。

テレワークの生産性

宇治　4人のパネリストの皆様から興味深いプレゼンをいただきましたが、ここで前半を終了し、これより後半の横串のフェーズに入ります。最初の議題は「テレワークの生産性」についてです。経営者の方の関心事は、テレワークの導入が生産性向上やイノベーションの創出につながるか否かですので、これについてより深く議論を進めたいと思います。先ほど発表されたデータも参考にする形でお願いいたします。

住友商事さんは先ほどのプレゼンで、個人としての生産性、組織としての生産性について話されていましたが、もう少し詳しく教えていただければと思います。

林　住友商事では、定点観測サーベイを2019年9月、緊急事態宣言後の20年4月、20年9月と半年ごとに実施しました。このうち、個人の生産性については、緊急事態宣言時に若干比率が落ちたものの、確実に向上しているという意見が大勢を占めている状況です。一方、組織の生産性については、リモートワークに組織として慣れていないことや、お客さまとの関係をどう保つかなど、まだまだ課題があります。今さまざまな試行錯誤を行っているところです。

テレワークを中心とするか、出社を中心とするかという議論はもう基本的にしておりません。商社は対面業務が多岐にわたることから、それぞれの業界・職務に応じて、テレワークが中心になる職場もあれば、出社が中心になる職場もあっていいと思っています。

宇治　組織の生産性が上がっている部門とそうでない部門の違いはどこにあるのでしょうか。

林　元々ソロワークが多かった部門や、書類仕事が多い部門、簡単に言えば営業部門以外はさほど生産性は落ちていません。人事部門もそうです。採用ではオンライン面接で若干苦労しましたが、研修や通常のペイロール、異動、評価の実務等はあまり支障はありませんでした。むしろ、ワークライフバランスが取れて生産性が上がったという意見の方が多いかと思います。

宇治　富士通さんのプレゼンでも、生産性の向上に肯定的な回答と否定的な回答の割合についてのお話がありました。もう少し詳しくお話いただけますでしょうか。

平松　テレワークの生産性について、よく「対面でのコミュニケーションとオンラインコミュニケーション、どちらの生産性が高いのか」と問われがちです。そこだけ捉えると、対面の方がボディランゲージも含めて効率的だと思いますが、オンラインでできる仕事がたくさんあるのも事実です。富士通では、ニューノーマル時代はオンライン中心で、必要な時にオフィスに出勤する、というコンセプトを採用しています。ただ、最近はコロナの感染状況もありますのでオフィスでの会議を控えるなど、先ほどのコンセプトでいうところの用途に合わせて使い分けるという点では結構我慢をしているのが現状です。

こうした状況でも生産性の向上に肯定的な回答が多いので、コロナの感染状況がある程度落ち着き、必要に応じてオフィスで会議ができるようになれば、肯定的な回答の割合がさらに上がるのではないかと期待しています。

テレワークは、通勤時間に費やしていた時間が使えるようになるというメリットもあり、エンゲージメントの向上につながります。今の働き方を元に戻さず、生産性やエンゲージメントを高めるためにテレワークをより良く活用する方向で進めていきたいと思います。

宇治　生産性が上がっていない会社は、まだ努力が足りないということでしょうか。

平松　中途半端に取り組むのではなく、従業員が皆、テレワークを当たり前に行う状態を1カ月程度続ければ、おのずとそれに合わせた仕事の進め方やコミュニケーションの方法を、自分たちの働く環境に合わせて工夫し始めるものです。思い切ってテレワークを1カ月以上続けてみることをお勧めします。

宇治　横河電機さんも、先ほどさまざまなデータを用いてご説明いただきました。御社では、テレワークによって生産性が向上したと考えている人が多いのでしょうか。逆に、下がったと考えている人には何か特徴があるのでしょうか。

松井　今まで体験したことがなかった新しい働き方ですが、「やってみたら案外できる」「やればできるんだ」という実感がサーベイを通じて見えてきています。会社としての生産性は、業績が上がったかどうかに直結しないといけないと思いますが、エンゲージメントについて言えば、新しい働き方によってワークライフバランスが取れることで間接的にやる気向上につながって、それが業績に反映されるのではないかと思っています。

一方で、テレワークで生産性は向上しないと言う人もいますが、全ての業種・職種に等しくテレワークを適用するのは無理があります。製造部門や、お客さまを訪問して仕事をする部門については今、制約を感じながら仕事をしています。アフターコロナになれば、こうした部門では若干の揺り戻しがあるとも予想しています。

宇治　皆さんのお話をお聞きして、全ての社員に画一的にテレワークを導入するのは困難だと認識した上で、テレワークをうまく活用することが重要だと思いました。

あと、先ほどの水野さんのプレゼンでは、テレワークを強いられると生産性の向上が見込めない、というお話がありましたが、やはり楽しめるような形でテレワークに取り組む方が良いのでしょうか。

水野　少し補足させていただきますと、単に面白おかしくということではありません。

在宅で仕事をする時、一時的に仕事の手を止めて、子どもの世話や家族の介護などをしなければならない場合もあると思います。自らの健康維持のためにジョギングをしたい人もいるでしょう。ちなみに私は荒川区に住んでいるのですが、荒川土手は結構良いジョギングコースになっており、1時間半か2時間程度走る

ことがあります。私は裁量労働制で働いていますので、時間的に自由度が高いのです。

要するに、リモートワークでは、1日24時間の中で働く時間と個人の時間を分けるなど、時間の使い方を個人に委ねるのが原則ではないかという気がしております。こうした自由度の高い働き方を求める社員が現れた場合は積極的かつ柔軟に対応することで、全体的に生産性を上げやすくすることが大事ではないかと思います。

宇治　テレワークでも時間の使い方をある程度個人に任せるべきだとのご意見もありましたが、今の水野さんのお話に対して、3社の方からご意見をお願いします。

松井　全く賛成です。今までは、朝会社に行って夕方に帰るのが当たり前で、法律はそれに合わせて作られてきたのだと思います。また、企業もその法律に則って何十年も人事・労務管理をしてきたのですが、全く想像していなかった新たなステージに入った今日では、従業員を信じて任せる一方、成果をしっかり出してもらう、という方向に変わっていくのではないでしょうか。企業と従業員の関係が、イコールパートナーになっていっていると思います。ですが、イコールパートナーでありながら時間管理で、量でもってアウトプットを測るという点で、法律と現実とのミスマッチが生じ始めています。世の中全体でフレームワークをもう一度見直し、新しい息吹を高めていくことが国力の向上にもつながると感じました。

林　私もお二方の意見に全く賛成です。裁量を持って自由にできた時、全く制限を受けなかった時に、人は最も高いパフォーマンスを発揮できるということは、世の中のさまざまなところですでに証明されている通りだと思います。十数年前、ホワイトカラーエグゼンプションの導入が見送られたことで、日本はこういう道に進むのが10年以上遅れたと私は思っています。ですから、今回のコロナ禍によるテレワークの浸透をバネに、ぜひそういった方向に進んでもらえればありがたいと思っています。

平松　全く私も皆さんの意見に大賛成です。皆が台風であれ大雪であれ、とにかくはってでも会社に行こうとするのはなぜかと言うと、やはりオフィスに出勤して、それから退勤するまでの時間が労働時間として認められるからです。そういうカルチャーが、あの満員電車を生み出したのだろうと思います。

今、在宅ワークが当たり前になってきた時に、果たしてその労働時間をどうやって測るのかと。パソコンをオンラインにした時か、キーボードを打ち始めた時か、それとも仕事の事を構想し始めた時なのか。宅急便が来たり、子どもが来たりした時に、そこで仕事を中断するために打刻しなければいけない、というのは本当にナンセンスです。休憩も一番いいタイミングで取ればいいと思いますが、制度的には自由度が低くて思うように休憩を取りにくいなど、現状の制度は実態に合わなくなってきています。今日、私は自律と信頼というキーワードをお話ししましたが、自律的に働く環境にするためには、信頼を前提にしていろいろな仕組みを作るとともに、マネジメントやコミュニケーションも変えていく、という流れで進めるのが健全ではないかと思います。

宇治　今の労働時間管理は工場労働の発想からだという議論がよくありますが、水野さんは、今後の制度変更がどのように進むと予想されているのでしょうか。

水野　制度改革は、なかなか一筋縄ではいかないと思います。働き方改革関連法案が成立する間際に、厚生労働省の統計不正が問題となり、裁量労働制の見直しができませんでした。今から考えると、これは結構大きかったですね。

また、健康管理をどう担保するかが問われますので、企業としてはもうこの点については徹底的に取り組まないと前に進まないでしょうね。テレワークだからというだけではなく、世界的な流れがその方向を向いていますので。今でも、多くの会社が社員の健康管理に力を入れるようになっていますが、もう一声説得力のある説明ができるところまでいければと良いと思っています。

テレワーク時代にふさわしいマネジメント

宇治　論点を「テレワーク時代にふさわしいマネジメント」に移します。今回、テレワークが急速に浸透する中で、「管理職の優劣が浮き彫りになった」「中間管理職はこういう点で苦労が多い」「働かないおじさんをあぶり出した」という議論をよく見かけます。テレワーク時代におけるマネジメントについて各社で議論を進めていると思いますが、評価制度や雇用形態、先ほども話題になっていた社員の自律性もポイントになりそうです。先ほどのプレゼンの追加説明でも結構ですので、ご意見をお願いしたいと思います。

