

人事制度の整備、意識改革の促進などに取り組み、 新しいワークスタイルを確立 —在宅勤務支援ソリューション—

東日本大震災発生から1カ月半ほど経過した2011年4月下旬、日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、日本IBM）は、復興を支援する「危機管理・災害対策ソリューション」の提供を開始しました。危機管理・災害対策ソリューションは、震災後に強化が必要とされる危機管理、災害対策、災害復興のためのお客様支援ソリューション群を体系化したもので、「節電ソリューション」「事業継続・回復ソリューション（BCR: Business Continuity & Resiliency）」「在宅勤務支援ソリューション」「グローバル風評分析ソリューション」の4つから構成されています。

本記事ではこの中から在宅勤務支援ソリューションに焦点を当て、日本IBMでの事例を中心に取り上げながら、ソリューションの概要についてご紹介します。

日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業
コンサルティング・サービス
戦略コンサルティング
マネージング・コンサルタント

関 伸恭

Nobutaka Seki



【プロフィール】

ブライスウォーターハウスクーパースコンサルタント株式会社に入社後、IBMとの事業統合を経て、現職。人事コンサルタントとして、人財マネジメント戦略策定、人事制度設計、グローバル人財マネジメント、育成体系構築、業務改革・改善、システム化構想など、人事領域全般における多数のコンサルティング・サービスを担当・リードする。ここ数年は、これまでの経験を基にタレント・マネジメントを中心とした企業における人財価値向上への取り組みに従事している。

震災を機に働き方に関する課題が浮き彫りに

東日本大震災を経験した多くの企業にとって、事業継続計画（Business Continuity Plan: 以下、BCP）の推進が極めて優先度の高い課題となっています。

震災以降、お客様から「震災直後の社員の安否確認ができなかった」「安否確認はできたが、会社の方針などをスムーズに伝えることが難しかった」といったご相談を受けました。詳しく伺ってみると、当初自宅待機としていた時期にビジネスが停滞してしまい、社員から「他社では在宅ですぐに業務を再開している」「当面の業務推進に関する方針が出てこない」などの声が数多く上がっていたことが分かりました。

こうしたご相談を通じて、多くの社員が出勤して業務を行うことが困難な状況下でも事業の継続性を維持するために、オフィス以外の場所での柔軟な勤務が可能な環境を整えている企業は、思っていたよりも少ないという印象を抱きました。また環境は整っていても、うまく活用されていないといったケースもありました。

日本IBMでは、以前から在宅勤務を含めたフレキシブルな働き方を可能にする仕組みや制度があり、多くの社員が当たり前のように活用しています。イントラネットへのアクセスや遠隔会議の仕組みなどのツール面のみならず、意識改革の促進、人事制度の整備・運用などのノウハウも蓄積していますので、こうした仕組みやノウハウをソリューションとしてまとめて提供すれば、お客様のお役に立てるのではないかと考えたのです。

長年にわたり推進されてきた

日本IBMの在宅勤務関連の仕組み

ここで在宅勤務支援ソリューションのベースとなる日本IBMでの取り組みについてご紹介します。

日本IBMにおける在宅勤務関連の主な仕組みとしては、「オンデマンド・ワークスタイル」と「在宅勤務制度（ホーム・オフィス/e-ワーク）」の2つがあります（表1）。

表1. 日本IBMの在宅勤務関連制度

	オンデマンド・ワークスタイル (ODWS)	在宅勤務制度	
		ホーム・オフィス	e-ワーク
対象者	お客様サービス系部門に属する営業職、コンサルタント職、技術系職	・ ODWS対象外部部門の社員 ・ 主任クラス以上 ・ 過去2年間の評価が一定以上	・ ODWS対象外部部門の社員 ・ 副主任クラス以上 ・ 勤続1年以上
在宅頻度	定めなし (厳密には在宅勤務でないため)	週4日以上の日	週3日まで
主たる勤務場所	お客様オフィス、サテライト・オフィスなど状況に応じ選択	自宅またはオフィス (オフィスに自席なし)	自宅またはオフィス (オフィスに自席あり)
備品と経費	PC:会社貸与 電話:携帯を貸与 通信回線:自宅は自分で用意	PC:会社貸与 電話:携帯を貸与 通信回線:自分で用意	PC:会社貸与 電話:自分で用意 通信回線:自分で用意

