

## 第3回 JTA トップフォーラム

# 「テレワークでワークスタイル変革」 開催レポート

一般社団法人日本テレワーク協会は、2016年1月26日に都内で第3回 JTA トップフォーラム「テレワークでワークスタイル変革」を開催しました。企業の管理職層を中心に約450人が参加し、テレワークを推進する様々な企業の事例からワークスタイル変革の理解を深めるとともに、女性の活躍推進の新たな方向性について学びました。



## 主催者挨拶

### 一般社団法人日本テレワーク協会 会長 宇治 則孝



テレワークとは、ICT（情報通信技術）を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方だ。現在、「多様な人材の、多様な働き方」を実現しようという大きな流れの中でテレワークに注目が集まっている。テレワークは、働き手のワーク・ライフ・バランスの向上と企業の生産性向上につながる。

国土交通省の「平成26年度テレワーク人口実態調査」では、週1日以上終日の在宅勤務をする人は3.9%にとどまっている。

しかし、昨年秋に実施した日本テレワーク協会の自主調査では「機会があればテレワークをやってみたい」「テレワークでも仕事ができる」と50%以上の人が回答している。テレワークがさらに普及していく可能性は大きい。

テレワークは育児中の女性やIT・外資系企業に限定した働き方ではない。今や、性別や業種に関係なく広く普及しつつある。日本テレワーク協会としては、本日のフォーラムや調査、出版、提言などを通して、より一層テレワークの普及に力を入れたい。

## 来賓ご挨拶

### 総務副大臣兼内閣府副大臣 松下 新平氏



全閣僚出席の代表質問に対応中の高市早苗総務大臣に代わり、ご挨拶させていただく。「一億総活躍社会」実現の大きな支えとなるのがテレワークだ。総務省でも「随より始めよ」ということで2015年7月から省内でテレワークを実践。災害対応などを担当する一部の職員を除く幹部職員全員、また一般職員が自宅でのテレワークを体験した。この結果、実施者の80%以上が仕事の効率が上がったと回答し、テレワークの効果が確認できた。

企業でのテレワーク導入率は11.5%にとどまっている。総務省として普及推進に向けてサポートしていきたい。

総務省は2015年度から地方創生に向けた「ふるさとテレワーク」にも力を入れている。現在、全国15か所で実証実験を行っている。和歌山県白浜市での実証実験では商談率や契約率がアップし、働き手個人の自由な時間が増えたという成果が見られた。来年度も「ふるさとテレワーク」に力を入れていきたい。

## 基調講演

### 経営戦略におけるワークスタイル変革 悪しき労働慣行が日本をダメにしている！ ～カルビーにおける働き方改革序章～

### カルビー株式会社 代表取締役会長兼 CEO 松本 晃氏



1989年にベルリンの壁が崩壊し、1990年からの冷戦後、世界は大きく変わった。以前のような働いた時間が成果に比例するビジネスモデルは通用しなくなった。それにも関わらず日本は変わらなかった。労働時間に対して賃金を支払わなければならない、成果ではなく「長きを以って尊しとなす」働き方が続いている。弱い人は守らないといけませんが、こうした雇用の岩盤規制による悪しき労働慣行は壊さないといけない。

2009年にカルビーの代表取締役兼CEOに就任して以来、労働の改革を行ってきた。この結果、6期連続最高益を記録している。松本経営の軸は成果主義だ。働いた時間の長さは重要ではない。成果を出した社員には、感謝や賞賛、報酬が欠かせない。貢献に

見合った報酬を出せるよう評価基準や給与体系を見直した。身分制度、稟議書、定例会議、中期計画等の不要な制度も簡素化もしくは廃止した。成果が出せるならオフィスに来る必要はないと言っている。ツールはいくらでもあるに、形式的に出勤するのは通勤時間の無駄だ。

社員は、ワーク・ライフ・バランスといった時間や社会的な豊かさ、ワクワクする仕事、仕事を通じての成長を求めている。しかし、古き労働慣行は人をダメにし、会社をダメにし、国をダメにしてきた。カルビーでは社員は転勤拒否ができ、断っても評価には響かない。仕事が終わったら早く帰って家族や教養、健康などに時間を使ってもらいたい。人間としての魅力がある人の方が成果を出せるからだ。