松井　私どももこれから取り組まなければいけない、という前提でお話しします。先ほどトップダウンかボトムアップかという話がありましたが、テレワーク下でのポイントは、やはりネットワーク型だと思っています。ネットワーク型を維持しようとした時、フロントラインの中核になるミドルマネジメント、ここが弱いとネットワークが破綻しかねません。信頼できるミドルマネジメントを鍛え上げて、そこにエンパワーして行く必要があります。そして、そのミドルマネジメントを中心に、リモートであってもしっかりとエンゲージメントを高めて成

果を叩き出していく。また、他の組織とも機動的にリンクしていく。そういった組織ができた時には、社内外を含めてどんどん広がっていく組織体になるのではないかと思います。逆に言うと、リモートというものは、つながるという点では非常に破壊的な威力を持っているので、そういった組織体ができれば会社としても非常に強くなるのではないでしょうか。人事制度をそれに合わせていくのは非常に大事ですが、やはり中核となるミドルをしっかりと鍛え上げていく必要があるという点に、人事として非常に注目すべきではないかと私は思っております。

宇治　ミドルマネジメントをパワーアップするためにどのような施策に取り組んでおられるのか、あるいは今後取り組む予定なのかを教えていただけますでしょうか。

松井　ミドルマネジメントが何をすべきかうろたえるようでは大変ですので、経営が描くビッグピクチャーをしっかり理解する。そこから目的をしっかりと紐付けながら、ミドルマネジメントとして労務管理を含めて成果を出すためのトレーニングが必要です。特に、日本の管理職は積み上げてこの地位にいたったと考える面もあるので、そうではなくてやはり戦闘能力を若いうちから高めていくような施策を人事として、あるいは会社として意図的に実施すること。それからリモートの環境であっても、同僚や部下、カウンターパートのエンゲージメントをどう高めていくかについても、方法論をしっかり理解して実践できるところまで鍛え上げる。また、ミドルが手前勝手になってはいけないので、周囲からフィードバックを受けながら自分がどこに立っているのか、何が課題なのか、ということをしっかり認識しつつ自己成長を遂げられる環境を作ることが大事だと感じています。

宇治　お話をお聞きして、ミドルマネジメントを育成する環境を整える人事部も大変だと思いました。

平松　在宅ワークもしくはオンラインワークが中心になってきた時に、評価制度の見直しが必要ではないかとの議論がありますが、当社の場合はもともと成果主義を導入しているため、事務所での仕事とオンラインでの仕事の違いによって評価制度を見直す必要はないだろうと考えています。

見直すべきは、コミュニケーションやマネジメントのあり方です。昨年7月、社長から新入社員まで全てのレイヤーで月に1回の1 on 1ミーティングを始めました。このミーティング導入によって、「普段ずっと事務所にいるので頻繁にコミュニケーションしているつもり、お互いのことを分かりあっているつもりだったが、意外とそうではない」という気付きが得られました。自分の考えや求めていること、期待していることは、やはり言語でしっかり相手に伝えねばなりませんが、実際はまだ不十分だったのです。

コロナ禍によって、ミドルだけではなく私を含むさまざまな人がこれまで本来行うべきコミュニケーションをおろそかにしていた、という課題に真摯に向き合えたことは、非常に収穫だと思っています。コミュニケーションを改善できれば、在宅とオフィスを使い分けた方がコミュニケーションを深められる可能性があると思っています。

林　私は少し違う観点のお話をします。テレワークを余儀なくされたコロナ禍の初期、まず問題になったのが新入社員や若手の育成をどうするかでした。つまり、現場での交流・接触・観察の機会が劇的に減りまして、従来のマネジメントスタイルでは新人や若手の状況などを把握しづらくなりました。情報のやり取りも、今までのように各階層に順を追って展開するようなやり方ではスピード感に欠けてしまいます。テレワークでは、一瞬で誰とでもつながることができるということで、マネジメントスタイル、コミュニケーションスタイルが随分変わってきたなと思っています。

そこでやっぱり重要なのは、社員全員が発信力を高めることです。オンライン会議では、最初から最後まで黙っている人がしばしば見受けられます。そういう場合は、必ず黙っている人にも発言を促すことが大切です。1 on 1ミーティングについては、課長やチーム長が部下全員とミーティングを行うとなると腰が引けてしまいますので、まず一番近い人とミーティングするよう伝えています。これを全員が行い、コミュニケーション密度を高めて、誰かが誰かを見ている状態、誰かが誰かにフィードバックできる状態を作っておくことで、指導や接触機会の減少を補っています。

宇治　特に新入社員をどう研修するのかという話はよく話題になりますが、住友商事さんの場合は具体的にどのようにしてうまく展開されたのでしょうか。

林　当社には以前から、新人1人に対して入社3、4年目の先輩1人が指導員となる「指導員制度」というものがあります。コロナ禍の当初は、指導をすべてオンラインで行いました。まず業務開始時には、必ず指導員が新人に声をかけてその日のスケジュールを話し合います。日中も指導員は基本的に新人とすぐにつながれる状態を維持し、業務終了時に振り返りのミーティングを行う、という流れです。このような指導方法を続けつつ、コロナが若干おさまった昨夏から昨秋にかけては、できるだけ指導員と新人セットで出社してもらい、対面でしかできない指導を行いました。

宇治　日経新聞には先日ジョブ型雇用に関する記事が出ていましたが、水野さんにテレワーク時代にふさわしいマネジメントに関してコメントいただければと思います。

水野　今、ジョブ型雇用の話が出たのでそれについてコメントを

します。よく、テレワークを導入するならジョブ型が適している、などと単純な書き方をする報道メディアもありますが、実際にはいろいろな方法があります。ジョブ型のほか、日本経済団体連合会が言うように、メンバーシップ型とジョブ型を混在させてもいい。会社の進む方向や事業内容によっては、メンバーシップ型で良い場合もあるでしょう。それらの選択は、自分の会社が何によって成長するかによって大分変わってきますから、必ずしもテレワークに適した雇用形態が決まっているわけではないのです。

マネジメントについてのお三方のお話は非常に有益であり、日々現場密着でいろいろとお考えの方々ならではのご発言ばかりでした。それと大分重なりますが、テレワークでは離ればなれであるからこそ、立場の上下は関係なしに必要なときに必要なことを発言することが大切です。例えば管理職の場合、しっかり部下とコミュニケーションをとるためには、伝えたいことや部下から聞き出したいことなど、コミュニケーション材料の事前準備も欠かせないでしょう。

部下の立場になって言えば、新入社員時代から自分のキャリアについてよく考えることが大切です。自分がやりたい仕事や、会社で身に付けたい経験やスキルなど、キャリアに対してどのような考えを持っているかによって、上司との向き合い方も全然違ってきます。

あと、少し蛇足かもしれませんが、これからは各部署・組織にどのような権限を下ろしていくかが大きな課題になると予想されますから、人事の方は忙しくて大変だと思います。

宇治　日本の経営が問われている、大きな変化の時代が到来しているというご認識だと理解しました。

ここまで生産性、テレワーク時代のマネジメントについて議論を進めてまいりました。これからテレワークがますます当たり前の時代になり、ニューノーマルにおける新しい働き方についての議論が活発化すると予想される中で、今日参加いただいた3社におかれましては、引き続きテレワークを含む働き方改革をさらに進められることでしょう。最後に、国や政治に期待したいことや、まだ言い足りないことを含めて、皆さんからまとめのコメントをいただきたいと思います。

林　国にお願いしたいのは、どうか企業にできるだけ任せてほしい、ということです。先ほどの時間管理の話もそうですし、過去の環境に基づく法律や慣行に社会が縛られることによって、日本の生産性が全体的に低下し、世界との競争で次第に太刀打ちできなくなりつつあるのが現状かと思います。ですから、テレワークも含めてもう少し企業が自律的に動けるような環境を作っていただきたい。当然ながら、社員の生命と健康を守ることは、国が国民の生命と健康を守るのと同じく最優先であるのは間違いありません。国には、今後もご支援をお願いしたいと考えております。

平松　コロナ禍で皆がオンラインワークのさまざまな可能性に気づきました。アフターコロナになっても大事なのは、これらの可能性を良い形で継続していくことです。そのためには、皆がオフィスに出社する、という古い働き方を前提としたいろいろな制度やプロセスの改革が不可欠です。これは、民間企業の力だけでは解決できない問題も含まれています。現場に密着するわれわれは、改革に貢献できるさまざまな意見やアイデアを持っていますので、意見交換をさせていただきながら現状の制度やプロセスをより良い形に変えていきたいと考えています。

コロナ禍によって、オンラインと対面コミュニケーションの双方の良さに気付かされました。アフターコロナでもこの良い流れを継続するため、産官学で連携して取り組んでいくべきだと思います。

松井　アフターコロナでもこのモメンタムを続けていくということを前提にした時に、ハードルは高いですが労働に関する諸制度の見直しやペーパーレス化など、必要な改革を一気に押し進めてはどうでしょうか。また、私どもは居住地に制限を設けない働き方にチャレンジしていますが、この働き方の拡大に国と一緒に取り組むことで、地方創生の観点で日本全体がもっと元気になるように変えていければ非常に理想的です。