オンデマンド・ワークスタイルは2004年に開始されたもので、営業職やコンサルタント職、技術系職の社員を中心に適用した制度です。これは自宅だけではなく、お客様オフィスやサテライト・オフィスも含め、場所を選ばずに働くことのできる制度です。例えば、お客様先へ資料をお持ちする場合、制度適用以前であれば、東京都港区の箱崎にある日本IBMオフィスに出勤して資料を作成し、出力してからお客様オフィスに向かうこととなりますが、オンデマンド・ワークスタイルであれば、自宅で資料を作成し、お客様オフィスに近いサテライト・オフィスに立ち寄って資料を出力、それを持参してお客様オフィスに向かうことができます。オンデマンド・ワークスタイルは、この例のように移動時間を削減し、業務効率を向上させることによって、お客様中心の働き方を推進することを目的としています。

もう1つの仕組みである在宅勤務制度は1999年から施行されているもので、管理・スタッフ系部門に所属している社員に適用している仕組みです。この制度は、ワーク・ライフ・バランスの向上、生産性の向上、専門性を十分に発揮できる就業環境の提供を目的としています。これによって、社員それぞれが業務内容や日常生活の都合などを考慮して、自宅とオフィスのどちらがベストな環境であるかを都度判断しながら仕事を行うことができるようになりました。

働き方に合わせて働く場の環境を整備

このような新しい働き方の仕組みは、制度さえ作ればすぐに機能するというものではありません。そのため、日本IBMではさまざまな取り組みを行ってきました。

その1つは、「働き方と働く場をデザインする」という取

り組みです。これは、各事業所やサテライト・オフィス、ホーム・オフィス、各種施設などの「働く場」がそれぞれどのような「働き方」をするための場所であるのかということを確認にして、それに沿った環境をデザインするということです。具体的には、働く場を、お客様との接点である「Fusion Zone」、チームとして業務を推進する際のコラボレーションを促進する「Team Zone」、個々の社員のワーク・ライフ・バランスを尊重し、時間と場所の自由度を高めることで作業効率を高める

「Individual Zone」の3つに位置付けました。

「Fusion Zone」には、丸ビルオフィスの多目的プレゼンテーション・エリアや本社事業所のソリューションセンター、お客様向けセミナー施設である天城ホームステッドなどが該当します。ここではお客様との関係強化に基づく新たな価値創造を図るため、快適性や非日常を追求した空間を作っています。

「Team Zone」の代表的な場所は、本社事業所や大規模SI (System Integration) プロジェクトのプロジェクト・ルームなどです。ここは効率性と生産性を求めた環境になっており、メンバーとのコラボレーションを促進し、よりスピーディーに価値を創造できるような環境が整えられています。

「Individual Zone」としては、サテライト・オフィスやホーム・オフィス (自宅) が該当します。社員のワーク・ライフ・バランスの適正化をサポートし、個人で完結する作業をより効率的に行うことを目的に活用されています。

「働く場」の環境づくりの具体例としては、「Team Zone」の会議室が挙げられます。「Team Zone」では、プロジェクターが1台設置された通常の会議室のほか、プロジェクターを3台設置した広めの会議室を用意しています。3つの画面に、それぞれに異なった資料や議事録を映すことにより、効率よく会議を進めることができるようになります。また簡単な打ち合わせを行うスペースとして、小さなモニターを1台と2～3人分のいすのみ用意することで、短時間の会議やちょっとした打ち合わせに活用しています。

柔軟なワークスタイルを促進するためには、働く場もそれに対応した環境にしていかなければなりません。在宅

- ・ペーパーレス化は、ワークスタイル変革の出発点。ペーパーレス化を徹底することで、『効率的な業務の推進』だけでなく、『組織としての知恵の結集』という想像以上の効果が期待できる。