ダイバーシティは自分のライフワークであり、企業の成長のエンジンだ。コストではなくロングタームで投資すべきものだが、理解してもらうのは簡単ではない。トップとして、ダイバーシティの数値目標を設定して忍耐強くコミットメントしている。2020年には女性管理職比率 30%を目指している。女性の登用には、ライフとワークのバランスと取れる制度が必要だ。現在、執行役員 15 人中女性は 4 名だが、さらに増やしていきたい。ダイバーシティは業績が悪化すると後退し、非難されるリスクがあるが、さらに推進していく。

最後に、カルビーは夢経営をしている。社員に夢のない仕事をやらせてはいけない。カルビーに入社以来、「7年後の夢を語る会」を年に 2 日間開催している。直近の定量的な夢は 7 年後に売上一兆円、利益二千億円だ。現実と夢の間に大きなギャップがあるが、2 日間の会議で 7 年後の夢を実現する方法を語り合っている。吉田松陰の言葉だが、「夢なき者に成功なし」だ。夢をもって会社を経営していきたい。

## パネル討論

### テレワーク推進企業における取組と課題

#### パネリスト【五十音順】

全日本空輸株式会社	常務取締役執行役員 河本 宏子氏
日本電信電話株式会社	常務取締役 島田 明氏
日本マイクロソフト株式会社	執行役人事本部長 佐藤 千佳氏
明治安田生命保険相互会社	執行役人事部長 梅崎 輝喜氏
株式会社リクルートホールディングス	ダイバーシティ推進部長 伊藤 綾氏

#### モデレーター

一般社団法人日本テレワーク協会	会長 宇治 則孝
-----------------	----------



## 事例紹介

**宇治** 本日は様々な業界でテレワークを推進する責任者の方にお集まりいただきました。まず各社特有の取組から伺いたい。

**河本** 当社は2012年に創業60周年を迎え、ホールディングス体制に移行した。世界のリーディングエアラインを目指して、国際線事業の拡大に取り組んでいる。

2014年～2016年度のANAグループ中期経営戦略として業務プロセスの大改革に着手。総務、人事、企画、ITの部門の人間が中心となる組織横断型の業務プロセス改革室が旗振り役となり、まずは社員の8割を占めるフロントスタッフ（客室乗務員、パイロット、整備士、空港係員）の業務プロセス改革を行った。

iPadを導入したことで客室乗務員の研修に必要なマニュアルのペーパーレス化や動画教材による効果的な習熟が可能になり生産性の向上につながった。必要な情報に素早くアクセスできるようにもなり、お客様接点でのカスタマーエクスペリエンスも向上した。

**島田** NTTグループの従業員は約24万人でその内の3分の1が海外の従業員だ。グループ企業数でも918社のうち3分の2が海外を占める。当グループでは、多様な人材のさらなる活躍、生産性の向上、イノベーションの創発を目的に「働き方改革」を進めている。

テレワークの推進には、柔軟な働き方（サービス制度）と安心・安全なICTの導入が重要だ。以前は9:00～17:30の固定的な勤務時間が中心で、在宅勤務の利用は限定的だった。2015年にはフレックス制拡充、勤務時間の分断可能、在宅勤務の制限撤廃など柔軟な働き方を可能にするサービス制度に変更した。さらに、高度化するセキュリティの脅威にスピーディーに対応するために、グループ企業のセキュリティ基盤を統合し、リスクを最小限に抑えている。

**佐藤** 当社は「ワークスタイル変革の先鞭であり続けること」を目指してワークスタイ

ル変革に取り組んでいる。“いつでも、どこでも”最適に活躍できるフレキシブルワークスタイルの環境が整ったのは、2011年に本社を品川に移転してから。直後に東日本大震災が発生し会社としてBPCを発令したことで本格的にテレワークが普及した。

ワークスタイル変革の結果、社員のワーク・ライフ・バランスが40%向上し、女性の離職率は40%ダウンするなど大きな成果が出ている。

在宅勤務における今後の課題は、仕事と介護の両立への対応だ。社内調査では現在介護をしている社員は1割弱だったが、85%の社員が今後5年間のうちに、家族や親族を介護する可能性があるかと回答した。フレキシブルワークスタイルをさらに展開して介護の問題にも対応していきたい。

**梅崎** 当社は2010年4月より働き方改革に向けた取組みを推進してきた。テレワークに関しては効果の事前検証を目的に2015年1月から本社の企画担当部の管理職を中心にプレトライアルを開始。2015年4月からは本社全組織の育児・介護中の職員、管理職・企画業務型裁量労働者を対象にトライアルを拡大した。トライアル中は利用者に複数回アンケートを実施し、生の声を施策内容に反映した。2016年度からはテレワーク制度を本格展開する予定だ。