今回のリモート環境で、日本人社員の戦闘能力が浮き彫りになったように感じます。企業としても社員教育には今後も力を入れますが、国としても一人一人の戦闘能力をさらに高めていくために、教育のあり方を考えていただければと思います。

水野　テレワークが秘めている力の影響は大変大きいと思います。例えば、労働法で言いますと、労働の定義の中に「指揮命令」という言葉がありますが、テレワークがさらに広がって当たり前の存在になると、そういう定義自体が変わってくる可能性があります。会社と個人の関係についても変えてしまう突破口になるような気がしますし、雇用されているという形態にどこまで意味があるのか、という議論もこれから盛んになるかもしれません。今は、大きな歴史の変わり目にあるのではないでしょうか。

宇治　ありがとうございました。今回も本当に皆さんからいろいろな知見や素晴らしいご意見をいただき、あっという間に時間が過ぎました。テレワークは本当に大きい力を持っており、これから社会の大きな変革にもつながるということが今日の話でも見えてまいりました。企業の生産性、社会の発展あるいは個人の幸せにつながる形で、今後もテレワークあるいはそれを含む新しい働き方が展開できればと思います。本日のパネルが、皆さんのお役に少しでも立てば幸いです。本日ご参加いただきましたパネリストの皆さんに、ネットワークの向こうからで結構ですので拍手をお願いしたいと思います。どうもありがとうございました。

パネルディスカッションⅡ

中小企業のテレワーク最前線 ～コロナ下のテレワークと経営効果～

パネリスト

株式会社スリーエス
代表取締役
吉田 秀樹氏

株式会社白山
代表取締役社長
米川 達也氏

株式会社WORK SMILE LABO
代表取締役
石井 聖博氏

モデレータ

日本テレワーク協会
客員研究員
椎葉 怜子

各社の取り組み

椎葉　パネルディスカッション「中小企業のテレワーク最前線～コロナ下のテレワークと経営効果～」では、コロナ禍でもテレワークを効果的に実践されている中小企業の経営者の方々をパネリストにお迎えします。今、まさに11都府県に対して2回目の緊急事態宣言が発令されており、政府からはテレワーク徹底などにより出勤者7割削減との要請が出されています。しかし、中小企業によってはテレワークの活用がなかなか進まないという現状があるようです。これからの時代、中小企業にとってテレワークの活用はコロナのBCP対策のみならず、離職防止や採用、生産性向上においても欠かせなくなってくると考えております。

本パネルディスカッションでは魅力的なパネリストの皆さまをお迎えいたしまして、日本全国の中小企業がテレワークの活用に本格的に踏み出すためのヒントをお届けしたいと思います。

まずは、パネリストの皆さまに会社紹介やテレワーク導入のきっかけ、テレワークの活用状況などについてショートプレゼンテーションをお願いしたいと思います。最初に、東京の中小企業を代表しまして、バルブポジショナの国内唯一の専業メーカーである株式会社スリーエスの吉田社長、お願いいたします。

スリーエス

吉田　株式会社スリーエスは創業35年を迎える工業用精密機器メーカーです。製造プラントで使用されるバルブポジショナという製品を製造・販売しております。社員は約70名ですが、工場スタッフを中心に多くのパート社員の方々に支えられています。東京都北区に本社兼工場がございまして、その他東京と大阪にそれぞれ営業所がございます。また海外にはベトナムに販売サービスの会社、中国に製造販売サービスの会社がございます。

それでは、私たちのテレワークの取り組み状況についてご紹介したいと思います。私たちは、コロナで仕方なく、という消極的な姿勢ではなく、これを機会にとことんテレワークを追求してみよう、と前向きな姿勢で取り組んでいます。昨年3月からは、工場や部品などの現場・現物の管理をする部署も含めて、全社全部署の全正社員が最低週に1日以上はテレワークを活用するという体制をずっと続けております。現在は、約30人いる正社員が平均して週に約2日のテレワークをしている状況です。この結果、ペーパレスやハンコレスなどの効率化が進みまして、会議は最小限になりました。また、誰かが出社できない場合に、どこにどのような支障が生じるのかというリスクマネジメントの面からも多くの気付きが生まれています。

一方で、実際に組立作業をする工場スタッフはテレワークをするというわけにはいきません。テレワークを行う者は皆、現場を支える方々のお陰でテレワークが成り立つ、ということへの感謝は忘れないようにしています。ただし、テレワークをさせてもらって申し訳ない、と考えることは避けており、テレワークを効率化につなげて会社の生産性を高めよう、それが現場を支える方々への恩返しになる、と信じて取り組みを続けています。

なお、テレワークが絶対だ、とにかくテレワークをすれば良い、と考えているわけではありません。実際は、個人や部署、職種、業種などによって向き不向きがあると思います。将来的には、各個人・各部署が部分最適と全体最適のバランスを考慮しながら、快適で最適な働き方を追求すれば良いと思っております。

最後になりますが、私たちのテレワーク導入のきっかけについてご紹介をさせていただきます。私たちのユーザーは全国各地のプラントです。遠隔地が多く、1週間程度の出張が多発します。工業地帯は非常に広く、効率的な訪問がなかなか難しいため、移動時間やホテル待機といった空き時間が相応に発生する一方、1週間出張すれば業務はたまります。社内業務の担当者はおりますが、全ての業務を担えるわけではありませんので、1週間の出張から帰ってきた営業担当者は、出張の

疲れに加えてたまった業務の負担を抱えるという二重苦の状態が続いておりました。

そこで対策として、2009年から全担当者にノートPCとスマートフォンを貸与するとともに、業務管理体制・情報管理体制を見直しました。会議を減らし、報告を簡易化。またクラウドやビジネスチャットを導入して、出張先でも時間さえあれば大半の業務に対応できる体制を確立しました。この対策が、結果的に出社をしなくても業務ができる体制、すなわちテレワーク導入につながったということになります。したがって、テレワークを導入しようとしたというよりは、業務の効率化を図った結果がテレワークだった、という経緯になります。おかげさまで、現在のような状況に際しても会社として柔軟に対応できています。

椎葉　スリーエスさんはなんと2009年からモバイルワークを導入されているということですが、在宅勤務制度はいつごろから導入されているのでしょうか。

吉田　テレワークは当初、営業担当者が少しでも業務の効率化を図れるように、という狙いで導入したのですが、2017年から他の部署にも水平展開しています。

私たちの会社は東京の北の方にあるのですが、ある時、購買の責任者が鎌倉の方に引っ越ししなければならなくなりました。その購買責任者は片道約1時間40分の通勤を頑張って1年ほど続けましたが、次第につらくなってきたようなので、気遣って「無理しないでね」と声をかけようと思ったものの、「無理をしないとは具体的にどういうことなのだろう。辞めるということになるのではないか」と自問自答し考え直しました。

出勤しなければならない働き方がネックになっているのは明らかでしたので、営業で導入済みだったテレワークを購買にも展開しようと考えたのが、他部署への拡大のきっかけとなりました。

椎葉　業務効率のアップや社員の離職防止がテレワークのきっかけになっているということですね。ありがとうございます。続きまして、石川県に本社を置かれ、世界トップクラスの品質を誇る光通信関連製品の開発・製造・販売を手掛けていらっしゃる株式会社白山の米川社長、お願いいたします。

白山

米川　当社は戦後まもなくの1947年に創業して、今年で73年になります。2016年10月、それまで東京にあった本社を石川県の金沢に移管して以来、石川県の会社となっています。拠点は東京都、埼玉県飯能市、石川県金沢市と能登・志賀町とかなり分散しています。これが当社の弱みだと考えていましたが、今回のコロナ禍においては1つの強みになったと言えると思います。

長年、通信事業者向けに雷防護の機器を販売してまいりましたが、現在はインターネットの接続に用いられる光ファイバのコネクタが売り上げおよび利益の中心になっています。また、レアメタルを使わない熱電変換素子、これはまだ世界に存在しないのですが、この素子の研究開発も行っています。あと、製造業としては非常にユニークですが、後ほどお話しする自社で経験した人事制度改革を主に中小企業に広めるため、人事制度コンサルティングも事業化しています。

昨年の2月17日に政府がコロナに関する情報を出してから4月までの対応をご説明します。3月2日、全社員にお客さま訪問や出張、拠点間の移動を原則禁止し、工場については工場従業員以外の立ち入りを禁止しました。ただ、その時失敗だったのは、私も含めて立ち入り禁止にしてしまったため、それ以来工場に行けなくなったことです（笑）。「もうとにかくテレワークだ。コロナは怖いから怖がろうぜ」ということでテレワークを徹底するよう掛け声しました。その後、大急ぎでテレワークのためのさまざまな準備に取りかかりましたが、実は1年前にほとんどの下地が整っていたため、とても早く立ち上げることができました。

テレワークに際して、営業系やERP、会計といった各システムに自宅からリモートアクセスできる環境を整えた他、会社側からパソコンやタブレットといった端末を全部支給しました。

