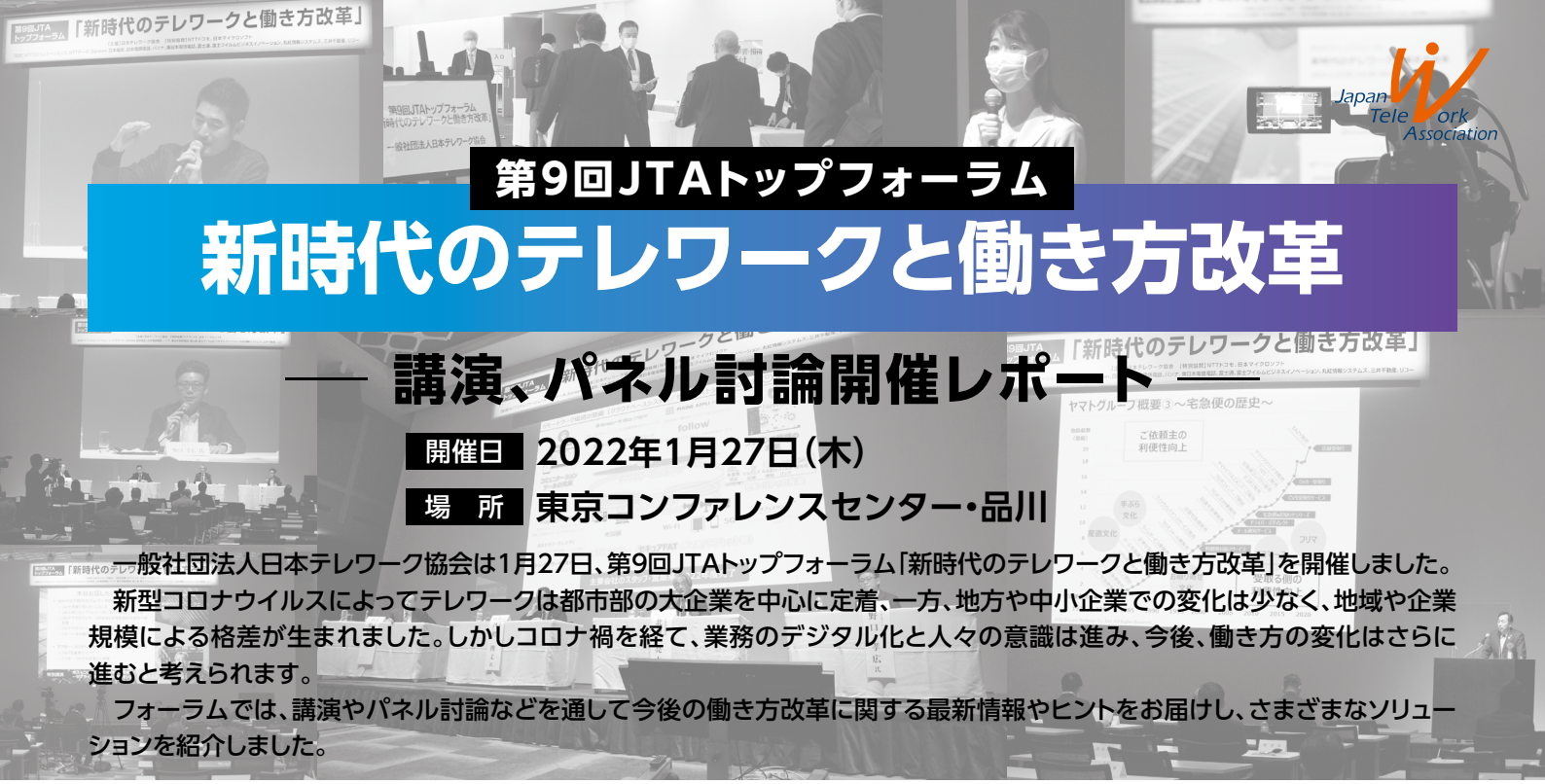

第9回JTAトップフォーラム

新時代のテレワークと働き方改革

― 講演、パネル討論開催レポート ―

開催日 2022年1月27日（木）

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27日、第9回JTAトップフォーラム「新時代のテレワークと働き方改革」を開催しました。

新型コロナウイルスによってテレワークは都市部の大企業を中心に定着、一方、地方や中小企業での変化は少なく、地域や企業規模による格差が生まれました。しかしコロナ禍を経て、業務のデジタル化と人々の意識は進み、今後、働き方の変化はさらに進むと考えられます。

フォーラムでは、講演やパネル討論などを通して今後の働き方改革に関する最新情報やヒントをお届けし、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

コロナ禍に見舞われて約2年たちます。この間、移動の制限や人との面会などで大変な不自由を強いられる一方で、時計の針が大きく回ったことも事実です。思い起こせば、コロナ前にはテレワークがこれほど普及すると思っていた方も少なかったと思います。リモート会議は今では当たり前になり、場合によっては「リアルで行う場合には理由をはっきり言ってほしい」と問われるような状況は、当時なかなか考えられなかったことです。そういう意味では、コロナ禍によって本来ならばもっと早く取り組むべきものが一気に進んだ、ということは申し上げられると思います。

ただ一方、まだまだ課題もあるのはご承知の通りです。大都市では自宅からリモート会議に参加するのも珍しくなくなりましたが、日本全体を見ればテレワークの普及率はまだ3割前後にとどまります。業種でも格差があり、IT系や情報系は比較的普及率が高いものの、製造業やサービス業では全ての業務にリモートワークを導入するのは難しいのが現状です。

取り組むべきことは山積みですが、日本テレワーク協会設立の目的は、調和の取れた、そして競争力のある日本社会を実現することにあり、テレワークはそのための手段です。現在は、ようやくその第一歩を踏み出したと言えるのではないかと思っております。

コロナ禍の中ですが、最後までお付き合いを賜れば非常にありがたく思います。本日は誠にありがとうございました。

来賓ご挨拶

総務大臣
金子 恭之氏

一昨年来の長引くコロナ禍の中、感染拡大防止の観点から産業界をはじめ多くの皆さまがテレワークに取り組んでこられました。テレワークは感染症拡大防止と社会活動の両立を持続的に可能とするためにはなくてはならないものとなっています。

また、テレワークは一人ひとりのライフステージや生活スタイルにあった多様で柔軟な働き方を実現できる手段です。効率的な時間の使い方を通じた生産性の向上や、優秀な人材の確保にも有効です。地方にいても都市にいる時と同じように仕事をし、収入を得ることも可能になります。

このようにテレワークは地方と都市の差を縮め、活力ある地域づくりにも大きく貢献するものであり、岸田内閣の重要課題である「デジタル田園都市国家構想」実現に向けて大変重要な取り組みと認識しています。これを踏まえ、総務省はテレワークの導入・活用・定着に向け、専門家による無料相談や、商工会議所・社労士会などとの連携による地域の中小企業・団体のテレワーク導入支援を行っています。また、毎年11月のテレワーク月間の実施、「テレワーク先駆者百選　総務大臣賞」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います。

私も、総務大臣賞の表彰式では先進的にテレワークに取り組む企業の皆さまと意見交換させていただきました。今後も皆さまと連携しながらさらなるテレワークの推進に取り組み、「デジタル田園都市国家構想」の実現を目指してまいります。

基調講演

クロネコヤマト新時代への対応

ヤマトホールディングス株式会社　取締役会長　山内 雅喜氏

●ヤマトグループの概要

本日は、最初にヤマトグループの現在行っているビジネスについてお話しした後、これからの新しい時代への対応、私の経営スタンスについてご紹介したいと思います。

ヤマトグループは、1919年の創業から今年で103周年を迎えます。現在、皆さまのところに宅急便をお届けしているセールスドライバーを含め、約22万人の社員が全国約4,000拠点に分かれ、それぞれの地域でサービスを提供しています。宅急便の年間取り扱い個数は昨年度約21億個、1日平均で約500万個になります。お届けするのと同時に集配も行いますので、1日に1,000万回ぐらいお客さまとのリアルな接点があるビジネスです。

ここ数年は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、いわゆる“巣ごもり”需要を契機としたEC利用の拡大などで、取り扱い個数は大きく伸びています。新型コロナが新しい時代に向かう変化のスピードを一気に加速したと感じています。

●新時代への対応

これからの来たる新時代とは何か、それに向けて私どもが何に取り組んでいるのかを紹介します。

現在、政府は未来社会のコンセプトとして「Society 5.0」を提唱しています。超スマート社会という言い方もされていますが、IoT、ロボット、AI、そしてビッグデータという4つの核となる技術を活用して経済発展と社会的課題の解決を両立し、新たな社会をつくることをめざしています。私どもは、政府がこの超スマート社会の実現をめざす中で、自らも持続的な成長を遂げていかねばならない、という認識を持っています。

では、この超スマート社会とはどういうものなのか。よく、リアルからバーチャルへ、アナログからデジタルへ、ヒューマンからマシンやAIへと、すべて変わっていく言い方がされますが、皆さまもお気付きのように、すべてが置き換わるのではなく、両存することになると思っています。リアル、アナログ、ヒューマンを土台に据えながら、バーチャルやデジタルといった新しい技術が導入される。決して、どちらか一方に偏るのではない。そういう意識を常に持つことが大切ではないかと考えています。

●サービスの変化

それでは、これからどういう変化が起きるのか。ヤマトグループに関連する視点から申し上げると、「サービスの変化」「業務の変化」「働き方の変化」「教育の変化」という4つの大きな変化があると考えています。

まず「サービスの変化」ですが、その代表的な1つが「EC化」です。

これまでもECによる購買スタイルは広がっていましたが、コロナ禍によって一気に加速しました。日本の小売業全体、特に物販系の売り上げに占めるEC化率は、2020年で約8%に達しました。しかし、進んだといってもまだ8%です。中国や欧米の場合は20%以上に達していますので、日本でも今後さらにEC化が進むと考えるべきでしょう。

また、EC化の領域は現在、ECサイトから個人の方が購入するB to C領域が先行していますが、今後は個人から個人が購入するC to C、企業間取引のB to Bにおいても進んでいくでしょう。

このような時代背景から、今後もECの荷物は増大することが予想されます。ヤマトグループではこれらに対応すべく、2020年からEC専用の配送商品「EAZY」を提供しています。ECの利用者、EC事業者と配送事業者をリアルタイムにデジタル情報でつなぎ、利用者はスマホなどを通じて「何時にどこで受け取りたい」と受け取り場所を簡単に指定できる他、玄関前や自転車カゴの中など「置き配」も指定でき、EC利用時の利便性や安全性、効率性を両立させた商品です。

また、従来の宅急便ネットワークだけではEC荷物の増大に対応しきれないため、外部の配送パートナー「EAZY CREW」の協力によるEC専用のネットワークも構築しています。この他、事業領域も配送のみならず、法人事業者向けに注文の管理から荷物の在庫、商品の管理、発送の代行など、フルフィルメントと呼ばれる多様なサービスにまで拡大しています。

「サービスの変化」としてはこの他、受け取り方の選択肢を増やす「パーソナライズ化」にも取り組んでいます。

以前は、家にいる個人に荷物をお届けするのが当たり前でしたが、同じ個人でも勤め先や自宅の近くのコンビニにお届けするなど、多様化する受け取り方のニーズに対応しています。

こうしたニーズに応えているのが、会員サービスの「クロネコメンバーズ」です。この会員サービスは、メールやクロネコヤマト公式アプリ、LINEなどを通じてお届け予定日時を確認・変更できます。外出先からご不在通知の確認や再配達の依頼もできますし、荷物は近くのコンビニエンスストア、街や駅に設置されている宅配便ロッカー（PUDO）など、さまざまな受け取り場所への変更も可能です。コロナ前の「クロネコメンバーズ」の会員数は3,000万人超で、「いかに4,000万人に近づけるか」を社内で議論していましたが、コロナ禍に伴うEC利用の拡大もあり、一気に5,000万人を超えました。

●業務の変化

「業務の変化」については、「データ・ドリブン」と「リモート化」に取り組んでいます。

ヤマトグループにおけるデータ・ドリブンとは、経験や勘などに頼るのではなく、データに基づいて予測・判断することを言います。例えば、ヤマトグループの業務で言うと、配達ルート組みや輸送車両の手配、作業人員の配置、窓口対応人員のシフトなどは、このデータ・ドリブンによって従来よりも生産性および品質の向上が図れるようになりました。また、従業員の負担軽減による働き手確保への貢献も期待できます。ヤマトグループでは今、全社でさらなるデータ・ドリブン経営を進めています。

データ活用の一例としては集配システムの進化が挙げられます。セールスドライバーは配達する際、自分の担当エリアをどういう順番で回れば一番効率が良いのかが重要です。闇雲に回るとものすごく走行時間が増えたり、ご不在が増えたりして効率が落ちます。ベテランドライバーは経験値が高いので非常に効率良く回れます。当社ではこのベテランが持つ経験値をデータ化して、AIを使って全てのドライバーの配達に生かすことをめざしています。

朝、ドライバーが持っている業務用の携帯端末に、一番効率の良い配達ルートなどのデータが自動的に送信されます。基本的にはそれに基づいて配達していく流れになります。ただ、ここで重要なのは、このシステムはデジタルではありますが、アナログの部分も残しているという点です。どうい

うことかというと、AIが判断した配達ルートをそのまま使うのではなく、配達ルートの最終的な決定は人が行っているのです。

例えば、配達先の中で朝早くから営業を開始する小売店さんには、多少遠くても先に行く、夜勤をされている個人のお客さまには、午前中指定であっても就寝されていると思われる朝一番ではなく、お昼近くに配達する。その方がより良いサービスと言えます。そうしたこれまでの経験値も考慮に入れ、自動的に組まれた配達ルートを変更する権限をドライバーは持っています。セールスドライバー自身の働きがいにつながることへの期待も含めて、最終決定は人が行う前提でシステム開発しています。なお、他のシステムをつくる上でも、この考え方は同じです。

「リモート化」の一例としては、IT点呼が挙げられます。点呼とは、毎朝ドライバーの健康状態や車両の点検などを行うもので、法的に必ず実施するよう定められています。今までは全国にある当社の各営業所で、点呼を行える資格を持つ運行管理者がドライバーと対面で行う必要がありましたが、国土交通省をはじめ関係各所に検討していただいた結果、現在は“親店”から各営業所のドライバーに対してリモートで点呼を行えるようになりました。これをIT点呼と呼んでいます。

今までは国家資格である運行管理者を育成して各営業所に配置しなければなりませんでしたが、このIT点呼の導入によってその必要がなくなったことは経営の効率化に大変貢献しています。また、運行管理者という資格の価値自体も社内的に高まったと思います。

●働き方の変化と教育の変化

3番目の「働き方の変化」と4番目の「学び方の変化」については、まだまだ取り組んでいる途中ですが、簡単にお話します。

まず、「働き方の変化」ですが、育児中の社員や介護中の社員、および体力的に今の仕事を続けるのが難しい中高年層社員の「それでも自分らしく働きたい」という想いをどう実現するかが課題でした。

そこで、育児中・介護中・中高年層の社員がそれぞれ働き方を選べる制度を取り入れました。1日の労働時間は4時間から8時間まで、週に働く日数は3日から5日まで自分で選べて、かつフレキシブルに組み合わせられるのが特徴です。給与はフルで働いている時の単純な時間割で出していますので、目減りすることはありません。福利厚生もフルで働く時とまったく同じ条件です。この制度によって、各社員の“自分らしい働き方”の実現に近づけたと思っています。