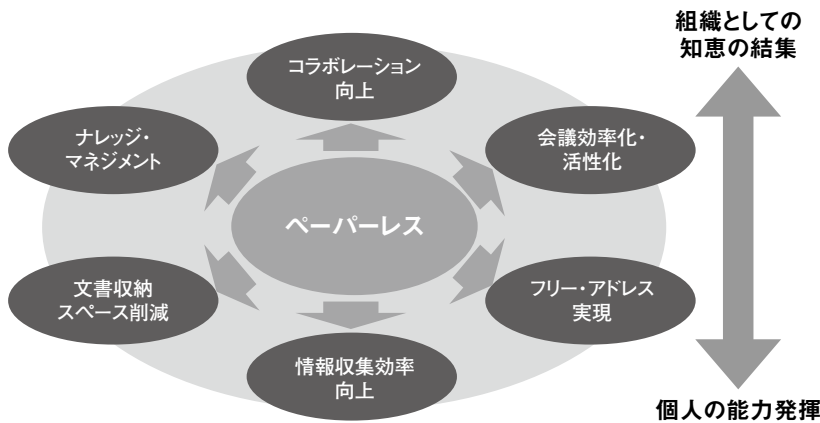


図1. ワークスタイル変革の出発点となるペーパーレス化

勤務制度を導入しても、人数分の固定席があるオフィスで仕事をするという環境を変えなければ、新しいワークスタイルを定着させ、成果を上げることは難しいでしょう。

ペーパーレス化やサテライト・オフィスの活用により、新しいワークスタイルを促進

次にご紹介する取り組みはペーパーレス化です。ペーパーレス化は、セキュリティの観点からも重要であるとともに、あらゆるワークスタイル変革の出発点となります(図1)。日本IBMでは、さまざまなペーパーレス化の取り組みを推進してきました。会議室でのプロジェクターやモニターの活用もその1つになります。

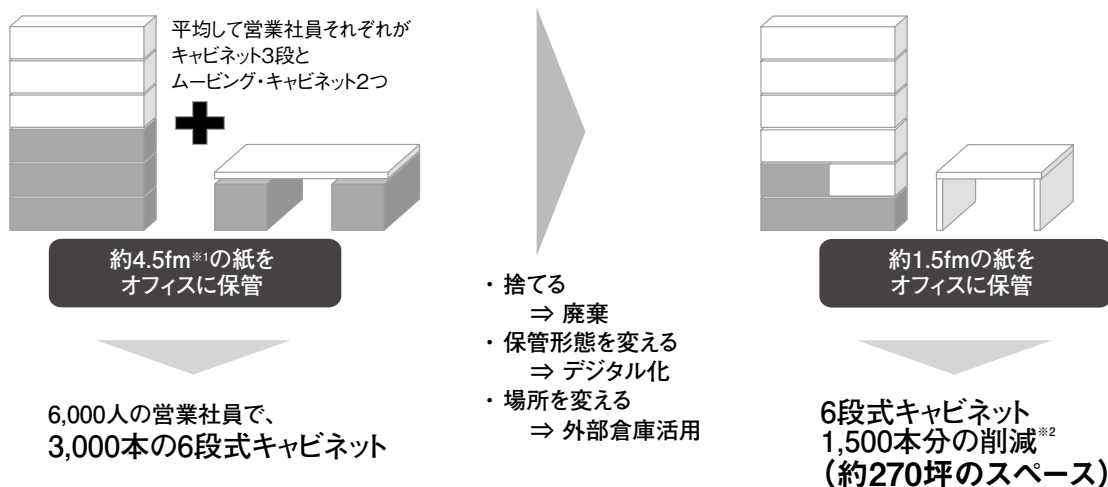
また紙文書で保管していた資料類を「捨てる：廃棄」「保管形態を変える：デジタル化」「場所を変える：外部倉庫活用」の3種類に振り分けることで、オフィスに保管する紙文書の量を約3分の1に減らすことに成功しました。結果として、紙資料の保管に使用していた6段式キャビネットやムービング・キャビネットを大幅に削減し、オフィス・スペースの有効活用につながりました(図2)。

日本IBMで設置している特徴的な「働く場」としては、サテライト・オフィスを挙げることができます。サテライト・オフィスは、簡単に表現すると「通常の事業所とは別

に設置された総務部門のいない小さなオフィス」ということができます。サテライト・オフィスには、どの社員でも自由に使うことができるフリー・アドレスの座席と幾つかの会議室、プリンターなどが設置されています。東京都内の日本IBMのサテライト・オフィスは、渋谷、品川、新宿、池袋などにあり、自宅近くのオフィスとして利用したり、移動中に立ち寄って作業を行ったり、臨時の打ち合わせを行ったりと、さまざまな用途に活用されています。

日本IBMでは、以上のようにペーパーレス化やサテライト・オフィスの活用を進めるとともに、営業やコンサルティングなどの部門では、フリー・アドレスを導入し、オフィスの省スペース化を実現しています。わたしが所属するコンサルティングの部門では、実際の人数の2割ほどの座