研修も完全にオンラインに切り替えました。以前から拠点間のテレビ会議を行っていましたが、今回は、2019年9月ごろから導入し始めたマイクロソフトのOffice 365を使って、自宅でもどこでもパソコンもしくはタブレットで研修を受けられる環境を作りました。社員の説明会や全社のイベントも含めて、個人から集団まで全部使えるTeamsベースの環境を整えたのです。

私どもが早くからこういう対応ができた下地とは、実は本当にお恥ずかしい話なのですが、会社が破綻寸前だったことが元となって形作られたものです。7年前、私どもは赤字に転落して債務超過が21億円となり、ほとんど倒産に近いような状態の時に私は社長を引き受けました。その後、あらゆる努力をしてまいりましたが、非常に恵まれていたのはインターネット需要が拡大したことです。これにより、当社の小さな事業であった光コネクタ事業が急激に伸びました。

会社の再生には、財務、事業の改革とともに、もう1つマインド改革が大事です。

私どもが取り組んだマインド改革を一言で言うと、「コミュニケーション環境づくり」と「人事制度改革」です。前者については、徹底的にコミュニケーションを濃くするため、IoTを使って生産状況の見える化を図った他、社内SNSの活用によって拠点を超えた情報共有を強化しました。また1対1のコミュニケーションをあらゆる層で行おうということで、104名の社員と私の1 on 1ミーティングを毎日実施しております。始めてみるとなかなか大変なのですが、会議や対面の場ではできない会話が行えるということが分か

りました。

それから後者ですが、従来の人事制度のままでは会社の再生がなかなか前に進みませんでした。社員の入れ替わりがあったため、性別や年齢、勤務年数といった要素をベースにした年功序列制度ではどうしてもうまくいかないのです。そこで、途中で入社してきたさまざまなバックグラウンドを持つ人、優れた技術を持っている人も活躍できるように人事制度を全く新しく作り変え、評価も対面で行うようにしました。この改革によって、コロナの感染が拡大する1年前に、テレワークに適した人事評価方法を整えることができました。

非常に苦しい、まさに崖っぷちの状況でしたから、ある意味勇気を持ってトップダウンで動かざるを得なかったということが、今回私どもにとっては逆説的ですがラッキーだったと言えます。

この半年くらいの間に、会社もどん底から立ち上がって復活してまいりました。これも皆さまのおかげ、社員のおかげです。本社移転先の石川県や経済産業省にも認めていただき、この半年の間にさまざまな賞をいただくこともできました。本当にまだまだこれからですが、今回お示しする私どもの取り組みを参考にして、ぜひ皆さんも仲間になっていただきたいと思います。

椎葉　米川さん、工場を持ちながらも迅速にテレワーク体制に移行できたのは、会社再生に取り組んだ際の大変なご苦労があったということですが、そのエピソードをもう少し詳しくお願いできますでしょうか?

米川　本当にありがたかったのは、社員がついてきてくれたことです。普通は大量に辞めていくところ、残ってくれたということは、やはりこの会社を大事にしたいという思いがあるからです。それをなんとか生かそうということで、私の施策はとっても情緒的なのですが、人間中心の取り組みばかりを進めてまいりました。それが結果的に生産性の向上につながったのではないかなと思います。

椎葉　社員を大切にしたいという思いが濃いコミュニケーションにつながってきたのですね。最後に、昨年度の日本テレワーク協会主催、テレワーク推進賞・会長賞を受賞されました、岡山県に本社を置かれる株式会社WORK SMILE LABOの石井社長にお願いいたします。

WORK SMILE LABO

石井　私たちWORK SMILE LABOは横文字の会社ですが、実は今年で創業110年目の会社です。元々は、筆や墨を売る文具屋として創業して、時代の流れとともに事業を変えてまいりました。社員数は現在28名で、男女比は、5年ぐらい前だと圧倒的に男性が多かったのですが、現在は女性の方が多くなっています。この要因はテレワークにあります。今までなら辞めていた女性が残ってくれる、もしくは採用面でもテレワークができるという働き方が共感を得て、女性の応募すごく増えました。

業種は「笑顔溢れるワークスタイル創造提案業」です。自社で、さまざまなITツールや働く環境の仕組みおよび必要なルールをいろいろ試して、良いワークスタイルができればそれをお客さまにご提案する、という事業です。

テレワークに関しては、5年前から自社でブラッシュアップを重ねた結果、テレワーク先駆者百選総務大臣賞など、さまざまな賞をいただくようになりました。

テレワークを始めたきっかけは本当にシンプルです。よくあるパターンだと思いますが、あるパートさんの子供は病気がちで、代わりに世話をする方もいないため度々休まなければいけませんでした。当時は社員が15名ぐらいでしたので、1人欠けるだけで他の社員の負担がかかり、休む側、休まれる側それぞれが不満を抱えていました。このままでは誰か辞めてしまいかねない状況だったので、その当時はテレワークという言葉を知りませんでしたが、家で仕事できれば解決できるのではないか、ということで始めたのが最初です。

また、出産を終えて育休取得後に復職したいと言われた時に、どうしても時間の都合でパートとしての再雇用でしかできないと伝えていたのですが、「正社員が良いので他を探します」ということで会社に戻ってきてもらえないケースがありました。このため、働き方を提案する会社として自社で事例を作ろうと考えていたこともきっかけの1つです。

テレワークを導入したところ、「意外とできるな」と感じました。まず、社員に話を聞くと、「通勤に費やす時間がなくなり、昼休憩も家事に充てられるのですごく余裕が持てるようになった」と、この制度の導入を歓迎していました。

生産性も上がりました。当初は、テレワークではできない仕事もあり、その分は社内にいるメンバーが担わなければいけませんので、生産性が下がるかもしれない、残業時間が増えても仕方がないな、と思っていました。しかし、実際は分業が進んで残業時間が大幅に減少しました。ただ補足しますが、私は何も残業が100%悪いと考えているわけではありません。

あと、インフルエンザの流行する時期や、風水害などの警報が出た時など、あらかじめ決められたスケジュールでなくても、イレギュラーな事態になった時にも柔軟に自宅で働ける環境を作ることは大事かなと思います。

採用力も上がりました。これが事業活動に一番大きなインパクトを与えたと思います。最近の若い方は、その会社でテレワークをはじめどういう働き方ができるかに高い関心を持っています。5年前から新卒採用を行っていますが、柔軟な働き方ができる点に共感して応募する方がものすごく増えた結果、昨

年は岡山県内の新卒採用入社希望ランキングで4位にランクインすることができました。中途採用においても、テレワークという働き方ができる、という文言を入れたところ、急に応募数が約3倍に増えました。

テレワークの推進とICT化はイコールだということも分かりました。テレワークを行っていなければ導入していないITツールは結構あります。テレワークを絶対にしなければならない会社は存在しないかもしれませんが、ICT化は中小企業も絶対推進すべきものです。テレワークとICT化の同時進行ができるという利点を、身をもって体験しました。

この他、今テレワーク以外にも、「評価制度」「働きやすい社風づくり」「さらなるデジタル化」に同時進行で取り組んでいます。働き方を変えるとなると、この3つが非常に大事だと思っています。テレワークをより使いやすくするためにはデジタル化が必要です。多様な働き方を受け入れる社風を作っていくことと同時に、評価制度も絡めて変革しなければ、働き方改革のスピードが出ません。この3つを連動させて、今後も働き方の多様化を含めてさまざまな取り組みを進めていきます。

椎葉　なんと岡山県の新卒採用入社希望ランキングでは、大手有名企業を抑えてついに4位に入られたということですが、すごい快挙ですね。

石井　ありがとうございます。さまざまな学生の方からご応募いただきましたが、共感していただけたポイントは、やはり先ほどお話ししたようにテレワークの有無というよりも、どのような考え方で働き方改革に取り組んでいるかという点と、多様な働き方を受け入れる社風ではないかと考えています。

椎葉　単にテレワーク制度を採用しているということだけではなく、社長の経営理念や、社員の方にいろんな働き方をしていただきたいという働き方改革への考え方、社風も一緒に作っていこうという姿勢が学生に響いているということですよね。

石井　そうですね。だから制度だけあっても実際に機能していなければあまり意味がないと思います。われわれの場合はもう比較的自由な働き方を実践していますし、そのベースとなっている社風や会社の姿勢がすごく評価されているのだと思います。

椎葉　テレワークのみならずクラウドやICTツールも活用するという会社としての勢いが、学生を引き寄せているのではないかと感じました。

中小企業のテレワークのリアル

椎葉　次に、「中小企業のテレワークのリアル」についてテーマを絞って伺っていきます。最初の質問ですが、コロナ禍のテレワークの活用状況についてもう少し詳しく伺っていきたいと思います。中小企業の中でも、特に製造業の場合「うちの会社はテレワークの導入は絶対に無理」という声が多い中で、スリーエスさんと白山さんは製造現場でのテレワークにも果敢に取り組んでいらっしゃいます。その際の工夫やご苦労などをお聞かせください。