また、コロナ禍の影響で「コミュニケーションの多様化」が図られ、いろいろな会議や打ち合わせのリモート化が進みました。従来よりも会議や打ち合わせの回数が増えましたがオンライン会議の導入によって場所の自由度が拡大し、逆に時間的負担は減っています。

ただし、例えば集配を行う現場での安全ミーティングや業務改善ミーティングなど、対面で行わねばならない会議や打ち合わせは、これまで通り実行しています。この点でも、どちらか一方ではなく、アナログとデジタルの両存が大事だと考えています。

4番目の「教育の変化」については「Eラーニングの拡大」を進めています。今まで集合して座学で行っていた集合研修や、OJTで行っていた指導の一部はトレーニングシステムやラーニングプラットフォーム、Zoomなどを活用して行えるよう変革を進めています。教育のリモート化によって、今まで研修を受ける機会がなかなか持てなかった社員も多くの受講機会を持てるようになりつつあります。

また、ヤマトグループのデジタル化をけん引する人材の育成に力を入れるのと同時に、社員のITリテラシー向上の取り組みも必要です。特に、私どもは個人情報を大量に扱いますので、情報セキュリティトレーニングにも力を入れています。

●経営スタンス

最後に、私の経営スタンスについてお話しします。

会社を経営する上で一番大事なのは、何のために自分たちの会社が存在するのかを経営理念などでしっかり定め、それを全社員と共有することです。これが、強い組織になれるかどうかの分かれ目だと思っています。

ヤマトグループの事業活動には、「変わるべきもの」と「変わるべからざるもの」があると常に考えています。例えばサービスの内容や提供するシステム、組織、戦略などは時代背景など必要に応じて変わるべきですが、「お客さまを第一に考える」「安全第一」などビジネスの裏側にある価値観は明確にし、それを常に言い続けることが必要です。

当社の社訓の一つを紹介します。「ヤマトは我なり」とは、「全員経営」を表しています。これは社員一人ひとりが会社を代表しているという意識を持ってお客さまに向き合う、ということです。判断を待つのではなく、自分で判断して自分で動くという自律性が大事ということです。私は、この全員経営という考え方を非常に大事にすべきだと考えています。

では、全員経営を体現できる自律性を持った社員を増やすためにはどうすれば良いのか。いろいろな方法論がありますが、ヤマトグループの場合は次の5つのポイントが大事だと考えています。1つ目は目的や情報を「共有」すること、2つ目は誰が何をするのかなど「責任の明確化」、3つ目はそれを実現する「権限移譲」、4つ目は自分の行動がどう成果に結びついたのかを「見える化」することです。最後の5つ目はヤマト独特だと思いますが「小集団」でことにあたること。チームのメンバーが増えると一人ひとりの責任が曖昧になっていくものです。そこで私どもは10人単位のグループをつくり、その単位で仕事をしています。少数にすると一人ひとりの責任が明確化しますし、手を抜くこともできません。自分の行動と成果が明確になりますので、やりがいや誇りが生まれやすくなります。少数でやるからこそ精鋭部隊になっていく、というのがヤマトの小集団の考え方です。

こうした自律型組織は管理型の組織より強い、と皆さんも感じると思います。管理型組織は、管理者の指示で決められた方法、決められたペースで物事に取り組み、判断も管理者が行います。これに対して自律型組織は、社員一人ひとりが自分で考え、自分のやりかたで自分のペースでそして自分の判断で動く。ゴールはお互い持っているのですが、そこに向き合う形が違うということになります。

今日この場でお話しするにあたり、「自律型の働き方は、もしかすると今のリモートワークの働き方、ジョブ型とも言われる働き方により近いものなのでは」と考えました。

今までは、会社のオフィスにいて管理者の指示に基づいて言われたことをやっていく。ペース配分ややり方も言われた通りにせざるを得ませんでした。ところがこれからは、一人ひとりが自宅などオフィス以外の場所でテレワークをする機会が増えるので、この自律型の働き方が必要になってくると思います。

テレワークを進めるには、いろいろな環境づくりやルールづくりが必要だと思いますが、やはり忘れてはならないのが意識づくり。これが伴わないと形だけテレワークを導入するような形になってしまうのではないでしょうか。

今回、「全員経営」を紹介したのは、これからテレワークを推進していく中で、自己責任という意識をいかに醸成していくかが大切ではないかと思ったからです。

以上、ヤマトグループの取り組みや私の経営スタンスなどをお話させていただきました。皆さまにとって1つでも参考になることを祈っています。

特別講演

ポストコロナに向けた働き方の変革―テレワークの課題をいかに乗り越えるか

慶應義塾大学大学院商学研究科　教授　鶴 光太郎氏

●コロナ危機が明らかにしたもの

コロナ危機が明らかにしたのは、「ICTやAIなどといった新たなテクノロジーの徹底活用の遅れ」と「多様で柔軟な働き方の普及の遅れ」です。これら2つの課題の象徴的な存在がテレワークと言えます。

テレワークは、「働き方改革×新たなテクノロジー活用」の一丁目一番地であり、働き方改革やダイバーシティも含め、企業の取り組みの先進性を示すリトマス試験紙です。こうした先進的な企業は、テレワークの対象者などに制限がない仕組みを取り入れています。コロナ前から、私はこのような取り組みが大事だと主張してきました。また、従業員が自由に働く場所を選べるようにして創造性・生産性を高める手段として、テレワークを明確に位置付けるべきだ、ということも強く申し上げてきました。

米オハイオ大学のグレン・ダッチャー助教の論文では、テレワークは単純労働よりも創造的な仕事で導入した方がより生産性が高まる、という結果が報告されています。テレワークには、職場からの干渉や雑音の遮断により自律的な働き方が可能になって集中力が生まれる、という利点があり、私はこの利点を生かせる創造的な仕事にテレワークを割り当てるべきであるということも提案してきました。

テレワークに対しては、「情報共有、コーディネーションが行いにくい」「上司のモニタリング・コントロール・評価が難しい」というイメージをお持ちの方が多いと感じます。しかし、ICT革命以前こそテレワークでできる仕事は限定的でしたが、近年は、新たなテクノロジーの徹底活用によってデスクトップ上で仮想的な職場の再現・複製が可能になっており、オフィスワーカーであればテレワークでできない仕事はほとんどないはずです。建設機械などの遠隔操作や、製造現場の検査のリモート化も可能な他、営業や建設施工管理においても、外出先でオフィスとほぼ同程度の仕事ができる状況が生まれていることも指摘してきました。

ただコロナ前は、実際にテレワーク制度を整えた大企業でも利用する従業員が少ない、いわば「仏作って魂入れず」というケースも少なくなかったのです。

●テレワークで生産性は低下する?

2020年にコロナの感染が拡大して以降、テレワークの導入が急増しましたが、その一方で「テレワークの導入によって生産性が低下しているのではないか」と懸念する声も出るようになりました。

各種調査をまとめてみますと、全体的には職場に比べてテレワークは生産性が下がるという結果が目につきますが、中には、コロナ以前からテレワークを経験していた人や制度を整えた企業の場合は、そうでない場合に比べて7～18%程度生産性が高い、という調査結果も出ています。これは、事前の準備や慣れの部分が生産性に大きく影響している可能性があるということではないかと私は見ています。さらなる分析が必要ですが、無条件で生産性が下がると結論付けるのは早計であり、むしろテレワークで生産性が上がる可能性は非常に大きいと思われます。

一部上場企業4社の従業員約2万人を対象とした調査によると、テレワークをしたグループは、そうでないグループよりも生産性が低下したという結果がでました。ただ、その要因としては「整ってない自宅の仕事環境」「社内外のコミュニケーション不足」をあげる人が多かったのです。また、テレワークの人は、「集中力の高まり」「疲労や体調の改善」「通勤や準備時間の削減」によってメンタルヘルスが良好、という結果もでています。テレワークに適した環境をきちんと整えることで、従業員のメンタルヘルスやウェルビーイング、そして生産性も向上しうると考えられます。

●テレワーク7つの課題(1)～(3)

コロナ下のテレワークの7つの課題は、次の通りです。

(1)物理的・技術的・制度的インフラの未整備
(2)従業員のテレワーク環境への適応コスト
(3)コミュニケーションの量的・質的不足(?)
(4)信頼感・一体感の不足(不安感、不信感、孤独感の発生)(?)
(5)雇用管理制度の不適合(テレワークにはジョブ型が不可欠)(?)
(6)インフォーマルな親近感形成とソーシャリゼーションの難しさ
(7)日本的雇用システムに潜む「大部屋主義」「対面主義」のバイアス

このうち、私は(1)と(2)が大きな課題であると考えています。一方、(3)～(5)はよく指摘されますが十分克服可能ですし、誤解されている面もあります。(6)と(7)については、日本の雇用システムの中に潜む根幹的・構造的な問題であり、簡単に対応するのは難しい部分もあると思います。

それでは、順に詳しくご説明していきましょう。

まず、「(1)物理的・技術的・制度的インフラの未整備」についてですが、テレワークがうまくいかないとすれば、そのかなりの部分がこれに起因しています。先ほど申し上げました新たなテクノロジーの徹底活用による仮想的な職場の再現・複製も、インフラの整備が前提条件になっていますので、この課題解決が一番重要です。

企業側のインフラについては、デジタル化・ペーパーレスが徹底されず、紙文化が残っているとなかなか進みません。これはもう本当に初歩の初歩です。ウェブ会議などのツールがどこまで整備されているかも問われます。

非常に重要なのが、職場と同じようにテレワークでも社内情報にアクセスできるかどうかです。この実現には、情報の集約化・一元管理、セキュリティ対策、専用端末・タブレットの配布、シンクライアントの活用が求められます。この他、制度的には対象者・利用期間を制限しないテレワーク制度の導入が必要です。

従業員側のインフラで重要なのは、通信環境の整備です。例えば、自由にテレビ会議ができる状況かどうか。また、住環境の整備により集中できる仕事スペースが確保できれば、テレワークがより利用しやすくなるでしょう。

コロナ前までのインフラ整備や普及状況によって、コロナ下で企業間に大きな格差が生じたように思います。ただ、インフラの整備というものは、「カネ」と「時間」をかければ基本的に解決できる課題であることも忘れてはなりません。

次に、「(2)従業員のテレワーク環境への適応コスト」ですが、インフラが十分整っていたとしても、テレワーク環境に従業員が慣れて適応するには、一定の時間、少なくとも1カ月ぐらいは必要だと感じています。

2020年に発出された1回目の緊急事態宣言を機にテレワークを新たに導入した企業の中には、「インフラ不足」と「適応コスト」の二重苦に陥ったため「テレワークは機能しない」と結論付け、緊急事態宣言が解除されれば元の働き方に戻ったところもあったのではないでしょうか。

「日経スマートワーク経営研究会報告2021―Withコロナ時代の働き方の変貌と健康経営の役割」によると、2020年度におけるコロナ下での在宅勤務比率は、「従前から在宅勤務率が比較的高い企業」「情報端末の整備が充実している企業」で高い傾向にありました。在宅勤務者へのサポートが、テレワークの定着・拡大の重要なポイントの1つであることが分かります。

「(3)コミュニケーションの量的・質的不足」はよく言われますが、新たな

テクノロジーの徹底活用による仮想的な職場の再現・複製が可能ですので、乗り越えられる課題だと思っています。

「コミュニケーションが取りづらい」という指摘もありますが、実際にビデオ会議などのツールを使ってみれば、かつては対面でしか伝わらないとされてきた表情なども結構伝わるのが分かります。加えて、若者がスマートフォンを使って複雑な文脈依存型の情報を交換しているのを見ていると、以前の常識はもはや崩壊してしまったように思えてなりません。

「部下を管理、評価できない」ともよく言われますが、そもそも職場であっても部下がパソコンの前に真面目に座っているだけで一生懸命仕事していると安心していた、つまり、まともな管理・評価ができていなかった可能性もあるのではないかと思います。コロナ前から、ホワイトカラーの仕事はデジタルを活用してインプット・アウトプットの「見える化」ができる状況になっていたはずなのに、それが進んでいないことが引き続き問題になっているのではないでしょうか。

テレワークの導入に伴い雑談や質問がしにくくなったり、偶然出会った人との立ち話がなくなったりするのは事実です。会議や打ち合わせなど、あらかじめ「計画され、手順、進め方が決まっているコミュニケーション」はリモートで行えますが、雑談やアイデアの創出など「事前には予定されていないコミュニケーション」の実現については、リモートではハードルが高いように感じます。

しかし、リモートでも新たな仕組みなどを作って意識的に「事前には予定されていないコミュニケーション」の場を作ることは可能です。実際に、関係者が誰でも参加できるリモートの雑談会を設定する事例や、時間帯を決めてビデオ会議につなぎっ放しにする事例も現れています。コロナ前は意識しなくても「事前には予定されていないコミュニケーション」の場を作れましたが、今後は、一つひとつ意識的にそうした場を作っていくことが非常に大事だと思います。

●テレワーク7つの課題(4)～(7)

「(4)信頼感・一体感の不足」ですが、職場で仕事を円滑に進めていくために必要な従業員、ビジネス・パートナーへの信頼感、組織の一体感形成は、コミュニケーションの量的・質的な充実に依存します。もし、テレワークでもコミュニケーションの量的・質的充実が可能であれば、仕事を進める上で必要な信頼感、一体感の形成もまた可能なはずです。むしろ、こうした課題をテレワークの利用が拡大してから感じるのは、これまでも職場で同じ時間・場所を共有しているというだけで信頼感や一体感があると思い込んでいただけ、ということの表れかも知れません。デジタル技術やICTを徹底活用しながら、時代にふさわしい職場内コミュニケーションというものをもう少し考えていくべきではないでしょうか。

私は、信頼感の形成で最も重要なのは、従業員が自ら働く状況の「見える化」を行うことだと考えています。確かに、AIを含めていろいろな技術を使えば、企業側が従業員の行動を全部把握することは可能ですが、あまりそれを徹底的にやると従業員個人のプライバシー保護の面で問題が生じないかどうか懸念されるところです。やはり、従業員自らによる「見える化」が一番適した解決策ではないかと思います。

「(5)雇用管理制度の不適合」に関して、「テレワーク推進のためにジョブ型雇用を導入しなければいけない」、「成果主義にしなきゃいけない」という議論をよく聞きますが、果たしてそうなのでしょうか。私はジョブ型の推進者ですが、そういう考え方は正しくないと考えています。なぜならば、仮想的な職場が再現・複製可能であれば、雇用管理制度は問題にならないはずだからです。テレワークの課題は、あくまでもテクノロジーの活用などインフラの問題としてまずは捉えるべきであり、雇用管理制度は従来のままでもテレワークの導入は十分可能なのです。

「(6)インフォーマルな親近感形成とソーシャリゼーションの難しさ」ですが、これは私自身も大学でのリモートの授業やゼミを通じて、非常に難しさを感じています。

上司と部下、教員と学生といったフォーマルな関係に重要な信頼感については、リモートでも十分形成可能です。一方、フォーマルな環境を超えてプライベートな面で親近感や親密感を形成するのは、例えばランチを一緒に食べる、あるいは飲みに行くといった対面のイベントやアクティビティがなければ困難です。これからの職場がどうなるのかを考えると、親近感・親密感をいかにして形成するのかが1つの大きなポイントになるのではないかと感じています。