テレワーク導入の効果として、利用者の8割以上が「業務が効率化した」、管理職の9割以上が「自身の働き方を良い方向に改革できている」と回答した。本社中堅スタッフ層の法定外時間外勤務は前年度と比べて約20%減となるなど、働き方改革が進展中だ。

**伊藤** リクルートグループはグループ企業119社からなる従業員約3万人の会社だ。働き方改革として、約1年前からリクルートホールディングス社、リクルートアドミニストレーション社、リクルートマーケティングパートナーズ社の3社でリモートワークの実証実験を開始した。

現在は上限日数なしで在宅勤務を利用できる。トライアル期間中は「週2日までしかオフィスに来てはいけない」とし、新しい働き方を考えるきっかけを作った。また、働き方を変える機運を高めるために「働き方ワールドカフェ」を開催。社員から課題を積極的に吸い上げることで仕組みを随時改善している。

働き方が自由になると評価の仕組みが重要になる。リクルートでは「起業家精神」や「圧倒的な当事者意識」といった企業文化が根付いており、これが当社の働き方改革を支えている。

## テレワークの利用率向上に向けて

**宇治** 日本テレワーク協会でも2020年に向けたワークスタイル変革の課題を研究しているが、「制度はあっても制度に魂がこもらない」、「利用者の数が増えない」という課



題が挙げられている。各社ではどのように対応しているか伺いたい。

**島田** テレワークを行う上でチームビルディングが重要だ。以前アメリカで勤務していた時は物理的な理由からテレワークが当たり前だったが、システムを活用したコミュニケーションだけでは上手くいかず、年に1回は社員全員が一同に会するパーティーが開かれるなど、人と人との交流が大切にされていた。日本はウェットな関係が前提でテレワークを進めようとしているので状況が逆だ。どのようにテレワークの必然性を理解するか、家族の在り方をどう捉えるかも課題だ。

**梅崎** テレワーク導入にあたっては他社の先行事例を研究した。制度の使い勝手の悪さや管理職の無理解がテレワークの利用率を下げるのが分かったため、当社ではトライアル中から自由に使ってもらえる形態にし、上司が部下に勧めたくなるよう管理職からトライアルを開始したことで上手くいった。

**佐藤** テレワークの使いやすさは部署の特性によるものではなく、マネージャー本人の特性に依存することが分かった。マネージャーによってテレワークのやり易さに違いが出てはいけない。チームメンバーの生の声をサーベイとして管理職本人にぶつけ、管理職の意識改革を促している。

**伊藤** 働き方改革は、最初から制度を完璧に準備して進めるよりも、みんなで「体験」しながらトライ&エラーしながら進めたほうが上手くテーマではないかと感じている。働き方改革に対抗感がある人にも、まずは「体験を促進」することが重要だ。

**河本** 間接部門でテレワークのトライアルを行った際のアンケートでは、上司の理解や職場の雰囲気改善事項として挙げた。客室業務員のタブレットによる業務改革ではキャリアのある人が若い人に使い方を聞くといったコミュニケーションが増え、現場からタブレットを活用した新しい提案も出てくるようになった。

## 管理職の意識改革と成果での評価制度

**宇治** テレワークは経営トップが理解しても中年の管理職男性を中心とするマネジメント層がネックになって普及しない、という話がある。日本テレワーク協会では粘土層と呼んでいるが、各社でどう対応しているか伺いたい。また、働いた時間ではなく成果で評価していくという話もあるが、どう展開していくべきだろうか。

**島田** 粘土層の意識改革については、粘土は割ったり、溶かすのではなく放っておくという考え方もある。WEB会議など若手の間で上手く使えていることが重要。粘土層も自分が情

報から疎外されていると気づけば、自分から勝手に溶けていくのではないか。

**佐藤** 以前は管理職から部下が目の前にいないと評価できるか不安という声があった。非管理職からも、在宅勤務すると出社している同僚と評価に差がつくのではないか、という声が上がっていた。しかし「テレワークの日」などで体験してもらった結果、社員にテレワークをしても大丈夫だという確信が生まれた。評価制度がしっかり機能していることが重要だ。