吉田　製造現場での工夫ということで申し上げますと、当初は現場・現物があるという理由で、生産管理部門・購買部門はテレワークに消極的でしたが、先ほどお伝えした通り、やはり効率化やリスクマネジメントの観点から徹底してやろうと、そういう考えでやっているのだ、ということを社長である私自らが根気よく説きまして。ゼロイチで「できる、できない」ではなく、どうしても出社しないとできない仕事は何なのか、どうやったら少しでもテレワークができるのか、というアナログ的な考え方にシフトして、例えば部署内でローテーションを組むなどの工夫をした結果、現在では製造現場でも管理部門に関してはテレワークを実施できています。

また、こういうプラスもマイナスもあるような新しい取り組み、推進に負荷がかかる取り組みに関しては、やはりトップ自らが体現していくことが大事だと思っております。今は、社長である私自身が基本的に完全テレワークで働いており、時には週に1日も出社せずに自宅で仕事をすることもあります。社長が本気で取り組んでいる、コミットしているという姿勢はこの期間中ずっと示し続けています。

椎葉　コロナだから仕方なくテレワーク、というのではなく、この機会を業務改善として徹底的に取り組もう、さらにはリスクマネジメントとしていかにうまく乗り切っていけるかにも挑戦しよう、という姿勢を社長が自ら体現されているということですね。

米川　先ほどから何度かお話ししたように、私どもには非常に苦しい時代がございました。そういう中で、やはり経営者である私のメッセージというものはとても重要です。しかも、一度言うだけでは伝わりませんから何度も何度も繰り返してメッセージを発することが大事なので、コロナの感染が拡大し始めてからは、「これは本当に怖いぞ、怖いぞ」と何度も伝えました。

それから、われわれ会社とは何だろうかと考えると、やはり社員やその家族の幸せを守るとともに、社会に貢献するために存在しているのですね。そう思うと、やはり家族から始まって地域、あるいはいろいろなステークホルダーの方々、ひいては社会全体をサステナブル（持続可能）にするために、今われわれがすべきことはコロナとの戦いであることを伝えるため、今社内SNSを使って毎朝のメッセージと、週に1度の頻度で少し長文のメッセージを社員に送っています。そのような今すべきことを繰り返し伝えて、1つの目的意識として徹底的に浸透させることが一番重要ではないかと考えています。

椎葉　社会の一員としてコロナと戦うため、また工場を守るために一丸となってやっていこうというメッセージを毎日発信されているということですね。

米川　そうですね、それとやはり工場というのはわれわれにとって宝であり、命でもあります。何がなんでも工場を守るぞ、という意識を社内に浸透させることで、守られる側の工場の従業員とすれば、他の人が守ってくれるから私たちもしっかりしなければならない、と考えるようになります。一方、工場以外の部署で働く従業員は、工場を守るために自分たちも気を引き締めないといけないという意識を持つようになります。要するに、相手に対するリスペクトが生まれるのです。自分ができない仕事に対してのリスペクト。今、医療従事者をはじめとするエッセンシャルワーカーをリスペクトしよう、という動きは世界中で起こっていますよね。それのスモール版がわれわれのような会社でもできるのではないかと信じています。社内に従業員間のリスペクトが育まれたことが一つのきっかけとなって、一体感が出ているのではないかと感じています。

椎葉　WORK SMILE LABOさんはコロナ前からテレワークやモバイルワーク、在宅勤務、サテライトオフィスに取り組んでいらっしゃいますが、コロナを機に自社の働き方が変わった、またはお客さまのニーズが変わった点はございますか?

石井　コロナ前から、誰でもいつでもオフィスワークやテレワークを自由に選べるようにしていたのですが、岡山県にも緊急事態宣言が出た時は、さすがにお客さまは訪問できないなと思いました。われわれのビジネスはBtoBで訪問営業が基本であり、お客さま向けにセミナーも行っていましたが、そうした活動は全てオンライン化することにしました。

最初、セミナーのオンライン化についてはうまくいくのかどうか不安もありましたが、蓋を開けてみると、従来の参加者は岡山県の方々が中心だったのに対し、オンライン化によって全国各地の方々に参加していただけるようになりました。営業活動においても訪問件数が約1.7倍になりました。訪問件数と言うよりもコンタクト件数と言った方が良いかもしれません。経費も、毎月のガソリン代や駐車場代、旅費交通費など、合わせて月50万円程度削減できました。

あと、オンラインは基本的にドラえもんの「どこでもドア」のように距離の制約をなくせますので、上司の同行営業も増やすことができました。営業活動時に、お客さまの許可をいただいた上で営業トークが上手なメンバーを録画して、社員の教育ツールに活用するといった新たなメリットもいろいろと分かってきましたので、こうしたオンラインの取り組みは、今後も継続する考えです。

椎葉　今までビデオ会議システムは社内の向けの用途が主で、お客さまとのコミュニケーションへの活用はあまりなかったということですよね。セミナーもオンライン化によって、遠方の方も参加されるようになったのですね。

石井　そうですね。コロナの前ならお客さまに「ウェブ会議で打ち合わせをさせていただけませんか」とお願いしても、われわれは地域密着型のビジネスなので、訪問を希望されるお客さまも多かったのかもしれませんが、今はオンラインへの抵抗感が以前に比べて小さくなっています。このコロナ禍は、自分たちのビジネスを進化させる上ですごく良いチャンスだと思いますし、そう捉えてわれわれはこれからもさまざまな事例を作っていこうと取り組んでいるところです。

米川　私どものお客さまの中に、世界各地の拠点でわれわれの製品を売ってくださる企業があります。以前は、その企業の国内窓口の方としかお話ができませんでしたが、今では、直接海外の営業担当者の方とオンラインでお話ししています。私どもの営業担当者にとっては、コロナ禍で営業がしにくくなると思いきや、海外に出張しなければ会えなかった現地の営業担当者の方から、従来は聞けなかった詳細な話を直に聞けるようになるなど、むしろ以前よりも営業がしやすくなったという面もあります。

椎葉　コロナ前は、社外の人にウェブ会議をお願いしにくかったのに対し、今では社外はもとより海外の方ともエリアフリーで面談しやすくなり、経費削減にも、ビジネスのスピードアップにもつながっているということですね。

テレワーク導入の課題とその対策

椎葉　続きまして「テレワーク導入の課題とその対策」についてお話を伺っていきます。「テレワークに適した業務がない」という理由でテレワークを導入しない企業も多いかと思いますが、皆さんはどのように思われますか。

米川　「できない」ということをベースにしない、ということに尽きます。そして、ごく一部でもいいのでテレワークを導入してみる。導入に向けて前向きに考えると、今の仕事の方法では駄目な点が出てきますので、一度仕事の棚卸しをしてみると、今すぐに導入できる分野と、全く導入しようがない分野、その中間で、条件を整えれば導入できるという分野もきっと見つかるはずです。一つずつ、少しずつでもいいので始めてみることをお勧めします。また棚卸しは、クラウド化やデータベースの標準化など、本来行うべきでありながら、できていない課題を見つけるきっかけにもなるでしょう。

世界的に厳しい状況ですが、実はとんでもないチャンスの時ではないかという気もしています。これを機に、最初の一歩を踏み出してみては良いのではないかと思います。

石井　企業の業務の中には、確かにテレワークに向いている分

野と向いていない分野があります。企業によってその割合に差もあるとは思いますが、僕はどの企業にもテレワークでできる業務が少なからずあると思います。だから、できる部分から導入していけばいいですし、取り組みを進める中で、IT化が進展するだけではなくて、柔軟で多様な働き方を受け入れる企業文化が育ってくると思います。

まず新しい働き方に取り組もうと決断することがすごく大事なポイントですし、取り組みを進めるうちに、クラウド化が進めばテレワークの導入が可能になる業務が増えていくこともあります。逆に、消極的な姿勢のままだと結局取り組まずに年月が過ぎ、IT化やクラウド化、DX（デジタルトランスフォーメーション）も実現せず、ついには他社と大きな差がついてしまう可能性もあると思います。

椎葉　まさにその通りだと思います。吉田さん、お願いします。

吉田　本当にお二方のおっしゃる通りだと思います。

弊社が直面しているテレワーク導入の課題は、社員教育にあります。今、新卒を受け入れていますが、プログラムされている研修についてはオンラインでも何とかなります。ただ、プログラムされていない教育、例えば、隣の席の先輩の電話応対や上司への報告方法を横で見て学ぶ、あるいは新人の電話応対を先輩が聞いて適切なアドバイスをする、といった教育も大事ですが、テレワークではなかなか実現できません。こうした今まで職場で行っていた教育をどう補うのかが難しくて、まだ模索しているところです。

ともあれ、「テレワークに適した業務がない」と悩まれる企業の方については、お二方がおっしゃる通りに工夫すればある程度できると思いますが、テレワークに取り組んでみれば、またその先に今まで見えなかった課題が出てきたというのが弊社の現状です。

椎葉　テレワークができないと完全に思考停止してしまうのではなくて、まずはやるという前提でできるところから始めてみて、業務の棚卸しを行うところから、クラウド化の必要性など、次にすべき事柄が見えてくるということかと思います。また、新人の教育はある程度横について指導しないと難しい面もあるという話は、他の企業の方からも伺っており、緊急事態宣言の解除後にはリアルの場での教育にも力を入れていただければ良いのでないかなと個人的には思います。