また、ソーシャゼーションとは、会社や学校などの新たな組織のメンバーとなって、そこで価値観や流儀を学びながら仲間になっていく、ということです。これもリモート環境のみでは形成が難しいため、例えば会社なら、新人や2～3年目の若手に対して職場勤務などの対面環境を増やす工夫が必要になります。

最後は「(7)日本的雇用システムに潜む『大部屋主義』、『対面主義』のバイアス」です。日本の雇用システムは、情報の共有・伝達を「人力」で非常に効率よく行う情報システム(コーディネーションシステム)を作り上げました。このシステムは、自動車や電機など部門間のコーディネーションが重要な「すり合わせ型製造業」において、国際的な競争力を勝ち得るのに貢献する一方、きめ細かいコーディネーションが長時間労働の要因となったのは否めません。

新卒一括採用で入社した従業員たちは、同じ時間・場所を長期にわたり共有することで「共有化された予想」を形成しやすくなり、「あうんの呼吸」や「空気を読むこと」を重視するようになります。こうして、上から何も言わなくても従業員の考えや行動のベクトルがそろい、組織の一体感が形成されやすくなるのです。

このシステムの下、同じ時間・場所を共有する「大部屋主義」「対面主義」「暗黙知」の利点があまりにも強調され過ぎて今日にいたったのではないか、と非常に強く思います。60代の私から見て、50代以上の管理職は特にこの大部屋主義および対面主義のバイアスが強い傾向にあると感じます。今後、このバイアスは現在利用可能なテクノロジーの徹底活用と、仮想的職場をリアルな職場に近づけようとする創意工夫を阻害しかねません。バイアスに対抗して、「リモート・非対面でも必ずできる」という信念、姿勢を貫くことがイノベーションにつながります。

●コロナ後の働き方・企業組織のあり方

先ほど少しお話ししましたジョブ型雇用については、もうビフォー、ウィズ、アフター・コロナにかかわらず、普及の重要性に変わりありません。なぜならば、日本のほとんどの雇用・労働問題の根源に、勤務地や職務、労働時間が限定されない「無限定正社員システム」があると私は考えているからです。

めざすべきは、「途中からジョブ型」という漸進的・直線的なアプローチです。今の雇用の入口、すなわち新卒一括採用の変革はなかなか難しいのですが、入社10～15年目程度でトップをめざす層以外はジョブ型に移行するのは比較的進めやすいのではないかと考えています。

増大する不確実性と大きな環境変化の中、もはや自然に経済が、そして企業が成長する時代ではありません。企業、人材ともそれぞれイノベーションを起こして成長する、つまり「自己革新的な成長」を遂げられるかどうかが大きなポイントになります。

これが可能な人材を、私は「ジリツ人材」と呼んでいます。「ジリツ」には、自ら立つ「自立」と、自らを律する「自律」の2つの意味をかけています。今後は、こうした人材が企業を支えていくことでしょう。

企業も、これまでは新卒一括採用によって同質な人材を集めてきましたが、このままではイノベーションを生みだすのは困難です。イノベーションが生まれやすい組織に変革するには、人材の多様性も非常に重要なポイントの1つとなります。

なお、「ジリツ人材」で多様性が生まれると、実は人材に遠心力が働きやすくなります。企業は、この遠心力に釣り合うほどの求心力をどう生みだすのか。そのために、企業が社会にどのような貢献ができるのかを示すパーパスを策定して求心力を高めることが今、求められているのではないかと考えています。

パネルディスカッションI

コロナ禍を経た働き方改革先進大企業の現在

パネリスト

東急株式会社
執行役員
人材戦略室長
芦沢 俊丈氏

日本電信電話株式会社
執行役員
総務部門長
北村 亮太氏

株式会社リクルート
執行役員
(総務・働き方改革)
野口 孝広氏

モデレータ

一般社団法人
日本テレワーク協会
会長
栗原 博

はじめに

栗原　今日ご参加の企業の皆さんは、いずれ劣らぬ働き方改革の先進企業、ということで参加いただきました。今の現在の業務の進め方、あるいは市場の変化などから、どのように取り組みを変えてこられたのかということも含めまして、3社の皆さまから、まず今取り組んでおられることについて話をいただき、その後にいろんな話を伺いたいと思います。まずは東急の芦沢さんからお願いします。

各社の取り組み

東急

芦沢　東急の取り組み状況について話をします。

当社の人材戦略の重点方針として、従業員という多様な「個」の最大化を標榜しています。コロナ禍におきまして、私ども東急グループの事業では、2019年度に当社から分社した鉄道事業や、ホテル、百貨店などが大きな影響を受けています。こうした状況において、事業変革の原動力として従業員個々の力が最大に発揮できるよう、会社が支援し、伴走することで、働きがい、そしてエンゲージメントの向上を図り、結果として会社業績の貢献へつなげることを企図しています。

そして、「個」の最大化を支える具体的な重要政策として、「スマートチョイス」というコンセプトを打ち出しています。「スマートチョイス」という考え方は、コロナ前より法の施行を含めた一連の働き方改革における取り組みとして推進してきました。場所、時間、服装、リフレッシュという4つの要素を中心に、従業員自らが自律的に考え、選択するというものです。

コロナ禍においては、特に場所や時間について拡充を図ってきました。働く場所の選択肢の拡充という観点では、2020年の春に緊急対応として、在宅勤務を含むテレワークを本社の勤務員全体に試験導入し、その後、本格的に制度化しました。並行して、テレワークと親和性の高い働く時間の柔軟化についても取り組みを進め、フレックスタイムなど、こちらも本社全部門に本格導入しました。

コロナ以降の従業員の勤務場所の推移ですが、2020年4月に最初の緊急事態宣言が発出された時は出社率が20%程度となりました。その後テレワークなどの施策も進めた結果、50%程度の出社率となり、以降は若干の変動はありましたが、概ね50%程度の出社率で現在まで推移している状況です。

テレワークについてはコロナ前より実施してきましたが、あくまでもメインは本社で勤務し、スポット的に当社の新規事業でもある法人向けサテライトオフィス「NewWork」や、沿線数カ所に配置した社員専用のサテライトオフィスを活用してテレワークを行うものであり、在宅勤務については妊娠者などに限定していました。コロナ対応のために本社の社員を対象に制度化した後は、限定的ではありますがこれまでのテレワークの実績や、会社貸与のモバイル端末の支給などが完全に行われたこともあり、特段の支障なく全社的にテレワークの日常運用を行うことができたと考えています。

テレワークの生産性に関しては種々社内でも意見があり、また若干感覚的要素もありますが、個人での業務効率や生産性は高まったという意見が主に若年層を中心に多数出ています。

時間外労働は、コロナ前よりも平均で1割程度減少しています。また、子育て層や家族の介護を行っている従業員については、テレワークとフレックスタイムの組み合わせで、例えば保育園の送り迎えが可能になるなど、従前であれば時短勤務などを強いられていたものが通常の勤務形態が可能となり、歓迎する意見が非常に多くなりました。こうした観点から、個人差はありますが個々人のパフォーマンスも高まってきたと

考えています。

一方で課題としては、一般的に挙げられている内容もあるかと思いますが、より一層のタスクの明確化、成果管理、適切な評価、心身の健康管理、コミュニケーション不足への対応、ペーパーレスや捺印対応などが指摘されています。特にコミュニケーションについては、私も2020年の4月に別の部門から初めて人事の担当になったのですが、その一週間後にいきなり緊急事態宣言ということで、非常に苦労したことを記憶しています。

しかし、社内においては取締役会のオンライン化、経営者を含む全社でのテレワーク対応、オンラインでのさまざまなコミュニケーション施策、1on1ミーティングの全社導入などを実施した結果、コロナ下の環境に慣れたこととともあいまって、現在では特段の課題は顕在していないと認識しています。

今後は、コロナ禍の中で得た気付き、課題、ノウハウなどを踏まえて、出社やテレワークなど多様な働き方のベストハイブリッド&ベストパフォーマンスを追求していきたいと考えています。場所については、グループのホテルの客室での勤務や、駅の遊休スペース、ショッピングセンターの一区画などを活用する形で進んでいます。また、業務内容やミッション、成果を意識したより自律的な働き方、個人とチームのパフォーマンスの最大化を追求すべく、人事諸制度の改定についても現在検討中です。

当社では事業展開においてもテレワークを推進しています。社内起業制度の第1号案件で、法人企業様向けサテライトシェアオフィス事業の「NewWork」では現在、直営ホテル、提携店を合わせて279店舗を展開しています。元々は多様な働き方ニーズの広がりによるビジネスチャンスの取り込み、という観点もありましたが、それに加えまして、小池都知事が標榜しておられました「時差Biz」といった形での電車の通勤混雑への対応、さらには手狭感があった本社オフィスの対応策といった、やや当社都合の側面もありました。しかしコロナ禍を受け、鉄道通勤の様相は一変した感もある一方で、働き方の多様化が一層進んだということを、このサテライトオフィス事業の展開・進捗の面で改めて実感する次第です。

栗原　では北村さん、お願いします。

日本電信電話

北村　私たちは昨年、さまざまな事業変革を打ち出してきましたが、このリモートワークを基本とする働き方改革がその全てのベースになっています。われわれの考えや取り組み状況をかいつまんで説明したいと思います。

NTTグループの変革の方向性は3つです。1つは、with/afterコロナ社会に向けて、分散型ネットワーク社会に対応した新たな経営スタイルを推進していくこと。2つ目はデジタル化やDX化が進展する中で、国内/グローバル事業を強化していくこと。そしてカーボンニュートラルやWell-being社会の実現に向けて、ESGへの取り組みによって企業価値を向上することです。これらを通じて、サステナブルな社会の実現に貢献していこうと考えています。

新たな経営スタイルの変革についてですが、今までの昭和スタイルの流れといったものから、新しいスタイルに変えていかなければならない、という思いから取り組むものです。

これを働き方改革という視点から申し上げますと、アフターコロナにおいてもリモートワークを基本として、誰もが、いつでも、あらゆる場所でワークできるスタイルに変えていく、時間と場所からの制約から解放していく、ということです。これらを通じて、社員が仕事を生活の一部として取り組んでいるような働き方、つまりワーキングライフの実現をめざしたいと考えています。

私たちは通信、ITを扱っている会社ですので、まず自分たち自身が率先してリモートワーク中心の働き方に変えていきました。これには自動化、いわゆるDXといったものを伴うわけですが、こういったものにしっかり取り組んでいきたい。そして、これらをショーケース的に扱って、私たちのパートナーの皆さまやお客さまと一緒になって取り組んでもらい、日本全体をWell-beingの社会に変えていきたいと思っています。

新たな経営スタイルの改革の実現に向けては、具体的に10の取り組みを掲げています。大きな方向感を説明しますと、1つはリモートワークしやすい環境を整備・推進していくこと、もう1つはDXによってリモートワークが可能な業務を増やしていくことであり、これらを両建てで進めていきたいと考えています。

リモートワークの環境整備ということで、クラウドベース/ゼロトラストシステムの導入事例を紹介します。今までリモートワークというと、会社にあるパソコンを母艦としてシンクライアントで実現してきました。ただ、これでは社員から「レスポンスが遅い」「パスワードを何回も入れ直さなければならない」など、使い勝手が悪いためにパフォーマンスが落ちかねないという旨の指摘がありました。

そこで、どこでも快適で高い生産性、高いセキュリティを実現するために、アーキテクチャーとしてはクラウドベース、セキュリティ的にはゼロトラストベースの最先端の仕組みを導入し、どこにいても会社で働く時と同様のパフォーマンスが実現できるよう、整備を進めています。2022年度までにシステムの整備を完了したいと考えています。

コミュニケーションツールについても、会社で働いている時と同等以上にコミュニケーションができる仕組みを整備するとともに、社内の会議は基本的に、取締役会や経営会議も含めてすべてリモート化しています。ということで、リモートを前提とした働き方の風土醸成にも取り組んでいます。

2つ目のDXですが、これは、いわゆる業務の自動化、標準化を進めることです。パートナー企業も含めてコネクテッドバリューチェーンをしっかり推進し、2025年度まで100以上の業務プロセスを自動化していきたいと考えています。

次に、リモートワーク対象業務の拡大につながるような主な取り組み事例を2例ほど紹介します。

1つは、コンタクトセンター業務です。コンタクトセンターではお客さま情報を取り扱いますので、これまでリモートワークは導入しづらい面がありました。そこで、お客さま情報をリモート環境でも適切に取り扱えるシステム基盤を整備することによって、オペレーターもリモートで働ける環境づくりを進めています。

2つ目の事例は、通信設備の点検や診断の効率化です。これまでは現地で人力による点検・診断を行ってきましたが、自動車やドローンの車載カメラシステムに画像システム解析システムを導入してAIなどで補修判定することで、稼働を大幅に削減できるよう取り組んでいます。

制度の見直し関連ですが、コロナ禍の中で、2020年度はリモートワークの回数制限をなくすとともに、リモートワーク手当を創設しました。通勤費については実績に応じた支払いに変え、働く時間に関してはスーパーフレックス制度を導入しました。リモートワークと分断勤務、スーパーフレックスを組み合わせることによって、育児などで大変な方々についても働きやすい環境を実現しています。

今後は、リモートワークのみで仕事ができる業務をDXの活用により増やしていくことで、転居を伴う転勤や単身赴任が不要になる職場を増やしていきます。サテライトオフィスについても拡大するとともに、既存のオフィスはアイデア創出や共創の場として見直します。これらを進めて、職住近接や組織の地域分散を図っていきます。

今年度のリモートワーク実施率の推移ですが、エッセンシャルワーカーを除いた数値で概ね70%超をキープしている状況です。リモートワークが進んだことで、社員の満足度が上がっています。ES（従業員満足度）調査においても、2020年度は全ての項目で向上しています。特に、働き方に関する項目が上がっていまして、特に女性社員の満足度のトップ3には働きやすい職場環境と、育児・介護をしながら仕事をしやすい制度がある、といった働き方に関する項目がランクインしている状況です。こういった形で社員のエンゲージメント向上に資するような働き方改革を、引き続き推進したいと考えています。

栗原　最後にリクルートの野口さんから紹介をお願いします。

リクルート

野口　私が入社したのは1991年です。91年というのは今から31年ぐらい前ですが、当時からすると働き方が相当変わった隔世の感があります。北村さんが昭和スタイルとおっしゃっていましたが、この頃は思いっきり昭和スタイルで、特にリクルートは長時間労働の権化みたいな会社でした。働き方改革にわれわれが取り組み始めたのが約10年ほど前でしょうか。働き方改革とは当時呼んでいませんでしたが、取り組んでいて良かったと今思っているところです。

リクルートグループは創業から62年目、従業員数はグローバルで4万6,000人ほど、リクルート単位では大体1万6,000人程度の規模になっています。

この手のテーマでは考え方が非常に重要と思っていて、コロナ前は、働き方改革というテーマは総論賛成・各論反対の温床だったと思います。これをどう捉えれば良いのかと当時から考えていました。昭和の時代、平成の一部もそうだったかもしれませんが、ビジネス環境の変化はそれほど激しくなかったように思います。これはインターネットの商用利用が可能になる前と後で大きく変わりますが、ジャパン・アズ・ナンバーワン時代の日本の強みが、経営は現場から上がってきた計画をじっくり吟味・ジャッジして、現場は各自でそれを実行する、という役割分担が有効に機能していたこととすると、今はその真逆です。経営がありとあらゆることを全部伝えるよう現場に求めていると、時間がかかりすぎてビジネスの環境がガラリと変わってしまいます。特にわれわれはウェブを中心としたビジネスを行っていますので、何がどうなるか分からない。別の産業から乗り出してくるような相互乗り入れなどが激しく行われる