- ・紙文書のデジタル化と保管場所の変更により、オフィス内の紙の保有量が大幅に削減され、それに伴いスペースの有効活用も促進。



*1 fm(ファイル・メーター): オフィスでの保管文書量を把握する単位。1fmは通常の紙文書を1m積み上げた量を指す。

*2 6段式のキャビネットのみを対象とし、かつ、取り出しスペースは考慮せず単純に配置した場合

図2. 紙スペース大幅削減の取り組み

席しか用意されていませんが、ホーム・オフィス、サテライト・オフィスなどをフルに活用しているため、座席が不足することはほぼありません。

こうして日本 IBM では柔軟なワークスタイルを実践してきており、今では大半の社員がそのメリットを実感しています。何よりも大きなメリットは移動時間を削減でき、効率的に仕事を行うことができるようになったことです。

社員の理解を促しながら取り組みを推進

日本 IBM では、以上のような取り組みを推進してきましたが、すべての取り組みがスムーズに浸透したわけではありません。やはり新しい方法に抵抗感を示す社員は大勢いました。

例えば、ペーパーレス化を促進するといっても、それまでの習慣からすべてを紙に出力する社員は数多くいましたし、固定席をなくすことにも「プライベートのものをどこに置けばいいのか」などの不満の声が上がりました。

その対処として、オフィスにあるプリンターの台数を減らしたり、フリー・アドレスの適用を、一部の社員を対象にパイロットを実施してから順次拡大していったりというように、さまざまな工夫を凝らしてきました。

そのほかにも対処法として、例えばサテライト・オフィスでいえば、専用のスペースをゼロから設置するのではなく、まずは既存の事業所や支店の一部をサテライト・オフィスとして活用するという方法も有効になります。

また実際に在宅勤務を開始する前に、オフィスの一室を使って、疑似的な在宅勤務を設定し、そこで試験的に仕事を行ってみるという取り組みも考えられます。オフィスから離れた場所でも問題なく仕事ができるか、どのようなツールが必要になるかなどを検証すれば、よりスムーズに在宅勤務を実施することができるでしょう。

このように新たなワークスタイルを導入するためには、さまざまに工夫しながら、社員の意識改革を促し、そのメリットを実感してもらいながら推進することが大切なのです。

在宅勤務制度を推進するためには 人事管理の考え方を変えることが重要

ペーパーレス化、フリー・アドレスの導入、サテライト・オフィスの活用など「働く場」を整備することが、在宅勤務制度を有効に機能させることにつながるのですが、ここのでも1つ大事なポイントがあります。それは業績評価を含め

た人事管理をどのように行っていくのかということです。

働いている姿を上司に見せることや長く会社にいることが高い業績評価につながる、という考え方を持ちながら在宅勤務制度を導入した場合、在宅勤務をしている社員を評価する基準がなくなってしまうことになります。在宅勤務を実施する場合、業務の進め方や業績評価の方法などで工夫すべき幾つかのポイントがあります。

1 点目は業務を計画的に遂行するということです。上司が社員に対して無計画に単発の業務を指示していると、社員は常にオフィスに在席して、業務指示を受けなければなりません。これでは、在宅勤務を推進することは難しくなりますので、業務全体を一定の期間で計画を立て、ある程度まとまった量の作業をそれぞれの社員の裁量で進められるようにしなければなりません。そして一定期間ごとに進捗を管理して、その成果で評価を行うようにすれば、社員がオフィスに在席していなくても人事管理をすることが可能になります。つまり、業務遂行のプロセスを上司と部下で話し合った上で、そのアウトプットで評価を行うという考え方が大切なのです。

2 点目は場所に縛られる業務を少なくするということです。業務を進めるたびに上司に判子を押してもらわなければならない、その場で向き合って話をしなければならないなどの制約があると、当然ながら在宅勤務を推進することは難しくなります。例えば手続きについては電子稟議システムを活用する、打ち合わせであれば電話やチャット、Web 会議システムなどを活用するなどして、極力場所の制約を解消することが大切になります。

また働く場所を本人の裁量で適宜選択できることも重要です。在宅勤務と聞くと、常に自宅でずっと仕事をする姿を想像されるお客様が多いのですが、オフィスと自宅を併用することが新しいワークスタイルなのです。週の2日は自宅で作業をして、残りはオフィスで働く、あるいは1日の中でも、午前中は自宅で作業するなど、自宅とオフィスをフレキシブルに組み合わせることの方が現実的です。両者を選択できることが大事になります。これは、業務の効率を向上させるためにベストの選択をするという意味もありますが、ワーク・ライフ・バランスの推進を図っていくためにも重要になります。