吉田　そうですね、この問題は完璧ではなくてもある程度乗り越えられれば、今までは偶発的に起きていたこのプログラムされていない教育を、ある程度こちらから仕掛けられるようになるはずです。したがって教育面においても、出社できない状況をプラスに捉えて新しい教育手法を確立できるのではないかと考え、取り組みを進めています。

社内で不公平感が生まれた時の対処法は？

椎葉　最近中小企業の方々から「テレワークを導入したのはいいが、テレワークができない職種の方々から『テレワークできる社員はうらやましいな』と不公平感を感じる人が現れており、テレ

ワークを推進しづらい雰囲気になってきている」というご相談が増えています。皆さまの会社では社内にこうした不公平感が生まれた時にどのような工夫をされているのでしょうか。

吉田　まず、テレワークに限らず、会社において職種・部署が違えばある程度の不公平は生じるものです。例えば、訪問を早く終えた営業は、他部署の社員よりも早く退勤するかもしれません。

ただ、「不公平は生じるものだ」とだけ言って流すのもよくありませんので、私は今、2点工夫していることがあります。まずは、先ほどの繰り返しになりますが、やはりトップである社長自らが積極的にコミットする、ということですね。多くの社員は、口には出しませんが、「社長だからテレワークができる」と思っているのです。社長は現場の仕事が非常に少ないですから、「いいよな、社長はできて」と考えがちです。

もしも、テレワークをしている社員への不満、不公平感がどうしても出てくるようなら、それをトップが一身に受けるのです。「私に矛先を向けよ。文句があるなら私に言ってくれ」と。その代わり、テレワークでプラスの効果をもたらそうと頑張っている他の社員には矛先が向かない。ということで、まずはトップがとにかく前を向いて走り続けるということが一つ。

あと、「テレワークができていいな、私はできない」という不公平感が生まれるのは、何かテレワークで楽をしているのではないかという印象が持たれてしまっているせいではないかと思うのです。そこで、これも先ほど申し上げましたが、テレワークは、生産性を向上させて現場を支える方々に恩返しをするために緊張感を持って取り組んでいる、というメッセージを発信し続けています。

米川　会社の中で、「自分だけが損をしている」と内心思っている人はいるかもしれません。しかし、これはどちらが得だ、損だ、という話ではなくて、役割によって仕事の中身は違うのですから、自分がし得ない仕事に対するリスペクトをしっかりと持つこと、そういう風土を社内に作っていくことが、やはりとっても大事ではないかと思います。

自分のことばかりに目を向けると、テレワークをしている社員は「テレワークで家族と1日中顔を付きあわせることになり、大変なストレスを感じているのだから、テレワーク手当が欲しいくらいだ」と、テレワークをしていない社員は「テレワークをしている人はど

うせサボっているのだろう。自分たちは現場で大変だから非テレワーク手当がほしいくらいだ」とすら考えてしまうかもしれません。だから、相手に感謝して、リスペクトすることが非常に大切なことなのです。それがもし難しければ、人事の中でテレワークしやすい職種としにくい職種でジョブローテーションを検討しても良いかもしれません。そうすれば、相手の立場が分かりますから。

椎葉　ありがとうございます。非常に含蓄のあるメッセージをいただきました。吉田さんと米川さんのお話に共通するのが、テレワークはサボっている、楽をしているのではなく、あくまでも生産性や効率向上のために行うものであり、それによって現場を楽にするという緊張感を持ってやっていこうという点です。これを社員に発信されているというところが非常に響きました。

石井　吉田さんがおっしゃったように、当然ながらテレワークができない職種もあるわけです。だからといって、その仕事をやめるわけにもいきません。働き方全体の改善に取り組む中で、テレワークを導入する場合はある部署への恩恵が大きいかもしれませんが、他にもさまざまな取り組みを進める中で、別のある部署に恩恵が及ぶことだってあり得ます。同じ職種の中でも、家が狭くてテレワークのスペースを確保しづらい人には広い家に住む同僚がうらやましく映るなど、諸条件の違いで不公平は当然生まれるものです。「会社としては、これからもさまざまな新しい働き方をこれから試していく、テレワークはその一環」という姿勢を示せば、比較的理解を得やすいのではないかと思います。

椎葉　テレワークというと「会社に行かなくて楽ではないか」と思う方もいらっしゃるかもしれませんが、少し想像してみると、自宅でずっと何カ月もテレワークをするのは相当なストレスだとも思います。やはり相手に対する想像力を働かせて、出社して働く社員、工場で働く社員など、他部署の社員に感謝する気持ちを持てる社風づくりは大事だなと改めて思いました。

テレワークによる生産性向上・業務改革

椎葉　続きまして、「テレワークによる生産性向上・業務改革」をテーマにお話を伺っていきたいと思います。コロナを機に、急場しのぎで特段の準備もなくテレワークを導入した企業がたくさんありましたが、生産性が全然上がらない、という理由でやめていった企業もたくさんございます。ですが、皆さまの会社ではかなりいろいろな面で業務効率をアップされたかと思います。具体的な業務レベルでどのようなことが変わったのかをご紹介いただきたいと思います。

石井　今回、コロナ対策のためにテレワークを導入したかどうかはすごく大事なことです。コロナ対策なら、強制的に全社員一律で出社できない状況になって、テレワークを希望する、しないとは関係なく、環境もままならずルールも定まらない状態で全員がテレワークを行うようでは、生産性が上がるわけがありません。だから、そこだけを切り取って「テレワーク＝生産性が下がる」と判断してしまうのは、すごくもったいないと思います。

われわれの会社の場合、先ほどご説明したオンラインを活用したセミナーや営業活動の実現に加えて、いろいろなクラウドツールの活用により外でできる仕事が増えたことで電子化がより一層進み、業務フロー自体も簡略化できました。先ほど吉田さんがおっしゃった通り、生産性を高めるための1つのツールとしてテレワークを導入するということであれば、いろいろな工夫が生まれますし、それを評価制度に連動することで、社員が自発的な取り組みにもつながってくると思います。

椎葉　テレワークに適さない部署の方々の生産性が低下したのは、ITのツールの準備がないままテレワークを行ってしまったためであり、生産性を向上させるという目標設定をすれば、いろいろな工夫が生まれてくるということですよね。

石井　最初は、テレワークをしたい人、特に困っている人から始めるのが一番良いと思います。それが、会社に言われたから嫌々取り組むとなると、サボってもいいかなという発想が生まれる可能性もありますし、「環境が悪いのだから生産性が下がっても当然」というマインドになりがちです。実際、環境が整っていないために生産性が下がるという事例は多いのではないかと思います。

椎葉　そうですね。今後、コロナ対策でテレワークを強制される状況でなくなれば、自宅やサテライトオフィスでも自発的に効率よく働ける人はテレワークをした方がいいですし、自宅ではどうしてもだらけてしまう人は会社に来て仕事をすればいいですね。

石井　おっしゃる通りです。働き方を自由にチョイスする。それが大事ですね。

椎葉　吉田社長のプレゼンでも、将来的にはテレワークをしてもしなくても良いというご説明があったかと思いますが、社員の方々に効率の良い働き方をチョイスしてもらうことを重視されているのかなと思ったのですけれども。

吉田　その通りですね。個人の性格も含めてテレワークが向かない人や部署に無理やりテレワークだけを押し付けても、効率はもちろん下がるに決まっています。ただ、一旦は徹底して取り組んでみないと向き、不向きも分からないので今は取り組んでいる、ということになりますが、最終的にはテレワークをやっても良し、やらなくても良し、と思っています。

ちなみに本日は、生産性向上の具体的事例ということで、例

えば売り上げが上がった、コストが下がった、残業が減った、有給の取得が向上した、というデータをご紹介したかったのですが、残念ながら実はまだ結果が顕著には現れていないのが現状です。理由の1つは、やはりコロナ禍にあると考えています。例えば、有給休暇はもっとみんな取りやすくなるのではないかと予想していましたが、休みを取得しても国や自治体から外出自粛を要請される中では外出もままならないため、有給を取るモチベーションが少し下がっているようです。また、テレワークのための整備や業務改善を行っている分、一時的に負担が増えて残業がなかなか減らない状況です。何を言いたいかと言うと、新しい取り組みをして会社を良くしていこうという時に、短期的にしかも定量的な形で効果が現れることを期待するのはやはり危ないので、特にトップ、経営層の方々は中期的な目で見て、1つ1つ細かい改善がなされていることさえ確認できれば、効果は後からついてくると考えてほしい、ということです。私もそう信じています。

椎葉　そうですね、テレワークによる生産性向上は必ず期待されるところではありますが、経営者の中にはすぐに結果を求める方もおられます。お気持ちは理解しますが、段階的に工夫し続けて、半年後や1年後、もっと先になるかもしれませんが、組織の体質や業務フローも変えつつ着実に改革を進める、という観点も大事ではないかと感じました。

米川　今回のコロナ禍では、世界的に新しい働き方を試みる社会実験が行われたようなものだと考えています。その結果、意外と選択肢の数があるということが分かりました。働き方の選択肢の1つに、テレワークが加わるのは間違いありません。