領域なので、経営の役割としては権限移譲で現場に任せることと、現場発で何かを変えていくことを加速しなければなりません。経営の役割は明らかに、現場が能力を発揮できるような環境整備係に特化すべきだ、という方向に変わってきています。

その流れの中で、コロナとは全く関係なかったのですが、われわれは意思決定が早く、環境の変化にもしなやかに対応できる体制はどうあるべきかを考えた結果、2021年の4月にグループ会社を統合しました。今までは事業部があって、事業部の進化系としてカンパニー制があって、カンパニー制の進化系として分社化、という文脈だったのですが、リクルートの歴史始まって以来、初めてファンクション別に組織を統合し直しました。つまり、スタッフ部門と営業部門とプロダクト部門に統合しました。なぜかと言うと、人材の育成、変化への対応をよりスピーディーにするためです。人材マネジメントポリシーも刷新して、「個人」の自律と「チーム」の自律、それをもって事業を「進化」させていく。この3つを経営が従業員に対して約束する、期待をすることをテーマとして掲げています。

人材マネジメントポリシーを変革したことは、同時に人事制度も変えていかねばなりません。その中で、今日は3つほどトピックスを紹介します。1つ目は、年間休日の増加です。弊社の従業員は休み方が下手で、ふと目を離すと仕事が大好きなので頑張ってしまいます。そこで、「働き方改革の前に休み方改革だろう」ということで、有給休暇とは別に年間休日を従来の130日から145日に増やしました。これをうまく消化できると週休3日程度になります。

2つ目は、リモートワークの拡大です。これについては以前から個別最適でできるところから導入しましたが、これも全社で推進しました。

3つ目は、休暇制度の取得要件をフレキシブルにしたことです。従来は、妊娠通院休暇や産前産後休暇など、休みを取る理由が定められていましたが、これらを統合して、いろいろな目的に応じてフレキシブルに休暇が取れるようにしました。例えば、ペットが亡くなった時もケア休暇が取れるなど、目的と休暇を一対一対応とせず、大きな解釈の中で使えるように変更しました。

働き方については、現場でいろいろと創意工夫が起こっていますが、現場の中で閉じていて全社的に広がっていない場合があります。そこで、社内のメルマガを使って好事例を全社で共有できるよう取り組みました。

あと、オンラインだと特定の部署内でやり取りが閉じてしまう課題がありますが、実はオンラインでも十二分に縦横斜めのコミュニケーションがつくれるという事例があり、非常に面白かったです。

ある部署ですが、メールや個別チャットは原則禁止にした他、本当に秘匿性の高さが求められるやり取りはそもそもないという前提に立って、あらゆるコミュニケーションをフルオープンのグループチャットに切り替えました。一定期間におけるメンション数を可視化したネットワーク図を作成して検証したところ、コミュニケーションをフルオープン化する前は特定の人、特定の部署間のコミュニケーションにとどまる傾向にありましたが、フルオープン化後は縦横斜めの部署でコミュニケーションが活発になりました。これによって、従来は何か聞きたいことが出てきたときに、それに対応できる人が分からずたらい回しになり、答えを得るのに時間がかかることがよくあったのですが、その課題が一気に解消するという効果が得られました。

先ほど申し上げました年間休暇ですが、今年度は145日のうち、個人で設定する12日の休日取得の推進がポイントでした。組織で設定する休日も10日あり、合計で22日の休暇について、どうやって休むかを自分たちで考えなければいけません。当初は本当に休んでくれるのか懸念しました。

結果は、結構みんな頑張り、2021年上半期の個人の休暇の実質取得率は98%に達しました。高い取得率に至った要因は簡単で、半期が始まる前に管理職が「自分はこの日と、この日と、この日休む」といった具合に休暇日を先に決めたことにあります。これだけです。逆にそうしないと、部下はいつ休んで良いか判断がつきません。上司が先に決めることでうまくいった事例です。

あと、これは皆さんも取り組まれていると思いますが、経営の重要な情報のシェアや社内コミュニケーションは、動画の活用によって時間と場所を選ばずに実現できるようになりました。これは、コロナ禍に伴い急激にリモートワークが浸透したことで生まれた成果の一例だと思います。

総労働時間をどう管理するか

栗原　今の話を聞きますと、皆さんはいずれもコロナ禍をチャンスと捉えて、抜本的にやり方を見直して先進的な取り組みを進めてこられたことがよく分かりました。しかも、今日の発表は最終結論ではなく、まだオンゴーイングということだと

思います。

その上で、今度は逆に野口さんからお聞きしたいのですが、先ほど野口さんからも話がありましたとおり、仕事が大好きで頑張って働いてしまう社員の方が多いリクルートさんにあって、これだけ年間休暇を拡大されると、代わりに1日の労働時間が長くなっているのではないかと思います。総労働時間はどのようにして管理されているのか、もう少し説明いただけますか。

野口　十数年前に働き方の改革に取り組む際に、労働時間と仕事の成果は本当に完全比例しているのかどうかについて、タイムカードなどを使って調べたところ、実は何の関係もないことが分かったのです。どちらかと言うと、「長時間働いている人は仕事ができない人ではないか」という傾向が明らかになりました。私も調べるまでは「結果を見てみないと分からない」と思っていたのですが、そういう結果がでました。

逆に、仕事を効率的に進めて素早く結果を出すことが一番良いことと分かっている人は、どんどん成果を上げていました。特にワーキングマザーの社員はものすごい段取り力を持っています。18時に家に帰らなければいけない、保育園に子どもを迎えに行かなくてはいけない、そのために私のミッションを減らしてくださいと言うのではなく、より効率的に仕事を進めて結果を出すにはどうすればいいかのノウハウを持っていることが分かりました。

こうした働き方の改革への取り組みを通じて、逆に「長時間労働をしている社員は格好悪い」という社内風土に全面的に変えられたので、今は長時間労働で困っている事例はあまりありません。ただ、日本の他の会社さんと比べるとまだ労働時間は長いという実感はあります。

グループ内にメッセージをどう伝えるのか

栗原　働き方の改革を通じて社風が変わったということについて、非常に印象深く思いました。北村さん、NTTさんは、単身赴任や転勤を廃止するなど新たな経営スタイルへの変革策をセンセーショナルに発表されました。これについて、約20万人のグループ社員の皆さんに対して、どのようにして浸透させていくお考えでしょうか。

北村　うちの社長の澤田は働き方改革という言い方が好きではなくて「働かせ方改革」と言っています。そういう意味で、トップの思いをしっかり伝えていかないとなかなか変わりません。企業文化はなかなか一朝一夕では変わりづらいところもあるので、浸透させるには少し時間をかけながらやっていかなければならないと思っています。

ただ、まずやってみるということから始めていかないと変わらないので、そういう意味でも来年度から本社スタッフ部門に関して言うと、トライアルでもいいのでとにかく地方分散を行うとしっかり公言していまして、持株会社で今検討しています。

われわれとしては、今回のコロナのようなパンデミック、あるいは自然災害、安全保障、エネルギー問題、食料問題もそうですけど、これらに対してレジリエントな社会をつくっていかなければ、この先、日本の社会は厳しい状況に陥りかねないと考えています。レジリエントな社会をつくるとなると、今のままの東京一極集中で本当にいいのか、分散型を志向していくべきではないのか。レジリエントな社会をつくるためには、いろんな仕事をDXで見直す、IT化することが必要だと思います。

われわれは、通信とネットワーク分野でしっかりと皆さんを支えることができますので、われわれから始めていかないとこういう世界観はつくれないだろう。そういうことを一人ひとりの社員に伝えて腹落ちをしてもらう。いきなり全部できるかどうかは置いておいて、できるセクションからどんどん進めていくことで示していきます。

栗原　NTTさんの先のアナウンスメントのマグニチュードは、本当に大きかったと思いますし、今の話を聞いて、課題はあるけれどもとにかく実践して、できることからやっていくということは、他社の皆さんにとっても非常に大きなことだと思います。

東急グループさんも鉄道、不動産、建設、百貨店などを事業として営む多くのグループ会社を抱えています。社員の皆さんには、スマートチョイスということでまず個性を発揮できる環境を提供する一方、コミュニケーションはやはり大変だったという話をされました。そういう意味で、今のNTTの北村さんの話とも少しかぶる部分はあると思うのですが、グループ会社に対して、自分たちはこういう風に企業グループを変えていく、「個」を生かしていく、というメッセージをどう伝えていく考えなのか、あるいは今どう伝えているのでしょうか。

芦沢　私どものグループ内には多種多様な業種の会社があります。鉄道もあればリテール系、そしてホテルなど。それら全ての業種においてテレワークやスマートチョイスが積極的に実施できているかというと、正直そうでない部分があります。まさにエッセンシャルワーカーとして日夜現場で働いている鉄道、病院の従業員に対しては、本社とは違った対応が必要です。

皆さまの話のように、DXやITを最大限活用していければと思う一方、例えば鉄道で言えば、足元でさまざまな鉄道での事件がある中で、鉄道従事員がいることによってお客さまに安心安全を提供する、またリテール系でもECもありますがリアルの店舗でさまざまな価値を提供することが求められていますので、グループ内の多岐にわたる事業を一律的に語り切れない部分があります。現場の方々には就労環境の改善や日々の物心両面での支援など、ややもすれば定性的な支援といった側面もあります。

そもそも論ですが、私ども東急グループは、沿線の街に住んでもらい、オフィスや学校に行く際の移動手段として活用していただき、買い物やホテルへの宿泊、映画鑑賞など、皆さまの生活を支える事業をなりわいにしている企業グループですが、コロナ禍によってかなり制約が生まれてしまい、厳しい事業局面にあると考えています。

ただし、われわれは今年創立100年を迎える企業集団です。元々、渋沢栄一翁をはじめ関東大震災後の田園調布のまちづくりや、第二次世界大戦後の東京の人口爆発を回避するための田園都市線沿線の開発など、鉄道と開発の両輪で地域の振興に力を注いできました。つまり、事業を通じて社会課題を解決するのがわれわれの存在意義であり、ミッションであり、もっと言えばパーパスに近い部分かもしれませんが、そこのところはグループに横断してある役割だと思っていますので、働き方の改革をトリガーにして事業・社員・会社の変革、イノベーションにつなげていきたいと思います。

帰属意識を薄れさせないための工夫

栗原　各社ともよく工夫されている様子が伺える話があり、あるいは自律ということで受け身の仕事ではない、「個」を生かすのだという話もありました。

一方、テレワークによって出社しない回数が増えますと、企業としては遠心力が働いて外とのコネクションが強くなる、言い方を変えれば、帰属意識が薄れるという可能性も出てくるのではないかと思います。テレワークの環境下では、各企業が持っている価値観や理念、方向性を社員と共有して、それをパワーに変えていくことが大切ではないかと思いますが、そのためにどういう工夫されているのでしょうか。「わが社ではこうやっている」という取り組み事例があればお聞かせいただきたいのですが。

芦沢　元々鉄道を祖業にしている会社で、ある程度土着的と言いますかドメスティックなところがありますので、そういう意味ではわりと地域密着型で、社員についてもコミュニケーションや帰属意識が強い集団だという部分が正直あります。それが今、この局面においてどう作用するのかが問われるところです。働き方の変化もそうですし、われわれはむしろそういった部分で変革イノベーションを生むために、このコロナ禍において、新たに副業制度を導入しました。社員が副業をすることによって、業務外の活動でさまざまなスキルなり知見なり人脈を得て、それをまた会社にフィードバックしてもらいたいと考えています。

われわれは非常に離職率の低い会社です。一般的に入社3年目ぐらいの社員の離職率が3割ほどという話もありますが、われわれの大卒総合職においては1、2%という状況です。離職率の低さはエンゲージメントが高いという意味では喜ばしいことですが、当社内での従来業務だけに邁進し続けていると視野が狭くなり、変革に太刀打ちできない側面もあると思います。そのため、副業でのさまざまな活動による自己成長や、一度他社に転職して新たな経験を積んでリジョインという形で再入社できる仕組みも始めています。新陳代謝と言いますか、われわれの古めの企業風土を一気に変えていく逆に好機だと認識しています。

北村　遠心力の話がありましたが、私たちは別にリモートワークオンリーで良いと言っているわけではなく、出社とリモートのハイブリッドを考えています。やっぱり顔を合わせた方が良い仕事はありますし、チームビルディング、あるいは部下の評価や育成といった面でも、顔を合わせる機会は絶対重要だと思いますし、そういった機会をしっかりうまく使っていくことで、多少遠心力は働くのかもしれませんけれども、それは良い意

味で働くのではないかと逆に私たちは思っています。東急さんもおっしゃいましたが、自分のしたいことをどんどん自律的に、自発的に行うことによって、今までは自分の仕事の中でしか物事が見えていなかったのが、もう少し幅広く見ることができるようになり、より高い生産性、正しい価値、そういったものを賦活してくれる社員が増えるのではないかなと期待しています。

ただ、社員個々が勝手なふるまいをするとなかなか成功はおぼつかないと思いますので、目標設定や、その目標に対する評価の仕方、達成の仕方に対するチーム内の目線合わせが一番大事になります。それらをしっかりやっていくために、昨年10月から管理者の処遇制度を全部ジョブ型に変えました。一般社員については今、検討中ですが、ジョブ型というよりは専門性をしっかり持ってもらえる、そして自分でキャリアプランを作成できる、そういう世界観をつくっていきたいと思っています。そういうところにもジョブディスクリプション的なものをしっかり置いて、達成することによってどんどん評価もクリアしていく制度を検討中です。

野口　元々遠心力が働き過ぎる会社なので、その中でどうやって求心力を働かせるのかという話ですが、リモートとはあまり関係なくなりますが、以前から導入している「キャリアウェブ制度」という制度があります。これは社内FA制度みたいなものです。年に1回、別の部署への移籍希望者の募集をかけて、移籍希望者は応募先の上長になると思われる人と面談して合否が決まる制度ですが、応募の際は自分の今の上司に内緒で行います。

組織が硬直化してしまう原因は、上司が自分の優秀なメンバーを抱え込むことにあります。それを制度的に突破するためにこの「キャリアウェブ制度」をつくった結果、社員が結構流動するようになりました。募集内容を見て「会社を辞めなくても、社内にもチャレンジしたいポストがある」と思ってくれた社員にとっては、この制度が結果的に求心力を強めている可能性があると思います。

もう1つは、これも数年前からですが部活動制度を導入しています。鉄道やSF映画、サッカーのサークルなど、社内に800ほどの部活があって、組織を越えて縦横斜めで集まれる場となっています。

この部活には、課長や部長などの管理職が部活の部長になってはいけない明確なルールがあります。どうしてか分かりますでしょうか？　役職を持っている人が部長になると何か物事を決めなければいけない時に、ついつい会社の慣習でその人に頼ってしまいがちになります。そうなると普通の仕事と変わらなくなってしまうからです。