**梅崎** 当社は 2 年前から評価制度を成果主義に変えている。その前から目標管理制度を導入しており、実績に応じて評価する文化ができています。アンケート調査も行ったが、上司、部下とも評価に関する懸念はないようだ。

## 各社からのメッセージ

**河本** ワークスタイル変革は一方通行では上手くいかない。サポートするスタッフ、現場のインタラクティブなコミュニケーションが重要だ。一緒に作り上げていこうという雰囲気が、新しい価値の創造につながる。

**島田** テレワークを促進する上で一番重要なのは、テレワークが必要な状況にすることだ。当グループの場合は 5 年前に海外の会社を買収し、夜中の電話会議が増えたことが大きな転機となった。各会社でトリガーとなるものを活かしては進めてはどうか。

**佐藤** ワークスタイル変革、テレワークを実現するためには、数社だけが先行している状態では不十分だ。社員のパートナーや配偶者が働く組織での働き方も変われば、仕事と育児や介護との両立がもっとスムーズにいくのではないか。色々な会社と業界を超えて高めあっていきたい。

**梅崎** 制度が整っているだけではワークスタイル変革は実現しない。上司の意識改革を進めたり、業務量の削減を行ってイキイキと働ける条件を作ることも重要だ。

**伊藤** 多様な人材の多様な働き方を実現するには、新しい働き方をチームビルディングによってどう実現できるかが肝だ。

**宇治** ワークスタイル変革を進める上で、テレワークの不安 3 要素と言われるのが「評価」と「コミュニケーション」と「マネジメント」だ。日本テレワーク協会としては、これらを払拭できるよう、テレワーク推進企業や会場の皆さまと協力しながらテレワークを推進していきたい。

## 特別講演

# 女性活躍とテレワーク

公益財団法人 21 世紀職業財団 会長 岩田 喜美枝氏



女性の活躍の課題は働き方改革とほとんど同じだ。働き方改革の中の大きな課題としてテレワークがあることをご理解いただきたい。

女性活躍とは、二つのことが二つとも実現した状態だ。一つ目の軸が「仕事の継続（育児等との両立）」であり、二つ目の軸が「キャリアアップ（育成・登用）」だ。多くの企業が「継続」のための対策から着手し、ほとんどの企業が「キャリアアップ」支援には至っていない。その結果、ワーキングマザーは増えたが、女性が補助的な仕事に滞留してしまうようになった。

女性の活躍には三段階ある。第一段階は「女性は子どもができれば退職が当たり前」、第二段階は「女性はおろうじて仕事と育児・介護を両立」、第三段階は「男女ともに家庭責任を担いながらしっかりキャリアアップ」だ。第三段階に進むには、両立支援策を「育児支援」から「仕事（キャリア）支援」へと方向転換しなければならない。

企業には、働く時間や場所などの労働条件を柔軟化して「仕事免除型の両立支援」から「仕事を支援する両立支援」にシフトしてもらいたい。キャリアアップには、育児休業や短時間勤務からの早期復帰が重要だ。ただし、大前提として働き方の現状を変える必要がある。時短勤務からなかなかフルタイム勤務に戻れないのは、復帰した途端、残業がつかまとう実態があるからだ。男女関係なく残業がないことが当たり前の働き方への改革が必要だ。

働き方改革は、「すべての社員が時間制約社員」という発想から出発する。その上で、残業削減や年休取得による長時間労働の是正やフレックスタイム、裁量労働、在宅勤務などの労働条件の柔軟化を進めることが大切だ。在宅勤務は、育児・介護を担っている者に限定するのは問題だ。一人でできるデスクスペースがあれば広く認めるべきだ。部下が在宅勤務をするとマネジメントができるか不安になる管理職がいるが、マネジメント能力があれば問題ない。一時間あたりの労働生産性を高めるための工夫をすることで残業のない職場を作ることができる。

男性管理職の意識改革として、妊娠・育児中の女性社員にはジャストフィットの配慮をして欲しい。一人ひとり様々なニーズがあるためだ。ただし、配慮しすぎて成長を阻害しないことも重要だ。育児中の女性の意識改革も必要だ。残業はやらせる上司が悪いが、時間あたりの生産性は高めて欲しい。また会社が危機的な状況の時は育児を言い訳にしないで欲しい。難しい仕事、異動は成長のチャンスだ。全ての女性社員にチャンスをつかんで掴んで！とエールを送りたい。