私はもう一歩進んで、感染が収束してアフターコロナの時代になり、感染拡大前の元の社会に戻ろうというムーブメントが起きる際に、「元に戻るの『元』とは何か」が問われるようになると予想しています。テレワークの導入に伴いICT化やDXが進んだ今となっては、戻るべき「元」はどこなのかよく考える必要があります。今と同じではないはずです。

私どもの場合、別の要因から生産性の向上に取り組んでいたところ、コロナの感染が拡大して比較的うまく対応できました。今後は、さらに働き方の選択肢が増えるのではないかと考えています。金沢に、人材派遣ビジネスを手掛けている経営者の知人がいるのですが、その人は、冬場はほとんどスキー場にしかいません。ワーケーションですね。いつ電話しても、若干のタイムラグがあるものの必ずレスポンスが来ます。なぜなら、彼はWi-Fiの最も良い山小屋にしか泊まらないからです。また、部下の女性はマレーシアからテレワークをしています。この会社、ホワイト企業大賞特別賞を受賞しました。好きなことを好きなようにやることで業績が上げられる最も幸せな会社だということが評価されたそうです。今までのように会社に来れば、私生活とは頭を切り替えて仕事をする、というスタイルではなく、好きなように暮らしながら仕事にも力を入れる。要するに心理的安全性の極致みたいな、そんな実験をしてくれている会社です。

おそらく、今後はそういう会社がますます増えていくのではないかと思います。働き方っていうのは国に言われるものでもなく、もちろん時間だけで測定するものでもありません。今後も多様な働き方が登場するのではないでしょうか。

椎葉　先ほどのパネルディスカッションⅠの最後で、日本経済新聞社編集委員兼上級論説委員の水野さんも、会社と個人の雇用関係や在り方が変わっていくのではないかという問題提起をされていましたが、働き方の在り方自体、元に戻るというよりも全く違う次元に行く可能性もあるのかもしれないと、お話を伺いながら感じました。

テレワーク下のコミュニケーション・マネジメント

椎葉　次に、「テレワーク下のコミュニケーション・マネジメント」について伺います。今、かなり強制的に在宅勤務をさせられているということで「雑談の機会がない」「会社の一体感が薄れたのではないか」、あと管理職の方は「部下が近くにいないのでサボっているのではないかと思い、細かいマイクロマネジメントのようなことをしている」といった声が聞かれます。皆さまの会社では、どのような工夫をされているのか伺ってみたいと思います。

石井　私どもがテレワーク環境を作る際は、なるべく職場と同じ環境にすることを大前提としてスタートしました。モニターを壁にいっぱい貼り付けて、ウェブ会議システムを使っている時、内勤メンバーは朝の朝礼から終業までモニターに映りっぱなしで、いつでも話ができるような環境です。よく、「映りっぱなしで気になりませんか」と言われるのですが、もう慣れました。たまに、社員の家族が後ろを歩くなどといったこともありますが。

このようにデジタルを活用する一方、アナログのコミュニケーションも非常に大事にしており、必要に応じて「ここは直接会って話をしよう」と相談して直接会うこともあります。その際の判断基準などはルール化しています。

もう1つのマネジメントについて、「部下がサボっているのではないか」という相談が非常に多いのですが、考え方だと思うのです。仮にオフィスへ出社しているとして、その管理職が部下のパソコン作業を1日ずっと張り付いて見ているかといえば絶対そうではありません。出社している時には気にならないのに、テレワークだと部下のサボりが心配になるのは、先ほど米川さんのスライドにあったように、評価の軸が時間軸であるためです。これを成果軸に変えていかないと、テレワークのみならず新しい働き方はなかなか定着しないでしょう。

われわれは、すでに成果軸にシフトしています。効率的に働く社風を作るために人時生産性という指標を採用して、評価制度ではこの指標のウエイトをかなり高くしました。働く場所はどこでも構いません。大事なのは、どれだけの時間を使ってどれだけの成果を出したかであり、これを評価制度に連動させています。そのために、この指標については内勤メンバーを含めて全職種で見える化している点が、すごく大事なポイントです。

例えば、時短勤務の場合、7/8時間勤務だと賞与が下がる会社もあります。でも、時短勤務を選ぶということは、フルタイムで働きたくとも働けない方がほとんどです。これに対してわれわれの場合は、時短勤務の方でも生産性にこだわって働いて成果を上げれば、賞与が上がるケースがあります。テレワークなど自分に合った働き方を選び、同じ業務量をこなしてくれるのであれば、企業にとってプラスですし、本人にとってもプラスです。多様な働き方を進める上で、この評価制度は非常に良いと考えています。

椎葉　そうですね、今まで時間的な制約がある社員はキャリアアップから外れがちな存在だったのが、働く時間よりもどれだけ密度濃く仕事できたか、成果を出せたかという観点で評価するということですよね。

石井　テレワークも、そのための1つの手法ですね。

椎葉　あと、ウェブ会議システムで始業から終業までつなぎっぱなしというのは、石井さんの会社のように経営者と社員の間に心理的安全性がある会社だからこそうまくいくのではないかと思います。コロナ以前からあまり仲が良くなかった管理職の方々と部下がつなぎっぱなしになるとしたら、すごいストレスになるのではないかとも思いました。

米川　本当に石井さんがおっしゃったことに尽きます。基本的には私も、今は法律も含めて労働を時間でしか測定できませんが、その時代は多分いずれ終わると思います。次にくるのは成果で測定する時代です。そうなれば、成果や成果の目標設定がとても厳しく問われることになりそうです。

当社の人事評価では、評価者である上司と被評価者である部下が1 on 1コミュニケーションのような形の対面型リモートで確認するということをとても大事にしています。働き方がますます多様化する今後、上司に求められるのは、自分のことをガンガン話すのではなく、部下が語る話の内容から、一体部下は何をしてきたのか、どういう成果を上げたのかについての事実をくみ取るという、いわばコーチングの手法ではないかと思います。それができるなら、あと必要なのは信頼ですね。

中国の古典の「大学」に書かれている内容からきた「慎独（しんどく）」という言葉があります。一人の時のたたずまいがその人の徳を決める、要するに、自分が真摯に取り組んでいるかどうかを見ている唯一の証言者は自分自身である、という意味合いの言葉です。その言葉を僕は信じていきたいと思っております。

椎葉　管理職の方も、何かあれば連絡するよう部下に言うのではなくて、自分の方から1 on 1を設定して、部下の悩みごとやプライベートのことも含めて積極的に話を聞くのは、マネジメントの面で非常に有効だと感じました。

吉田　仕事というものはただでさえ大変なものなので、同じ仕事をするなら少しでも楽しく快適にできないかと日頃から工夫をしています。例えば、私どもの会社には年に2回、全部署の目標や状況を共有する会議があるのですが、基本的に普通にやるとつまらないものになります。つまらない会議をつまらなくやると、会議の現場にいる時でさえ眠くなり、あるいは集中できないのに、テレワークとなると私だったら起きている画像を貼り付けて寝てしまいたくなります。そこでちょっとした工夫をしています。

例えば、海外営業部門の社員には、「テレビの『笑っていいとも』のテレホンショッキングのように、海外営業のメンバーをゲストに呼び、インタビューする形式で自分たちの取り組みを発表しませんか」とお願いしました。すると会議当日、海外営業部門は頼みもしなかったのに、「笑っていいとも」風のオープニング動画まで作ってくれました。その社員によると、「どうせやるなら面白く、みんなが楽しめるようにやりたかったのです」とのことでした。また、オープニングの後は、女性社員が黒柳徹子さんに扮して海外営業の説明をしてくれました。

このように、みんなが笑顔になれるような面白い企画を取り入れることによって、各社員が離れていてもしっかりとつながっているという一体感が得られるような工夫をしております。

椎葉　大変面白い取り組みをご紹介いただきありがとうございます。こういうユーモアがコロナで離ればなれになっている職場の方々にとって大きな救いになりますし、一体感醸成のきっかけになると感じます。

そろそろ時間が迫ってまいりましたので、最後にテレワーク活用による経営効果についてズバリどのように考えていらっしゃるか、一言ずついただきたいと思います。吉田さんお願いします。

吉田　新しい取り組みをするのであれば、トップ自らが前向きに、そして楽しく取り組むことが大事です。米川さん、石井さんもおっしゃっていましたが、マイナス面はいくらでも見つけられますが、それよりもプラス面に目を向けることです。足を引っ張り合うのではなく皆で背中を押し合いながら、この状況を良い方向に持っていく。そのコミットメントをとにかくトップが自ら示し続けることが、必要ではないかと思っております。

米川　新しいことをやるときに決まった道はないわけです。したがって、あそこに行きたいという思いさえあれば、どの道を通ってもいいわけで、その中の1つにテレワークが加わるのだろうと思います。

石井　この今のコロナ禍、新しいことをやる上で最高のチャンスだと思います。コロナの感染が拡大したという事実は変えられませんが、だからからこそ新しいことにぜひチャレンジしていく。そういう意味でテレワークをぜひ導入していただきたいと思います。

椎葉　ありがとうございます。本当にコロナは手強いのですが、それを逆手にとってまず少しずつ挑戦していく、そして、みんなで協力しながら前向きに一歩一歩改善していく、それが全然違う次元の挑戦につながっていくのかもしれませんね。非常に前向きな事例を発表していただきましてどうもありがとうございました。そして最後に視聴者の皆さま、長時間お付き合いいただきまして誠にありがとうございます。以上をもちまして、パネルディスカッションを終了とさせていただきます。どうもありがとうございました。