部活の中には、集まってパスタを食べる会など、リアルでの活動を前提としているものもありますが、コロナ禍で活動できなくなりましたので、オンラインで全部完結できるような部活に再編集しています。

保守的な「粘土層」にどう対応するのか

栗原　野口さんから中間管理職の話が出ましたが、各社が改革を進める中で、中間管理職の一部の人だと思いますが、変化を嫌う層が一定数いるという話を耳にすることがあります。日本テレワーク協会では以前、このような保守的な中間管理層を「粘土層」と名付けましたが、実際に上層部のさまざまなダイレクションをこうした層が下に伝えないと、情報がそこで滞ってしまいます。この層を打破することが、会社の風通しを良くし、さまざまな施策がクイックリーに展開される肝になります。各社そういうことでお困りになっていることはないのでしょうか。

野口　粘土層というか、自分のやり方を変えない人の問題はやっぱりあります。

対応策は2つと思っています。1つは、そのマネジャー自身がやり方を変える決心をすることです。そして、実際に変えてみた結果、成果が表れて、そのマネジャーは成功体験を得られる。このようにセルフコントロールをして、自分のやり方を自ら変えられるのが望ましいですが、それでも無理な場合は、われわれの中ではよくありますが、もう1つの策としてポストオフするしかありません。「今の局面において、あなたのやり方は極め

てマネジメントとして、スキルとして違う。そこで、こういうやり方があるが、それもやりたくないのなら、もうあなたはその役割を担うことができない」と伝えるのです。

栗原　大鉈、と言うと大袈裟ですが、そういう評価を下すということですね。

北村　管理者のマインドセットは一番大きな課題だと思います。ではトップはどうなのか、幹部はどうなのかという話もありますが、やっぱり社員の一番身近にいるマネジャー自身がマインドセットを変えることがまず求められます。私たちの中にも、新しい経営スタイルに変革するという趣旨を理解するのにコストと時間がかかるような方が一定数いるのも事実です。

ちょっと話が脱線してしまうかも知れませんが、例えば女性の活躍を推進しようということで、NTTグループでは女性の管理者比率を現状の7%から2025年度までに15%に倍増させるという目標を掲げています。そのためには、女性の管理者登用率を今の12%程度から30%ほどに引き上げる必要がありますので、各社の人事担当にその旨を伝えるのですが、最初は「総論は賛成だけど、すぐにはできない」という反応が返ってくるわけです。理由としては「適齢期の方がいない」「女性の方でもなりたいと思う方がいない」といろいろ出てくるのですが、これに対して「もう少し幅を広げて考えたらできるのではないか」「チームのリーダー、親分的な管理職である必要はなく、例えば何か特殊なスキルを持って一点突破できるプレーイングマネジャーのような、そういう管理者像もあるでしょう」など何度も言葉を交わす中で、人事担当の目線がだんだん変わってくることがありました。そういう管理職に対して「すぐに変わってください」と言ってもなかなか一朝一夕には変わりません。一つひとつの施策に取り組む中で、本当は自律的に変わってもらいたいところもありますが、「これはこういう風に見たら、もう少しこう変えられるんじゃないの」などと少しサジェッションしながらやっていくことも必要かと思います。

芦沢　鉄道会社を祖業としているため、フィットしない部署においてもピラミッド型の組織になっている部分がまだありまして、中間管理職がポジションパワーに頼ってしまうケースもあるかもしれません。

できうるならばリクルートさんがおっしゃったように自ら内省して、アセスメントなどのいろんな仕掛けをして自らのプレースタイルを変えられれば良いのですが、そうでない部分もあります。鉄道会社を分社したこともあり、年功であったり職能資格的なピラミッド型の組織制度、人事制度も含めて、まずは制度を変えていくしかない、ここは不退転の決意で臨むしかないというところです。

「ジョブ型」に対するスタンスは

栗原　マネジメントの課題はお持ちで、話にもあったようにある意味厳しい対応も含めて行っていると……。

それで、先ほどジョブ型の話が北村さんからありましたが、今、ジョブ型、メンバーシップ型と盛んに言われていますが、ジョブ型を導入すると明確に決められているのでしょうか。

芦沢　しておりません。

栗原　東急さんはされていない。

北村　NTTの場合は、管理者についてはジョブ型です。何をジョブ型と呼ぶのかという話もありますが、ジョブグレードを決めてポスト主義です。職能制度はやめて、とにかくポストに適所適材で人をはめていく。まさに「そのポストに就きたいなら、自分で手を上げろ」ぐらいの感じにしていきたいと思っています。

栗原　リクルートさんにそういう考え方はおありですか?

野口　私たちは、実は「メンバーシップ型vs.ジョブ型」という構造に元々違和感がありました。私たちの場合はどちらでもないという話ですが、ある方から「リクルートはロール型と呼んでいいですか」と言われたことがありました。私たちの場合、期待役割というものを「この仕事のこの座席はこういう難易度があって、こういう影響度があって、こういうレベルで、マネジメントはこのぐらいの人数なので、この座席は年収ウン万円」という風に、まずは仕事の内容と座席の料金を決めます。これを、われわれは「グレード制」と呼んでいて、そこに誰を任用するかという順番なんですよ。明らかに職能ではないのですが、ジョブ型というほどジョブディスクリプションがこと細かに決まっているか、と言うとそうでもないのが今のわれわれの実態です。

北村　私のところもそれ近いようなものだと思ってください。一応ジョブディスクリプションはつくっています。その目的は何かと言うと、とにかくうちの会社はずっと年功序列型だったわけです。年次管理と言います。この年次の人はこのポストにということでやっていましたが、これでは全く駄目なので、年功序列を変えていきたいということです。そのために若手の抜擢もできるような意味でポストにランクをつけて、そこに適材の人をはめていく。これが導入の一番の趣旨です。これもジョブ型とわれわれは呼んでいるという話です。

栗原　なるほど、NTTさんのジョブ型ということですね。芦沢さんのところでは、どういう考えで実施されていないのでしょうか。

芦沢　しておりませんと言いましたが、今はそうではないというのが事実です。ただ、まちづくりなどの事業はかなり息の

長いものであり、それなりに蓄積が必要になります。後は、グループに非常に多種多様な業種がある中で、事業間のシナジーも大事だと思っていますので、特に入社してからある程度のキャリアの軸が明確になるまでの間は、まずは多様な経験をして、その事業なり会社でのシナジーを生み出すような仕掛けをしていきたい。その後については、キャリアの中でマネジメントに特化する人、専門性を極めていく人、営業力を発揮していく人、これはもう組み合わせかなと思っていますので、明確にジョブ型オンリーとも言いません。ただ、今までの年功序列的な部分だけではちょっとなかなか厳しいところもありますので、今後、制度を変える中でいろいろと検討していきたいということです。

栗原　最後に、自分の会社ではなく、働き方に関して日本の法制度や社会がどう変わっていってほしいか、各社の皆さんに伺いたいと思います。

芦沢　変わってほしいと言う前に、まずわれわれが変わらなきゃいけないと正直思っています。コロナ禍でかなりビジネスモデルに変革が求められる状況の中で、われわれは、多様な働き方や暮らし方、住まい方などさまざまな部分で今よりもっと新たな価値を提供できるよう、さらに進化を遂げていきたいと考えています。

これからは、みんながみんな毎朝、例えば弊社であれば渋谷に通勤する時代ではなくなって、沿線の小さなコミュニティーなどで自律分散型のまちづくりがますます求められることでしょう。SDGs的な観点や環境保全、地産地消、自給自足的な部分も含めて、今後変わっていく社会に対して、われわれも何がしかのお手伝いと言いますか、お役立ちができればと思っています。

北村　岸田政権が掲げる「デジタル田園都市国家構想」は、デジタルの力で地方にしっかりとさまざまなリソースを提供して活力をもたらすという方向性が、われわれの考えている分散型社会という世界観と非常にマッチしています。われわれはインフラ事業者であり、通信事業者もあり、IT事業者でもありますので、そういった世界の実現に向けて、少しでも貢献できるような会社にしていきたいと思っています。

野口　弊社も協賛させていただいた東京オリンピック・パラリンピックに向けて、企業CMをつくりました。そのラストシーンでは、女の子がベランダに立って、「迷ったら、ドキドキする方へ。」というキャッチコピーが表示されるのですが、機会を選択する時にすごくワクワク、ドキドキする瞬間には、多分何か分泌物が出て、だから人は頑張れるのだと思います。「自分で選択したのだから頑張れる」というこの基本構造は、人間の行動原理の1つではないでしょうか。

誰かに言われて何かをして、成果を出して褒められたときもうれしさを感じますが、やっぱり「自分が選択してこうありたい、こうしたい」と考えてチャレンジして、たとえ失敗しても何度でも再チャレンジができる社会になるといいなと私は常々思っています。そういう意味で言うと、コロナはコロナで早くどこかへ行ってほしいのですが、コロナがなかったらリモートワークはこんなにも浸透しなかったはずです。コロナのおかげとは言いませんが、こういう時代がより早くやってきた、チャンスだ、と捉える方がより良いのではないかと思っています。

栗原　短い時間でしたが、コロナ禍という非常に窮屈な状況の中、3社の皆さんの話は、社員の力をどう引き出すかということも含めて、非常に示唆に富む点が多くありました。時間と場所に制約されない働き方が言われて久しいのですが、日本社会がそこまで到達しているかと言うと、めざしてはいるけれども、まだその歩みが非常に遅いのが現状です。あるいは、形式的なものに縛られるということがあったのも事実だと思います。

3社の皆さんの話を聞き、軽やかと言うと、「いや、いろいろ大変ですよ」と言われるかもしれませんが、課題をきちっと捉えて、社員の個性を引き出して、個性を引き出された社員が「自分がこう働きたい」と主張して、それを最大限の成果に結びつける。だから、会社は柔軟な働き方、働きやすい環境を提供して、社員はパフォーマンスを上げて会社に報いる、場合によっては自分を成長させる、という一連の流れを見事に実現されていると感じました。

こうした取り組みが全国津々浦々で展開されて働き方そのものが変われば、そして、それによって創造力が育まれ、自律した働き方というのが浸透すれば、日本社会が停滞して久しいと言われますが、私は日本全体が変わる大きなチャンスになるのではないか、と思います。テレワークは、そういう意味でその第一歩、入り口だと考えます。

本日は本当にお忙しい中、3社の皆さんに自社の取り組みを発表いただきまして、本当にありがとうございました。

パネルディスカッションⅡ

ここまでできる! 地方・中小企業のテレワーク活用

パネリスト

株式会社折原製作所
営業業務グループ
リーダー
矢野 巌氏

株式会社
北陸人材ネット
代表取締役社長
山本 均氏

株式会社マイネット
代表取締役社長
上原 仁氏

モデレータ

一般社団法人
日本テレワーク協会
事務局長
村田 瑞枝

はじめに

村田　まず、皆さんの自己紹介と取り組み内容を簡単に紹介いただきたいと思います。

まずは、特に女性の働きやすい会社をつくってこられた実績として一番すごいなと思っている矢野さんから、よろしくお願いします。

各社の取り組み

折原製作所

矢野　私は中小企業の現場で毎日、子どもを持つ社員たちと一緒に働く中で、働き方に関するいろいろな問題の解決に取り組んできました。その経験は、きっと皆さんにとってもより良い働き方につながるヒントになるだろうと確信していますので、そこを中心に話をします。

まず、会社の案内をします。弊社は東京都荒川区で90年以上の歴史を誇るメーカーでして、元々はトイレサニタリー用品をつくっていました。これは昔、皆さんの家庭にもあったかもしれませんが、よく上の方にハイタンクと言われる引っ張るタイプのタンクや、隅っこの方に三角形のタンクがあったと思いますが、これらを長年つくっていました。

近年では、配管の延命補強材「マホータイ」の製造、販売、そして施工までを行っています。皆さんの足元を通っている配管やガス管などに巻きつけて強度を高め、より長く機能を維持するための補強材です。最近はテレワークなども応用してオンライン現場指導を行っています。お客さまとともにスマホの画面を使って現場を見ながら、「マホータイ」をどう使えばより効果的かを指導したり、導入費用を見積もったりするもので、この業界ではなかなか画期的なサービスとして熱い注目を浴びています。興味のある方は、ネットで「マホータイ」「延命補強材」と検索しますと情報が閲覧できますので、ぜひご覧ください。

そして、こういったことを続けながら、「笑顔で 心健やかに安心して働ける企業」として小さい会社ながらずっと歩んできました。その一環で、新型コロナの感染拡大もあり、社員の健康と安全を守る観点から、テレワークに踏み切りました。

テレワークについて、まずは考え方を話します。私のチームは営業業務グループと言います。いわゆる裏方で、元々は子どもを持つ女性社員たちが中心のグループでした。私は、彼女たちにとって働きやすい環境をどう整えるかをずっと考えていました。

その中で1つ気付いたのが、一部男性も含まれますが、女性社員たちは本当によく「ごめんなさい」という言葉を使うのです。例えば、子どもが熱を出して突発休を取る際に、「ごめんなさい」「申し訳ない」と言います。実際、誰も悪くないのですが、ついつい使ってしまう。これをどうやって使わずに済むようにできるかをずっと考えました。

そのために取り組んだのが、「遅刻、突発休に寛容なチームづくり」です。これは、遅刻を無制限に認めるのではなく、遅刻をしても大丈夫ですよの意味です。そのために、それぞれがどこでどんな仕事をしているのか徹底的に洗い出した後、これらをそれぞれ時間と業務内容を掛け合わせることで、ある程度の定量化を進めて、属人化から解放していきました。そうすることで、いつ、誰が休んでも大体問題なく仕事を進められるようになりました。

それとセットにして続けてきたのが「残業ゼロ」です。私のチームでは7年間徹底させています。残業ゼロがなぜ大切かと言いますと、保育園の迎えの時間があるからです。もし迎えに遅れてしまうと、延長保育料が発生します。この延長保育料を払っているのは本人たちです。口では「大丈夫ですよ」「良いですよ」と言ってくれるかもしれませんが、実際には全

然大丈夫ではないはずです。家に帰ってからの5分、10分という時間は非常に大事なもので、仕事をしている時の大体1時間ぐらいに相当する感覚になると思います。試しにちょっと洗い出してみたのですが、食事、片付け、連絡帳、洗濯、時間割、宿題、寝かしつけ、お弁当、掃除、そして日々の送り迎え。これらを毎日仕事しながら、かつ365日休みなくやっていて、そのうえでなぜ子どもが休んだ時に「ごめんなさい」を言わなければならないのかが疑問でした。ですので、まずはこれをしっかりと解決しよう、と考えた次第です。またここで大事なことが会社との信頼関係です。会社としてはタイムカードを見れば誰がどのぐらい遅刻したのかは分かる、けれどもこれに対して目くじらを立てず、なぜそこが大事かということ、出勤したあと本人たちも一生懸命働いてくれる、そこをしっかりと見たうえで何も言わず一緒になってやってくれるというその信頼関係は非常に大事だと思います。

休みやすさも非常に大事にしていて、子どもを持つ社員は他の人よりも休みが多くなりがちです。ただ、毎回理由などを聞いていると結構しんどくなるので、基本的に弊社では私事都合、もしくは何か伝えてもらいたい場合だけこちらが聞く、というスタンスにしています。