短期的視野と中長期的視野により、在宅勤務制度を2つのステップで導入

在宅勤務支援ソリューションを提供するに当たり、日本

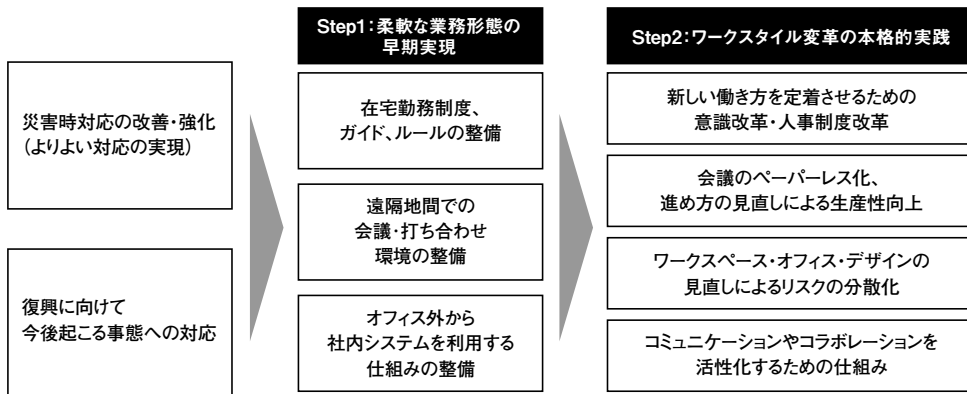


図3. 在宅勤務制度導入に関する課題解決の方向性

IBMでは在宅勤務制度導入に関する課題解決の方向性を図3の通りに2つのステップに分けてまとめています。

ステップ1では、柔軟なワークスタイルの早期実現のため、制度やガイド、ルールを作ると同時に、遠隔地間会議やオフィス外から会社のイントラネットにアクセスできる仕組みなどを準備し、在宅勤務が可能な環境を整えます。これで、災害発生時にオフィスに出勤できなくなった場合でも、業務の継続性を維持するための最低限の仕組みができていくことになります。

しかし、この仕組みは、災害時など短期間在宅勤務を行うためには有効ですが、半年、あるいは1年以上本格的に在宅勤務を続けるためには不十分といえます。そこでステップ2では、中長期的視野で業務生産性やワークライフ・バランスの向上を目的とした本格的なワークスタイル変革の取り組みに着手します。具体的には、新しい働き方に対する意識改革や人事制度の改革、ペーパーレス化の推進、ワーク・スペースやオフィス・デザインの見直し、コミュニケーションやコラボレーションを活性化するための仕組みの整備などを推進します。

7つのポイントでワークスタイルの変革を推進

さらに踏み込んで、ステップ2のワークスタイル変革の本格的な実践に当たっては、働き方を変えるための視点を持って各施策に取り組むことが重要です。日本IBMでは、その視点として、7つのポイントをまとめています(図4)。

新しいワークスタイルを導入する場合、「わたしの仕事は特殊なので新しい働き方に合わせることはできない」「在宅では無理だ」といった声がよく上がります。そうしたときに業務固有のプロセスとワークスタイルを切り離して考えることが重要です。そして、どの業務を遂行する場合でも

行っている「打ち合わせ」「資料作成」「情報共有」「意思決定」といった共通の要素を抽出して、それぞれを効果的に変革する方法を見いだせば、ほとんどの社員に適用することができます。その適用の際に踏まえる視点が、この7つのポイントになるのです。

最初の「チェンジ・マネジメント」は、新しいワーク

スタイルを定着させるための意識改革のための施策です。変革受容性調査といった意識調査を行い、事前に抵抗感がどの程度あるのかということ調べ、その状況に応じて啓蒙活動^{けいもう}を推進していきます。

「コミュニティ」は、そうした啓蒙活動を推進するに当たって、組織横断的なグループを作るための施策で、その中で積極的なスタッフにリーダー的存在になってもらうという取り組みです。

「コミュニケーション」については、距離や時間に縛られないコミュニケーションを行うための仕掛けで、多くがツールに関することになります。例えばIBM LotusLiveのWeb会議機能やチャット機能であるIBM Lotus Sametimeなどを活用して、離れた場所で活動する社員同士がリアルタイム・コミュニケーションを図れるようにしたり、企業内のソーシャル・コラボレーションを活性化させるためのツールであるIBM Connectionsを活用し、ディスカッション・フォーラムを開催するというのも有効です。