ソリューションの紹介

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。
協賛企業各社のソリューションを紹介します。

特別協賛　日本電信電話株式会社

https://www.ntt.co.jp/product/remoteworld/

【ソリューション】「Remote World」(NTTグループが提供するサービス)

NTTはRemote Worldの実現に向け、安心かつ円滑なコミュニケーションをかなえるビジネスチャット「elgana(NTTネオメイト)」や、アプリで簡単に経費精算が可能な「SmartGo (NTTコミュニケーションズ)」といった、企業のデジタル化に合わせたソリューションビジネスの取り組みを加速させ、DXによる働き方や業務の変革・生産性向上等を可能にする新サービスの提供を進めてまいります。

特別協賛　株式会社NTTドコモ

【ソリューション】ドコモ5Gでビジネスに変革を https://www.nttdocomo.co.jp/biz/special/5g/

NTTドコモでは、多彩な5Gソリューションとネットワークカスタマイゼーションを用い、お客さまごとの課題解決を総力をあげてサポートします。映像伝送・XRなど多彩なソリューションを活用し、遠隔地から現場に作業指示を出すことで出張の抑制や現場での密を回避する遠隔作業支援を実現し、ニューノーマル時代においても、社会課題の解決やビジネスの発展・創出を共に取り組んでまいります。

特別協賛　日本マイクロソフト株式会社

【ソリューション】Microsoft 365 | Business https://www.microsoft.com/ja-jp/microsoft-365/business

Microsoft 365 は、ビジネスでもプライベートでも、最も大切なことを達成するのに役立つように設計された生産性向上クラウドです。Microsoft Teams をはじめとするクラウド サービス、Officeアプリ、高度なセキュリティが含まれており、お客さまの働き方改革をご支援します。Microsoft 365 Business の導入には、マイクロソフトのCSP(クラウド ソリューション プロバイダー)にご相談いただくか、オンラインで直接ご購入手続きを行う方法があります。【マイクロソフト セキュア リモートワーク相談窓口:0120-167-400】

協　賛　NTTコミュニケーションズ株式会社

【ソリューション】NeWork https://nework.app

NeWork(ニュワーク)は、リアルより気軽に話しかけられるオンラインワークスペースです。昨今、リモートワークが推進される中で、オフィスにいる時のような立ち話感覚のちょっとした相談や雑談が少なくなっていませんか?NeWorkは、従来のWeb会議では難しかったカジュアルなコミュニケーションをサポートする機能を提供しているため、同じオフィスにいるかのようにチームやプロジェクトのメンバーに話しかけることができます。

協　賛　株式会社NTTデータ

【ソリューション】デジタルワークスペース「BizXaaS Office」 https://www.bizxaas.com/application/office/

BizXaaS Office は、新しい働き方を実現するデジタルワークスペース領域におけるNTTデータのオファリングです。従前から提供している仮想デスクトップに加え、昨今の働き方の多様化、クラウドサービスの利用拡大、サイバーセキュリティの巧妙化を受けて、「ゼロトラストネットワーク」に基づくセキュリティ基盤により、ニューノーマル時代に最適な企業インフラの実現、従業員エンゲージメントや生産性向上に貢献していきます。

協　賛　株式会社 日本HP

https://jp.ext.hp.com/business-solution/telework/

【ソリューション】テレワーク向けに開発したPCとセキュリティ管理ソリューション

コロナ禍でテレワーク制度を導入する企業が急増し、TeamsやZoomに代表されるビデオ会議サービスやモバイルPCの普及が一気に進みました。そして今、テレワーク下で働く従業員の生産性を高めるためにPCや周辺機器、また、セキュリティ対策を見直す動きが活発になっています。“新しい日常”の時代に向けて全世界のリモートワーカーを調査・洞察し、ゼロから開発したHPの製品とサービスをぜひご覧ください。

協　賛　日本電気株式会社

【ソリューション】NEC デジタルワークプレイス https://jpn.nec.com/digital-wp/index.html?cid=dwp_event202101

New Normalの世界におけるビジネス変化の中でお客さまが直面している経営課題や業務課題に対し、新たな働き方やビジネスを生み出すデジタルワークプレイスを豊富なメニューでご提供します。NECの実践経験とテクノロジーを活かし、リモートでもリアルと変わらないワークスタイルの実現を支援。お客さまの安心安全な事業の継続、事業の再開、事業の成長に貢献します。

協　賛　株式会社パソナ

① https://tokyo-telework.jp/
② https://tokyo-telework.jp/lp/2002app/index.html

【ソリューション】東京テレワーク推進センター/TOKYOテレワークアプリ

株式会社パソナが東京都より受託運営する『東京テレワーク推進センター』は、テレワークの導入をワンストップでサポートする施設です。テレワークの導入方法や活用事例を知り、ツールの体験、相談もできます。また、『TOKYOテレワークアプリ』はテレワークの導入・実践に必要な情報を入手できるほか、セミナー等のお申し込みやサテライトオフィス等の検索、簡易テレワーク勤怠管理、おすすめのテレワーク記事閲覧など、便利な機能が満載です。ぜひご活用ください。

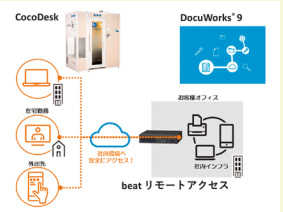
協　賛　東日本電信電話株式会社

【ソリューション】テレワーク相談窓口のご案内 https://business.ntt-east.co.jp/service/pbx/

中小企業のお客さまの課題解決へ向けたテレワークソリューションを多数ご提案しています。スマホを活用し、自宅や外出先でも会社の内線・外線電話ができる「ひかりクラウドPBX」や、テレワーク中の社員からの問い合わせにも対応する「ITサポート&セキュリティ スタンダードあんしんプラン」が好評です。導入を諦めている方、これからの方、環境改善したい方、まずはお気軽にテレワーク相談窓口へご相談ください。

協　賛　富士ゼロックス株式会社

① 富士ゼロックスがテレワーク導入をご支援します
https://www.fujixerox.co.jp/solution/work_style_reform/telework_202003.html
② ITアウトソーシングサービス　IT Expert Service
https://www.fujixerox.co.jp/solution/menu/it_expert_service



【ソリューション】新しい働き方を実現するテレワークソリューションとそれらを支えるIT運用支援サービス

外出先や自宅から社内へのリモートアクセスを実現するネットワークサービス「beat」、事務処理やハンコ業務を効率化・軽減する「DocuWorks」、社外との契約をデジタル化する「電子サイン」、個室型ワークスペース「CoCoDesk」などのさまざまなツールをご用意しております。それらのツールを活用してテレワークと業務生産性向上を両立するために、各種事例や「IT ExpertService」といったIT運用支援サービスを組み合わせてご提案しております。

協　賛　富士通株式会社

https://www.fujitsu.com/jp/innovation/worklifeshift/

【ソリューション】ニューノーマルな社会の持続可能で多様な働き方を支援する「FUJITSU Work Life Shift」

当社13万人の実践をもとに、新たな働き方改革を実現する17種のソリューションを体系化したものが「FUJITSU Work Life Shift」です。Smart Working(最適な働き方の実現)、Borderless Office(オフィスのありかたの見直し)、Culture Change(社内カルチャーの変革)の3つのカテゴリーに分類し短期間での導入や定着化支援など、さまざまなサービス・製品を提供します。

協　賛　三井不動産株式会社

https://mf.workstyling.jp/share/

【ソリューション】法人向け多拠点型サテライトオフィス「ワークスタイリング」

全国約100拠点を10分単位で利用できる多拠点型サテライトオフィスです。法人向けサービスならではの高いセキュリティとホスピタリティを確保。オープンスペース、一人用個室、会議室を備え、さまざまなワークシーンで活用いただけます。2020年12月には、個室特化型のサテライトオフィス「ワークスタイリングSOLO」の提供も開始。オンライン会議や在宅勤務のサポート施設として好評いただいております。

協　賛　株式会社リコー

①https://jp.ricoh.com/about/empowering-each-other
②https://www.ricoh.co.jp/solutions/bcp/special

【ソリューション】①リコーを変える新たなチャレンジ　②在宅勤務・テレワークの環境構築

①リコーでは、社員がイキイキと働ける組織・風土づくりを推進するためのさまざまなチャレンジを続けています。ホームページでその活動の一端をご紹介しています。
②在宅勤務・テレワークの環境構築にあたり、「何から手を付けたらいいのかわからない」「どれだけお金がかかるのか」などお困りのお客さまに対し、リコージャパンは社内実践ノウハウを結集し、必要な環境づくりをお手伝いいたします。

■ 協賛企業、後援団体・メディアの紹介

＊登壇者の所属・役職はフォーラム開催時のものです。

「第8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】日本電信電話株式会社、株式会社NTTドコモ、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、株式会社パソナ、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、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(順不同)

Japan Tele Work 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YWCA会館3階　TEL:03-5577-4572
URL:https://japan-telework.or.jp