これとセットで、私どもでは出社する機会も大事にしています。例えば、子どもを持つ親たちの日頃の生活は保育園と会社、そして家が中心です。それで、会社も今はテレワークになった状況で、ずっと子どもと向き合っていると、どれほどかわいい子どもでも関係が煮詰まってしまい、しんどくなる場合もあるかと思います。特に、大人と働いて一緒に過ごす時間は結構大事であり、自分の力を発揮したり外の世界で輝いたりするためにも、ヒアリングをしながら出社とテレワークの組み合わせを考えるようにしています。これらを続けることによって、不公平感をある程度減らせた他、テレワークの導入の際にはかなりスムーズに移行ができたと考えています。

それでは、少し大まかな流れで説明します。まず、オフィスの出社組は、配送担当や工場、取引先とのハブになっています。ただ、テレワークをするに当たっては、弊社も非常に歴史の長い会社ですから、昔からのやり方がたくさんありました。特に、書類などは手書きが多くて、最近あまり見かけない複写式の伝票を配送関連の業務に使っていました。弊社ではこの伝票を使う仕事の仕組みができ上がっていて、それがよくできているが故にずっと残っていましたが、これも全てテレワークに向けてデジタル化をしました。と言っても、難しいことをしたわけではなくて、新たな伝票はExcelでつくっています。このように、お金をかけずに、自前で持っているものがあればそれをうまく活用しています。そして大事なのは仕事が回ることですので、それを念頭に置いていろんな細かいところをブラッシュアップしながら、テレワークを進めています。

村田　続きまして、山本さんお願いします。山本さんはご本人もおっしゃるかもしれませんが、「No ski No life」をポリシーに生きていらっしゃるような方で、私も見習ってこれからは「No run No life」を公言して仕事をしたいなと考えた次第です。

北陸人材ネット

山本　簡単に自己紹介をします。山本均と申します。1962年生まれ、モットーは、今も紹介いただきました「No ski No life」ということで、子どものころからずっとスキーをやっていて、サラリーマン時代もスキーをやっていて楽しくて、実は自分の会社をつくろうと思った理由の何割かは、自分が好きな時にスキーができる環境を手に入れたいという思いだったのは事実です。

金沢大学を卒業した後、地元石川県の企業2社と、東京都の企業1社で人事の仕事を経験してから、2007年に今の会社をつくりました。事業としては有料職業紹介事業と、人事・教育系のコンサル、個人のコーチングを行っています。

社員は現在6名で、私以外は全員女性です。このうち、お子さんのいる方は3人です。地方ってやっぱり東京に比べるとその辺の関係性が20年ぐらい遅れていると創業した時にすごく思いまして、意地でもうちの会社は女性しか採らないと考えて現在に至りました。

以前は、大学の仕事をダブルワーク、トリプルワークという形で兼務していました。そういう状況を知っている人から携帯に電話が掛かってくると、「今日はどっちの肩書の用件ですか?」と聞かないと話が分からないような、そういう時期もありました。その後、体を壊したのでトリプルワークをやめて、現在に至っています。

これまで、第22回テレワーク推進賞（奨励賞）をはじめ、働き方に関する賞を受賞しました。これは半分、私の趣味みたいですが、せっかくならいろいろな賞をもらった方が楽しいし、社員も「うちの会社、ちょっと面白い会社だよね」と思ってくれるといいなと考えて、こつこつ応募した結果、いくつかの賞を受賞できた状況です。

当社のワークルールは、いわゆる“働き方改革全部乗せ”のような形になっていると思っています。

まず、フルリモート勤務で原則出社不要です。私の場合、自宅から会社まで徒歩5分くらいです。自宅にいると2匹の犬が仕事をしていてもまとわりつくので、私だけ会社に出ています。会社の代表電話に電話が掛かってくると、「今日○△はリモートで自宅にいますので折り返し電話するように伝えます」などと応対します。あと、「社長はいらっしゃいますか?」と私あてに営業の電話が掛かってきた時は、「社長は今日、外出しています。社長は気まぐれなので、今日帰ってくるかどうか分かりませんが、ご用件は?」と居留守を使いつつ用件を聞き、対応する必要がないと判断したら「うちの社長は変人だから、その話ダメです。ごめんなさい」と電話を切っています。

フルフレックス制度は、5時から22時までの好きな時間で勤務可能で、最低1時間働けば勤務になるルールを導入しています。3カ月単位で所定の労働時間を満たしていればオーケーです。1時間単位で有給休暇を申請できる制度もあって、これとフルフレックスを組み合わせると、3カ月目の後半に労働時間が足りない時に、時間単位の有給で不足時間を穴埋めすることも可能です。

ワーケーションの旅費と宿泊費を会社で負担するワーケーション手当もあります。私自身、ノマドワーカー的なところがあって、コロナ前は北海道に10日間くらい車で旅しながらパソコンで仕事をしたこともあり、「自分だけそういう働き方をしているのもどうか」という思いから、この手当てをつくりました。

リモート手当は月額4,000円支給しており、その代わりにこの手当の受給者は通勤手当なしにしています。あと、女性の育休から復帰した方は時短勤務制度を活用しています。1日の労働時間を短く設定できるようにしており、その社員と話し合って決めています。

副業は、私自身がトリプルワークをしていましたから禁止する理由がないのでオーケーにしています。実際に副業をしていた社員がいました。

昨年11月からは、女子会手当の支給を試行中です。今は基本的にフルリモートのため普段顔を合わせないので、月に1回くらいお菓子を食べてもいいし、ご飯を食べてもいいから、とにかくどこかに集まって仕事をしましょうという趣旨です。先日、私がいつも行っているスキー場の駐車場の横にある温泉施設で3回目の女子会が開かれていたので、私も合流させていただいて一緒に仕事したのですが、女子会に男性が入ったのが良くなかったのか、私のパソコンだけなぜかWi-FiもLTEもつながらない状況に陥りました。

なぜ、ここまで働き方改革に取り組むようになったのかという話ですが、有料職業紹介事業は、転職者を紹介して成功報酬をいただくというビジネスなので、成果は労働時間とあまり関係がありません。うまくいく時はいくし、いかない時はいかない。時間で労働を見ても仕方がないのです。

地方でも通勤時間帯だけは道路が混むので、私には通勤時間が無駄としか思えませんでした。なので、皆が無理に会社へ通勤することはないと考えました。やりたいことをやりたいようにやった方が楽しいし、仕事もその方が効率が良いと思います。

私自身は冬場、ゲレンデで仕事をしています。リフトに乗りながら掛かってきた電話に応対しますし、SNSに書き込みますし、メールの返事も書いているので、いつか携帯を落とさないかドキドキすることもありますが、結構成果が上がっている自覚もあるので、同じように働く時間と場所を各社員に任せてしまえば良いと考えました。

働き方改革を大きく進めるきっかけは、1人の社員の結婚でした。結婚相手が遠くの場所に住んでいたので、結婚後に移住すると通勤できません。そこで、辞めてもらうのももったいないので在宅で働けるようにしようと取り組みを進めた結果、どんどん進化して今の形になりました。

社員は一緒に人生を過ごしている仲間だと思っています。自分らしく働ける環境をつくることで充実度が上がれば社員の人生の価値も上がるし、お互いハッピーになれると考えています。あと、お互いの得意と不得意があって、私には苦手なことがたくさんありますが、ありがたいことに、逆に得意な社員がいてくれます。そのような形でお互いに補完しあう関係をつくるためにも、働き方を柔軟にしていった方がいいと考えています。

もう1つ、私の中にはずっと「『ねばねば』ではなく『わくわく』で生きよう、働こう」という考えがあります。「ねばねば」というのは、やらねばならないという義務感で何かをすることです。「親の期待に応えねば」「上司の期待に応えねば」「良い上司であらねば」などいろいろな社会的な役割を演じなければならないプレッシャーがあって、仮面をかぶって生きていかねばならない側面はあるけれども、できるだけそういう「ねばねば」をなくして、素直に自分の内的な動機付けに向き合って

自分らしく生きた方が楽しいし、仕事もそういう環境で働けるような場をつくっていく方が良いと思います。テレワークは結構私の考えに近い。相性が良くて、働き方改革の文脈にも合っているので、今の状況に至っています。

村田　今日の会も「わくわく」でいきたいと思いますのでお願いします。

続きまして上原さんです。上原さんとは以前、NTTのグループ会社で一緒に働いていました。その後、起業したという話は聞いていましたが、ある内閣府の地方創生の施策の中で上原さんの写真を見つけ、声をかけたのがきっかけです。ふたを開けてみたらいろいろなことをされているので、その話をしていただければと思います。

マイネット

上原　皆さんこんにちは。今日は村田さんに「来い」と言われましたので駆けつけさせていただいた次第です(笑)。

私は1998年にNTTに入社しまして、8年ほど勤務の後に現在の株式会社マイネットを創業しました。その後、10年ほどでマザーズに上場し、その後東証一部へ上場しました。社員数は2021年9月末時点で369名、非正規のメンバーを含めて550人ほどの仲間と一緒に会社を運営しています。

NTTでは、村田さんと一緒にインターネットにまつわる事業、ポータルサイトのgooやその周辺の事業の開発を中心に従事させていただきました。2006年にこの会社をスタートして、ソーシャルメディアやSaaSを早い時期から手掛け、事業を立ち上げて黒字化しては売却することを重ねた結果、今現在はゲームサービス事業とスポーツDX事業という2つの領域に注力をしています。

ゲームサービス事業は、分かりやすく表現すると買収再生に該当します。ゲームメーカーがつくったゲームタイトルを当社が買取りして、DX注入をした上で長期運営して事業成長させるのです。今現在は、「龍が如く ONLINE」や「ラブライブ! スクールアイドルフェスティバル ALL STARS」といった代表的なサービスを含め30タイトル強のゲームを運営しています。

もう一方のスポーツDX事業は3年ほど前から参入しました。各地域社会のコミュニティをより強固にして、今後向こう50年、100年と続けられるサスティナブルな構造にしていこうという思いを持って、今現在2つのプロスポーツクラブ、「JリーグのFC琉球」と「Bリーグの滋賀レイクスターズ」に資本参加、経営参画をしているという状況です。

加えて、ファンタジースポーツという事業領域もあります。これは簡単に言うとeスポーツのようなサービスであり、その市場開発、領域自体の立ち上げに取り組んでいます。現在、アメリカでは市場が成長しつつありますが、日本では法整備が追い付かず、この領域がまだ立ち上がっていません。そこで日本プロ野球機構(NPB)さん、Bリーグさんと連携して、経済産業省とスポーツ庁との共同の研究会を立ち上げて、当社が理事になってこの領域の市場開拓、法制度などを整えて、ファンタジースポーツという領域を切り開こうとしています。

マイネットという社名は、「私のつながり」という意味合いで付けました。人々にとって大切な人と人とのつながりをより豊かなものにすることが、当社のコアコンセプトです。ゲームサービス事業を営むのも、ゲームの中に集まるユーザーさん同士のコミュニティをより長期的に築けるようにするためです。スポーツDX事業も同様です。スポーツの周りに集まる人々のコミュニティは、スポーツが存在している限り極めてサスティナブルに持続します。そういった人のつながりをコンテンツの力で中長期に長く、そして豊かにすることをめざしています。

マイネットのテレワーク、リモートワーク関連の取り組みを紹介します。

新型コロナの感染が拡大しつつあった2020年4月の頭から、事業ごとに適切なリモートワークをスタートしました。その中でも、当社のメイン事業であるゲームサービス事業については同月時点でメンバー約450人を恒常的フルリモートに移管すると決定しました。現時点で1年9カ月が経ちましたが、大きな事故は全くなく、むしろ生産性は高まっています。

この事業では、15人で1つのチームをつくって1つのタイトルを運営しています。この15人のチームの中に、プランナー、エンジニア、デザイナー、カスタマーサポートなど、全ての職種が入っています。この15人が1つのミニ会社のような形で、オンラインのコミュニケーションやクラウドのサービスを駆使しつつ、全ての生産とサービス提供を営んでいます。1タイトル当たりの年商規模は約5億円ですので、年商5億のミニ会社が約30個集まって、それぞれがテレワークで動いているイメージです。

ゲームサービス以外の新規事業や、コーポレート部分に従事する社員は全体の2割ほどおり、週1回はリモート、それ以外の日は出社しています。ジョブ型とメンバーシップ型と言われるような働き方の違いで見ると、ゲームサービスはジョブ型であり、タスクごとに分解できるためデジタルに進行が可能で

すが、新規事業やコーポレートといった特に重要な意思決定をする業務についてはメンバーシップ型で、会社のカルチャーを共有しながら同じ空間で仕事をしようと決めました。

しかし、実際にはこの1年9カ月もの間、新規事業、コーポレートのメンバーシップ型のメンバーもほぼテレワークの状態になっています。すなわち、業務自体はデジタルに遂行可能で、その上でメンバーシップとしての活動が必要な部分についてはフィジカルに顔を合わせる働き方で進めているのが現状です。

今この瞬間、オフィスで働いている人数は20人を切っています。しかも、そのうち正社員は5人ほどです。遠隔でどこにいても仕事ができる状態のワークフロー、タスクフローを準備して、全てをクラウド化、デジタル化してオンラインで仕事ができる、それでも高い生産性で活動できる状態をつくっています。

ゲームサービス事業の約450人を恒常的フルリモートにしたことによって、すでに場所に関わらない働き方を実現しています。例えば、東京のオフィスの所属であっても、住んでいる場所は群馬や栃木や茨城などさまざまで、月に1回程度集まる時には東京に集まります。現在、当社の拠点は、札幌、東京、滋賀、沖縄の4つですが、この4つに時々集まれる範囲であればどこに住んでいても良いルールです。先ほど、15人で1チームを組んでいると話しましたが、例えば、自分は東京に住んでいるけど、直属の上司は札幌にいて、自分のオーダーで動いてくれるエンジニアは沖縄にいることもあり得ます。

ちなみに、私自身もリモートワークを活用して動いています。現在は7割方滋賀におり、滋賀から東京の本社の意思決定を行っている他、滋賀レイクスターズのクラブ運営がらみで直接地元の財界の方々と対面する機会を増やしています。家族は東京にいますが、子どももう20歳を過ぎてかなり自由度が高い状態になっており、「亭主元気で留守がいい」を体現しています。オフィスの方も滅多に行かなくて済みますので、「社長元気で留守がいい」ということで、主に東京ではないところに仕事の場を置いています。

働き方の選び方については、リモートとリアルの使い分け、役割分担があると思っています。デジタルで定量的に意思決定ができる仕事、ないしはタスクを細切れに分解して分け与えられる仕事はリモートで仕事をするのが生活全体、ワークライフバランス全体から見ても一番スループットが高いと考えています。片や、初めてお会いする方々とあいさつをしたり、何か新しい取り組みについての話をしたり、また創発的なディスカッションをしたり、ブレーンストーミングをして新しい企画を生み出したりする仕事は、ある種四肢五体を使いながらコミュニケーションして、情報を捨象せずに全身全霊で向き合った中で、新たな物事を創発していくことになるので、リアルの場で対話するのが望ましいと考えています。

私自身の経営面における意思決定に関しては、現在かなり役割分担も権限移譲も進んでいますので、定量的に提示された事項についての意思決定がほとんどとなっています。これについてはもうオンラインで良いと判断しています。逆に、新たに会う方々と本当にじっこんな関係を結びたい時や、新規事業をディスカッションする場合はしっかりフィジカルで顔を合わせて仕事をしています。

最後に、滋賀レイクスターズ買収後の統合活動のために滋賀へ行こうと決めた後に、私の母が病気のため介護・介助が必要な状態になりましたので、今は滋賀の実家で暮らしています。昼間はオンラインワークをして、夜になると母のご飯をつくり、お風呂に入れる仕事と介護の両立を、リモートワークゆえに実現しています。

自分自身、上場会社の社長を務めながら母親の介護もするのはなかなか他に例を見ないものだと思いますので、自分自身が実験台になって実際これができるかどうかやってみようと考えて試みたところ、本当に介護が必要な状態の2カ月間をくぐり抜けることができ、会社の業績も悪化しませんでした。現在も要介護1の状態になった母の介助と仕事を両立し続けています。

このような形でリモートワークを実践しているという話でした。

テレワーク導入時の課題や苦労した点は

村田　皆さんの話をうかがったら、介護と仕事の両立や、子育てと仕事の両立にすごく活用していることが分かりました。ちょっと突っ込みをさせていただければと思います。そういうことをされる中で、「本当はこういう課題があった」「ここは苦労した」などのポイントがあれば教えていただけますか。

上原　今のところあまりないですね。

村田　本当ですか?