先ほど「プロセス」はワークスタイルと切り離して考えると説明しましたが、必要に応じて業務固有のプロセスに配慮しなければならない場合は、プロセスの改善にも合わせて取り組むこともあります。

「情報、ナレッジ」については、自宅にいながら入手できる仕組みがないと在宅勤務は成り立ちません。ネットワークからアクセスできる仕組みが必要であると同時に、情報やナレッジをデジタル化して管理しておくことが求められます。セキュリティーの観点も考慮すると、デスクトップ・クラウドの導入も有効でしょう。アプリケーションやデータをサーバー側に集約することにより、情報漏えいのリスクを大幅に減らすとともに、いつでもどこからでもアプリケーションやデータを活用することが可能になります。

ワークスタイルの変革は、省スペース化を図るなど、コ

チェンジ・マネジメント	新しいワークスタイルを定着させるための意識改革のための施策
コミュニティ	問題解決のための組織横断的なグループが創生されるための施策
コミュニケーション	距離や時間を超え、リアルにより近い形でコミュニケーションを行うための仕掛け
プロセス	業務処理や会議などの各種ビジネス・プロセスの標準化、効率化を図るための施策
情報、ナレッジ	データベース化が可能な定型情報のみならず、ノウハウなどの非定型情報を蓄積利用するための仕組み、ペーパーレス
アメニティー(光、音)	光と音による五感からの生産性と創造性を向上するための仕掛け
ワーク・スペース	スペース、什器備品、内装などの物理面、ITを活用したバーチャル面を合わせたオフィス・インフラ

図4. 働き方を変えるための7つのポイント

スト削減の目的から推進されることも多いのですが、光や音などの「アメニティー」を工夫して、仕事を楽しくする仕掛けを作り、社員に働き方を変えるための積極性を持たせることも大切です。例えば、会議を行う際、アルファ波を放出するとか、集中できる音楽を流しながらリラックスしてブレーン・ストーミングをするなどです。

最後に「ワーク・スペース」としては、物理面とバーチャル面を合わせたオフィスのインフラを整えていくことが必要となります。

さまざまな危機管理・災害対策として有効な在宅勤務

在宅勤務支援ソリューションでは、以上のようなことを検討した上で、コンサルティング・サービスの提供からツールの提供など、さまざまな観点からお客様をご支援するメニューを用意しています。本年4月下旬から提供を開始しましたが、すでに多数のお客様よりお問い合わせをいただいています。

実際にお客様にお会いして伺ってみると、喫緊の問題として在宅勤務の仕組みを整えたいというケースと、中長期の視点で本格的なワークスタイルの変革を実施していきたいというケース、あるいはその両者を取り組みたいというケースに分かれています。いずれのケースであっても、在宅勤務の仕組みを整えておくということは、災害発生時の事業継続の有効な対策となることは間違いありません。

また、総務省の試算結果によると、在宅勤務は節電に

も有効であるとされています。在宅勤務が増えると、オフィスの節電が促進されるのですが、自宅で使う電力は増えることになります。しかし、総務省が行った試算では、その両者を考慮してもトータルの消費電力は約14%削減されるとなっています*1。実際に日本IBMでは今夏、在宅勤務などをより推進したり、本社の3フロア相当の閉鎖を行うことにより、節電対策を実施しています。

日本IBMでは、ワークスタイル変革を率先して推進してきましたが、それでもまだ改善の余地は残されています。例えばバック・オフィスの一部では、まだ多くの紙資料が使われていますので、それらを整理して、よりスペース効率を高めることができます。また制度や仕組みを使いこなせていない社員のためのさらなる啓蒙活動も必要でしょう。

今回ご紹介した在宅勤務を含めたワークスタイルは、必ずしもすべてのお客様の業務に適用できるというわけではありません。しかし、こうした活動を今後も継続し、さらなるノウハウを蓄積してお客様にフィードバックしつつ、お客様の声にも一層丁寧に耳を傾け、より有効なワークスタイルの変革をお手伝いしていきたいと思っています。

*1 出典:平成23年5月,総務省 情報流通高度化推進室,テレワーク(在宅勤務)による電力消費量・コスト削減効果の試算について, http://www.soumu.go.jp/main_content/000113937.pdf