上原　まあ委細なところでかなりルーリングをしっかりしないといけないという面はありました。セキュリティは元よりも一段アップしましたし、さまざまなワークルールも定めましたが、今のとこ

ろ課題、事故のようなことや問題は噴出していません。

ただ、みんなと会えなくて寂しいということで“リモートうつ”のような状態になり、離職してしまった人も若干いたのは課題、問題と言えるかもしれません。おそらくですが、リモートワークを採用している他社の皆さんの中でも起きたであろうことが、当社でも起こったということでしょう。

もっとも、「フルリモートを導入しているからこそマイネットで仕事をしたい」と考えて選んでくれた人の数の方が離職者の数倍に及んでいるのも確かです。

村田　今、拠点が滋賀と沖縄、札幌、東京ということですが、今後増えていくかもしれないということなのでしょうか?

上原　あくまでもオフィスを構えているのがこの4拠点ということであって、正社員は群馬など2時間以内に東京へ出社できる範囲に住んでいるのですが、非正規の人は各拠点への通勤2時間圏外を含めて全国各地にいます。たとえば、Uターンで郷里へ戻った方が、それでも東京の単価の仕事をしたいと考えて当社に加わっているケースもあります。

村田　ということは、全国どこに住んでいても、マイネットさんの仕事がしたいなと思ったら応募できるということですか。

上原　現在まさにその状態にしています。マイネット・エニウェアという感じで、どこにいても応募できます。

村田　続いて山本さん、よろしいですか?　何か困ったことがあれば。女子会に入れてもらえないということはよく分かったのですが。

山本　フルリモートに入る前の状況でいうと、先ほども紹介したように私自身がトリプルワークをやっていて実態として会社にほとんどいなかった時期がありました。当時はどちらかと言うとチェック・アンド・コントロールのマネジメントをやっていましたので、オフィスにいると「これはどうしたら良いですか」「あれはどうしたら良いですか」「これ何とかしてください」など、私に決定を求める案件が山ほど来るわけですが、普段会社にいなくて情報が共有されていないのでよく分からない。そこで、「そういうやり方はもうやめて、自分たちで好きなように決めればいい」と考え方を変えてみたのです。

そうすると、私自身もすごく楽になったし、社員もそれですごくわくわく働けるようになりました。そういう思考と行動の変化みたいなことがあって。それが「やっぱりわくわくは大事」という形の会社づくりにつながっていったわけです。

わくわく働ける状況とはどういうものなのか、自分なりに整理しました。1つ目は言いたいことが言える自由でフラットな環境、いわゆる心理的安全性が担保されている状態です。私は、社員が毎週交代で書いているブログで「今日も社長はスキーに行っています」とネタにされるなど、会社でよくいじられています。そういう言いたいことが言える環境、場づくりをすることです。

2つ目は、お互いが自立し、相手を尊重すること。私が持っている正解が必ずしも組織の正解である必要はなく、そうではないケースもあることを前提にして、困ったことがあればそこで話し合って、みんなの知恵を重ねることでより良い答えを求めていく考え方で議論すれば良いかと思います。そうすると多様性がないと逆に議論が深まらないこともあり得ますが、ともかくそれを意識してやってきました。

3つ目が、やり方は自由でも、あり方にはこだわることです。やっぱり成果が続かないと会社はつぶれてしまいます。成果を出さなければなりませんが、ただ成果を出す時に、やっぱり私たちのやっている仕事は人と企業の間に入って価値を高めることなので、その価値が高まっているかどうかにはすごくこだわります。けれども、やり方は任せています。みんなそれぞれ得意なやり方があるはずだから、それで成果を出していけば良いのです。そういう関係性みたいなものを意識してやっていくことで、組織として働きやすいし、楽しいし、結果的にお互いの強みで弱みを補完できるような組織に変わっていきました。

これら3つの要素とテレワークがうまくかみ合って、今の形にシフトできたと捉えています。

村田　そもそもは管理をしようとして失敗したことがあったのでしょうか?

山本　元々人事畑で仕事をする中で、「マネジメントとは何」という問いにずっと向き合ってきました。よく、サーバント型マネジメントと言われるものが良いのではという議論もありましたが、実際に自分もよく分かっていないままチェック・アンド・コントロールをしていたことにある日気付きました。そこからいろいろ考えて試行錯誤しながらサーバント型にシフトしたことと、このテレワークがすごく相性が良かった感じです。

テレワークに向いている企業の条件は

村田　今の発言に上原さんと矢野さんからツッコミを入れていただきたいんですが、いかがですか?

上原　実際、社員とミッションやゴールの設定がきっちりできていてカルチャーバリューが合致している場合、管理は本当に必要なくなると思うのです。当社の場合ですと、まさにビジョン・ミッション・バリューを完全に定めて、ある時期からそれに合致している人しか採用しないと決めました。そこから3年ぐらい時間がかかりましたが、本当にマネジメントコストが下がり、特にヒューマンの管理のために手をかける必要がなくなりました。

カルチャーづくりのために何か一本化されているミッションとかビジョンとかがあって今の状態をつくられたのかどうか、ぜひ知りたいと思います。

山本　実は入社した人が2週間で辞めてしまったという黒歴史もあります。これはもう完全に人の選び方を間違っており、すごく反省しています。どう間違えたのかと言うと、指示をもらわないと動けない人を入れてしまったのです。私はよく、指示を求められたら「あなたはどう思いますか?」と返しますが、その人には「この人は何も決められない経営者だ。責任を丸投げしている」としか映らなかったらしく、辞めてしまいました。

ある程度自分の中のわくわくを大事にして、仕事をすることに対して何らかの形で思いやこだわりを持っている方かどうかが、選ぶ上での1つの大きなポイントになります。面接では悪い話もいろいろしますし、「社長は、冬は本当にスキーばっかりしていて仕事しないけど怒らないでね」という話もします。これ、本当に必ず聞いています。みんな冗談だと思って聞いていて、冬になったら本当に社長がいなくなるから、その時に初めて実感するらしいですけど。少し話が逸れましたが、やっぱりわくわくをすごく大事にするなど、同じような考え方で一緒に働けそうな方を選ぶことがすごく大事と思います。

上原　すごく分かります。「あなたはどうしたいの?」と問いかけてコミュニケーションができる人は、極めて当事者意識が高いと思います。ビジョンや成果に対して当事者意識が高い場合、当然自分の考えを持っているので、「どうしたい?」という問いに対して「こうしたいです」と答えてモチベーションを高く持ちながら取り組みます。ところが、当事者意識がない人、例えすごくスキルは高いけど命令でしか動けないタイプの人を採用してしまうと、このような行動は期待できません。能力が高いかどうかだけではなくて、まさに価値観が問われるところです。

私も先ほどバリューという言葉を使いましたが、バリューの中にオーナーシップというワードを入れていて、すごく大事にしています。圧倒的な当事者意識でことに向かう姿勢を持っていると、自分なりの考えを持って進められる。そういう人を採用しないと多分、テレワークを導入してもてバラバラに動いて一体化が困難なため、良いスループットを出すのは困難だろうなと思いました。

山本　そこは全くそうだなと私自身も実感しています。

上原　「あなたはどうしたいの」と尋ねた時に、答えられる人たちの集団はテレワークに向くと思います。

山本　全くおっしゃる通りだと思います。

矢野　先ほど心理的安全性の話の中で、よく社員からいじられるという話がありましたが、私も頭が少し天然パーマなもの

ですから、よくみんなから「ブロッコリー」と言われます（笑）。ただ、そういった心理的安全性のつくり方は、会社によって大分違うと思います。山本さんが日頃それをつくるために一番心掛けていることがあったら教えてもらいたいと思います。

山本　実は、今の問いに結構近いです。「あなたはどうしたいの?」という問いに対して、本当に思っていることを言ってほしいけど、それを言える場であるかどうかが、すごく大事だと考えています。とはいえ、そうは言っても普通はなかなか言えないだろうと捉えていますので、入っていただいた方にどれだけ心理的バリアを崩してもらうかがカギになると思っています。

私の答えがより良い答えではありません。もちろん、最終的に経営的に判断して責任を取らねばならないテーマについては私が決断しますが、そうでない場合は、みんなが本当に思っていること、感じていることを言葉に出してもらう。みんなで意見を出し合う中で得られる気付きや学びから、よりレベルの高い何かが生まれてくる可能性が高くて、それを私たちは話し合いの中で求めているわけだから、やっぱり思っていることを素直に出してもらわないと、生まれる何かの精度が上がらない。だから、思っていることについて一切遠慮せずに言ってほしいと話しています。これはいろいろな時にいろいろな形で話すようにしています。

テレワークをスムーズに導入できた理由は

上原　今のような議論の部分、「どうしたい?」ということをみんなで論じるような場面はオンラインですか?　それともフィジカルですか?

山本　オンラインです。最初は難しかったのですが、私はへそ曲がりなので、「オンラインでやると決めたからには、もうそれでやってやろう」とすごく意地を張りました。試行錯誤もありましたが、次第にオンラインでもやれそうだという雰囲気ができつつあって、うれしいです。

上原　素晴らしい。多分、ベースのカルチャーというか、価値

観がそろっている人たち同士なので、オンラインでのやり取りでも大丈夫なのでしょう。

山本　あともう1つ、1年ぐらいマレーシアに海外移住していた社員がいたことも大きかったです。その時はリアルの場では話せませんので、彼女がすごく工夫したことがみんなにも伝わってカルチャーにつながっていった部分も大きいと思います。

上原　オンラインにせざるを得ないという状況にすることが、オンラインワークになじむ良いきっかけになります。

山本　もう1つ言うと、もう通勤が面倒くさいから、みんな前に戻したくない。だから、働き方についてみんな一生懸命考えてくれて、その中でトライアル・アンド・エラーを繰り返しながら良い感じに仕上がってきている手応えを今感じています。

上原　当社は「フルオンラインにできたのはすごいね」「よくそれで生産性が落ちないですね」とかなり早い時期によく言われました。今はもうテレワークに慣れている企業は増えていると思いますが、当社は導入後すぐに使いこなすことができました。その要因としては、ゲーム事業のメンバー達が全員オンラインゲーマーであったことが挙げられます。今のオンラインゲームは、1人でプレーするゲームはなく、誰かと一緒に敵を倒すとかチームプレーが求められるのがほとんどです。ゲームはゴールに向けたタスクの塊なので、オンラインゲームの仕事とテレワークでの仕事は感覚的にすごく似ていて、その文化が当たり前の人間たちが集まっているので、業務を一気にオンライン化しても全く問題がなかったのです。

なかなかテレワークに踏み切れない、ないしはオンラインで仕事したくないという社員がいる企業には、まずオンラインゲームを社員でプレーすることを勧めします。そうすれば、「なるほど、同じようにオンラインでも仕事もできる」と実感、体感してもらえると思います。

村田　その点について、矢野さんのところはちょっと苦労されたのではないかと思うのですが。

矢野　スムーズに導入されたという話を聞いているとうらやましく思います。弊社はもう、本当に中小の小さい会社ですから、ゲームといってもなかなかなじみがありません。私も本当に試行錯誤の繰り返しだったので少し話をしたいのですが、最初はテレワークに向いている仕事と向いてない仕事を切り分けるところから考え始めました。全てがパソコン上で行える仕事ばかりではありませんでした。ツールも、おそらく上原さんのところだと自然に使っているものがあったのではないかと思いますが、うちはもう、あまり機能が盛りだくさんだとみんなかえって混乱するので、できるだけ機能を絞らねばならない苦労がありました。それでもやはり最初の頃はなかなか使いこなすまで苦労しましたので、企業のカルチャーという点ではなかなか導入の難しい環境だったと思います。

ところで、上原さんのところではあれだけの人数がおりますが、皆さんのコミュニケーションはチャットですか?　それとも声や顔を出しながらのコミュニケーションですか?

上原　日常のささいなやり取りはチャットです。当社は2012年ごろからChatworkというビジネス型チャットツールを使っていましたので、そのツールでちょっとしたやり取りを行っています。会議に該当するコミュニケーションは、ビデオ会議アプリケーションのGoogle Meetを使っています。

普段は、Discordというコミュニケーションツールで部屋を1つ設定して、15人全員がその部屋に入って音声だけでつながっている状態にしています。

そうすると、オフィスで一緒に仕事をしている時のように、例えば「すみません課長、これちょっと教えてほしいのですが」と問いかけると、課長が教えてくれるようなやり取りが行えます。このように、ちょっとしたやり取りはテキストでチャット、会議はビジュアルでチャット、普段の空気をつなぐのは音声でチャット、という3レイヤーでコミュニケーションを行っています

矢野　非常に参考になります。やはり完全にオフラインにするわけではなく、つながっている状態が常時ある。

上原　文字通り“オン・ライン”の状態にしています。オンラインでいかにフィジカル、空気でつながっているのと同じ状態にするか。結局、先ほどの話は同じ空間をともにしている時のコミュニケーションを3レイヤーに分解したということです。

矢野　もう1つ、弊社の苦労話をしたいのですが、最初にテレワークを導入する時に、ルールやツールにも苦労しましたが、一番大変だったのが「本当に8時間会社にいないと仕事をしているとは言えないのではないか」「サボりではないか」という空気が非常に強かったことでした。これは経営側もそうですが、働いて実際にメリットを受けるはずの社員もかなり不安がっていました。そこで、「8時間会社にいるだけで仕事をしていることになるのでしょうか」などと繰り返し話すことで今は大体解消されたと思っています。上原さんや山本さんの会社で

もそういった声が上がったことはありましたか?

山本　フルリモートについては部分的に導入していたので問題なかったのですが、「フルフレックスを導入する」と社員に言った時は、「何を考えているのですか。仕事が回るわけありません。うちの会社がつぶれたらどうするつもりですか」とすごくしかられました。

話を聞くと、社員たちはフルフレックスの導入に自信が持てないようでした。その不安から新しいことへの抵抗感が生まれ、すごく反発したと思います。そこで、時間かけて一つひとつ不安に思っていることについて話しながら、最後は「駄目ならまた戻せば良いから、とりあえずやろう」と勢いで押し切ったところもありましたが、実際に導入したらその便利さや楽しさ、生活面での充実度が上がることにみんな気付いて、今ではもう誰も元に戻そうと言いません。

村田　フルフレックスを最初に入れたいと思われたのは、やっぱりスキーのためですか?

山本　私は実際にフルフレックスのような形で働いていましたから、「みんなも同じようにした方がもっと面白いのではないか」とほとんど思い付きで提案しました。思い付きで考えたことが正確に理解されたので、皆さんにしかられた部分も否定はできないと思っています。

村田　社長を叱れる会社はいいですね。「社長、駄目じゃないの」みたいな。

山本　だから「私はスキーばかで、冬はそっちの方が忙しいので皆さんお願いします」という感じの会話はわりとしているつもりです。

上原　私ももっといじられたいなと思うのですが……。話を戻すと、当社でもマイネット、私のつながりをコンセプトにしていることを理解した上で当社を選んでくれた社員たちなので、「やっぱりリアルに顔を合わさないと」という意見は当初、特に幹部の方から多く出ました。でも、実際にフルオンラインにしてみると、結局オンラインでも大丈夫なことが分かったのです。

山本さんの話を聞いてすごいなと思い、これも自分たちの特徴かと思うのが、当社ではフレックスをいまだに導入していないということです。当社では毎朝10時きっかりに、チームごとで「おはようございます」とあいさつをしてミーティングを行ってから仕事をスタートしています。仕事の時間も、もちろん子育て中の社員はタイムシフトすることもありますが、9割方のメンバーは10時から19時までを定時にしています。オンラインゲームは、みんながいる時間に一緒にプレーしなければ何にも面白くありません。みんなが楽しくゲームをつくれるようにするには働く時間を合わせることだと思っています。

でも逆に、山本さんの会社はフルフレックスを導入しながらわくわく状態をつくれているのがすごいなと思います。

山本　一応、毎日のミーティング時間は決まっています。ウインタータイムとサマータイムがあり、サマータイムだと毎朝10時に全員オンラインで顔を合わせて、雑談でもいいからとにかく話をしています。ウインタータイムの場合は14時です。なぜ14時かと言うと、午前中にスキーに行ってしまう人がいるからです。とにかく予定がなければ必ずオンラインで顔を合わせるルーティンはつくっていますので、全員が顔を合わせない日はありません。

村田　採り入れたフレックスもリモートワークも、社員の方のわくわくにつながっているということですよね。

山本　他の会社に行ったらこういう生き方ができないだろうということだけは確信があるので、そういった点ではうちの会社をつぶさないように、私の足りないところをみんなで補ってくれているのではないかという手応えは感じています。

テレワークで生まれた成果は

村田　残り時間が少なくなってきましたので、リモートワーク、テレワークに取り組まれてこんな成果があったということがあったら教えていただきたいのですが。

矢野　今日は中小企業の泥臭い話ということで、成果の部分をぜひ中小の方にもしっかり伝えたいと思います。

テレワークの導入効果は、大きく分けて3つあります。1番目は、「売り上げ利益の確保、経営効率の向上」です。緊急事態宣言中も会社機能を止めることなく続けることができました。あの時は正直言って、あまりにも出勤できる人が少な過ぎて難しいかなと思いましたが、それでもテレワークを導入したことで売り上げなども維持できて、かつ、メンバーたちの雇用も確保できました。

2番目は、「大幅なコスト減、DX化」です。よく言われることですが、紙をなくしたことがかなりのコスト削減につながりまし

た。またDXという点でも、手書きの伝票の廃止や押印廃止によってスムーズに仕事ができるようになりました。

3番目が特に伝えたいのですが、「企業価値・採用力の向上」です。中小企業、特に弊社のような規模の会社では珍しいと思いますが、この7年間、もうすぐ8年になりますが、育休産休フル取得は5回、復帰率は100%です。残業もゼロ、離職もゼロを続けています。

また、これはテレワークだけの成果とは言えませんが、すでに働き方改革に力を入れていた2019年は4名の採用枠に対して、なんと200名の方から応募がありました。入社した4名は全員20代、非常に優秀な方たちで今も活躍してくれています。働き方改革への取り組みによる採用力の向上は、おそらく中小企業にとってかなり大きな財産になるのではないでしょうか。

先ほど山本さんの話にも何度も出てきましたが、心理的安全性の確保も大事だと考えています。私は、出産・育児や介護をキャリアの妨げに絶対させないという信念で取り組んできたので、これを今テレワークという働き方を通じて実現できていると思います。

病気や手術をした後であっても問題なく働き続けられる環境もできてきましたし、子どもが熱を出して休まなければいけない時も、「ごめんなさい」を言わなくてもよい関係性が徐々に築けています。また、働きながら子どもを育てていると、有給休暇があっという間になくなってしまいがちですが、「この程度の状態なら子どもを見ながらでも働ける」という時も実は結構あるので、テレワークをうまく使いながら働くことで、有給の温存が可能です。

こういった取り組みを進めることで、意見や行動が容認されやすい環境もできています。先ほど上原さんの話にもあったChatworkを弊社も使っていますが、このツールを使っているうちに、チャット上でみんなが意見を言いやすい環境ができ、お互いに垣根なく話す空気もつくれていますので、この面でも心理的安全性が向上しています。これらを踏まえて、少し言うと恥ずかしいのですが、荒川区で一番安心な職場をめざせているのではないか思います。

テレワークについて、「話は分かるけれども、なかなか当社ではできない」「そんな余裕はない」という話をお客さまから、また友人・知人からもよく聞きます。けれども、会社の規模というものは、以前であれば給与と福利厚生という文脈で語られることが多かったのですが、テレワークという働き方の改革を通じて、本当に埋められないぐらいの大きな差が大企業と中小企業との間にできつつある状況を示唆する統計結果なども出てきています。このまま中小企業が何もしないまま10年が経過したら、はたして若い人が来てくれるだろうかという危機感を常に持っています。

働き方改革を考える際に基準としたいのが、母親、もしくは父親という立場の社員です。彼らに合わせて働き方を考えれば、おそらく誰にとっても働きやすい環境をつくりやすいでしょう。

個人的な話になりますが、今日話した内容は、私の部署のメンバーが日々話してくれる内容をありのままに話しています。一緒に取り組んでくれているメンバーを私は非常に誇りに思っていますし、彼らのことを宝だと思いながら一緒に仕事をしています。中小の良さというのはお互いの顔が見えるところだと思いますし、他の中小企業の皆さんのところでも、困っている人のことはすぐ分かると思います。困っている人にはすぐ手を差し伸べてケアができる我々の強みを生かして、もしまだテレワークに取り組まれていないところは、今日から半日だけでも試してみるとおそらくハードルが下がるのではないかと思います。

村田　最後に一言ずついただいてもよろしいですか?

山本　中小企業は、開き直ったら何でもできます。一生懸命考えて工夫すれば、社員は自分の生活と人生に満足しながら働けるようになります。こうした環境づくりは、大企業よりも中小企業の方がはるかにやりやすいと思うのです。思い切った働き方改革を進める会社の元には、その考え方に共鳴した優秀な人材が集まりやすくなる時代がまもなくやってくると確信しています。

上原　実際にフルリモートを導入して一番良かったのは、本当に全国から優秀な人材を採用できるようになったことです。

現在、当社のCMO、マーケティングの責任者は沖縄在住で、法務リーダーは京都に住んでいます。ゲーム事業の部門長6人のうち、2人は札幌、1人は沖縄にいます。場所を問わない働き方を構築した時に、本当に優秀な人たちは場所に縛られること自体をあまり好まないことがよく分かりました。山本さんのように、時間や場所に縛られない方が優秀な人材である時代にどんどん向かっていると思います。テレワーク、リモートワークを導入し切ることが、結果的に企業がより優秀な、高度な人材を集めるきっかけになるのではないかと実際に取り組んでみて感じています。

村田　「ここまでできる! 地方・中小企業のテレワーク活用」というテーマに沿って、各社の好事例や知見などを十分伝えることができたのではないかなと思います。ご清聴ありがとうございました。

協賛企業のセッションの紹介

第9回JTAトップフォーラムでは業界のトップリーダーが集結!
多業種の企業講演をご覧ください。

メインセッション

特別協賛 株式会社NTTドコモ

ドコモの「ビジネスdXストア」のご紹介

2021年12月に開始した「ビジネスdXストア」を中心に、テレワークを含めたDX推進をサポートするドコモの考え方と打ち手をご案内します。

法人ビジネス本部
DXソリューション部
天池 専太郎 氏

特別協賛 日本マイクロソフト株式会社

ハイブリッドワークの価値と日本マイクロソフトの実践

社員自身が働く場所や働き方を柔軟に選択できる、リモートワークとオフィスワークを組み合わせた「ハイブリッドワーク」は、これからの働き方のモデルになるとマイクロソフトでは考えています。人を軸とした市場やお客様のデジタルトランスフォーメーション(DX)の柱として、ハイブリッドワークはどのような価値を創造できるのか。日本マイクロソフトが取り組んできた、自らの実践をご紹介します。

デジタルセールス事業本部
Azure Specialist
織田 開智 氏

協　賛 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社

フレキシブルワークスタイルが従業員の生産性とエンゲージメントを向上させる理由

Withコロナの新たな働き方として多くの企業が取り入れたテレワークも、今や当たり前の働き方になりました。そんな中、一部の企業ではテレワークの次の新しい働き方として「フレキシブルワーク」と呼ばれる働く時間や場所をさらに柔軟にした働き方に注目が集まっています。本講演では、テレワーク率80%、一部のオフィスにおいて席を1/3にした自社の事例や課題などを交えて、フレキシブルワークスタイルが従業員の生産性とエンゲージメント向上に寄与する理由をお伝えします。

プラットフォームサービス本部
アプリケーションサービス部
スマートワークスタイル推進室 主査
山本 清人 氏

協　賛 株式会社NTTデータ

Afterコロナの働き方を支援するデジタルワークスペース「BizXaaS Office」

ニューノーマル時代の働き方を支え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「BizXaaS Office」の概要紹介動画です。

BizXaaS Office®

コンサルティング&ソリューション事業本部
デジタルビジネスソリューション事業部
デジタルワークスペース統括部
BizXaaS Office営業窓口

協　賛 Sansan株式会社

営業の働き方を変える～生産性向上を後押しするSansanのソリューション～

働き方改革関連法の改正や、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、営業パーソンの働き方は大きく変化しています。この変化に対応するために、DXを起点とした生産性の向上が求められています。そこで今回は「働き方を変えるDX」を推進するSansanのソリューションがどのように営業の働き方を変え、生産性を向上させるのかお話しいたします。

ビジネス統括本部 SMB営業部
シニアマネジャー
田中 祐輔 氏

協　賛 日本電気株式会社

今からテレワークを始めるならこれ!　NECのお勧めテレワークソリューション

これまでテレワークを始めたくてもセキュリティスキルや運用工数、管理のやり方が心配でなかなか始められなかったというお客様も多いのではないでしょうか?　NECではそんな心配事をお持ちのお客様に向けて、安心、安全、らくちんをご提供するテレワークソリューションを多数取り揃えております。本講演ではこれから、もしくは改めてテレワークを始めたいというお客様向けに、Chromebookを用いた安価かつセキュアなテレワーク端末やテレワーク時の勤務状況の可視化、高品質なWeb会議室を実現するソリューションなどを厳選してお伝えします。

プラットフォームソリューション事業部
エキスパート・働き方×ITエバンジェリスト
阿部 憲一 氏

協　賛　東日本電信電話株式会社

NTT東日本

ニューノーマル実践レポ　これからのDXの組み立て方～NTT EAST ACTION～

アフターコロナも見据えたニューノーマル/DX加速について、NTT東日本自身の実践レポートと、お客さまの課題やニーズの変化、そしてDX加速に向けてNTT東日本がご提供するバリューについてご紹介します。本セミナーのフルバージョン版を弊社オンラインイベントにて視聴可能です。事前登録受付中!

ビジネスイノベーション本部
担当部長
蛭間 武久 氏

協　賛　富士通株式会社

FUJITSU

安全なテレワーク環境をどう実現できるのか　～仮想デスクトップによる快適な業務環境～

コロナ禍により、テレワークが必須となってきました。今後も、テレワークとオフィスを両立させた仕事の仕方が求められる中、柔軟に利用できる仮想デスクトップが求められています。長年培った仮想デスクトップサービスのノウハウを活かし、お客様に最適な仮想デスクトップのソリューションをお伝えします。

マネージドインフラサービス事業本部
デジタルワークプレイス事業部
テレワークビジネス部 マネージャー
櫻井 一人 氏

協　賛　富士フイルムビジネスイノベーションジャパン株式会社

FUJIFILM
富士フイルム ビジネス イノベーションジャパン株式会社

紙からの脱却でテレワークを加速　～電帳法改正を機に進める全社DX化～

コロナ禍を機に急速に普及したテレワークですが、経費精算、契約、経理業務など法定保存文書に関連する領域は、まだまだ紙を中心とした業務となり、テレワーク率や業務効率化の阻害要因となっているケースが散見されます。令和3年度に電子帳簿保存法が改正されたことで、経理部門にとどまらず、営業、物流、総務など様々な部門における「紙から電子へ」のDX化を進めることが容易になりました。今回は、電帳法改正を機に会社全体の業務DX化をどのように進め、テレワーク推進につなげていくべきかを、e-文書法制定時から長年ノウハウを培ってきた経験と実績に基づき、ユースケースを織り交ぜながらご説明させて頂きます。

執行役員
ソリューション&サービス営業、
システムエンジニアリング 管掌
菊池 史朗 氏

協　賛　丸紅情報システムズ株式会社

MSYS
丸紅情報システムズ

簡単に始める! LGWANで使える! トータルリモートワークソリューション

社会状況に合わせ変化を求められる業務環境実現のため、柔軟にご利用いただけるLGWANリモートワークソリューションをご提案します。私たち丸紅情報システムズではリモートワークソリューションとして「リモートアクセス」「オンライン会議」「チャット」をいつでもすぐに始められるサービスをご提供します。また、リモートワーク環境のセキュリティ強化、通信環境の最適化までお客様の課題にご参考いただける情報をご案内します。

IT基盤ソリューション事業本部
西日本営業部 部長
布川 恭子 氏

協　賛　三井不動産株式会社

三井不動産
MITSUI FUDOSAN

法人向けシェアオフィス「ワークスタイリング」のご紹介

「共同利用型オフィス等セキュリティ認証プログラム」において、最高レベルであるトリプルスターの認証を取得した、弊社運営の法人向けシェアオフィス「ワークスタイリング」を動画を交えてご紹介いたします。

ビルディング本部
ワークスタイル推進部 統括
児玉 邦彦 氏

協賛 日本電信電話株式会社 NTT

協賛 株式会社パソナ PASONA

協賛 株式会社リコー RICOH

■ 協賛企業、後援団体・メディアの紹介

「第9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、Sansan株式会社、日本電気株式会社、日本電信電話株式会社、株式会社パソナ、東日本電信電話株式会社、富士通株式会社、富士フイルムビジネスイノベーションジャパン株式会社、丸紅情報システムズ株式会社、三井不動産株式会社、株式会社リコー（五十音順）

【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（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YWCA会館3階　TEL:03-5577-4572
URL:https://japan-telework.or.jp