



お客様講演

リクルートホールディングスの 働き方変革プロジェクト

～「働き方」をどう変えていくか。

変革の導入フローと今直面している課題

株式会社リクルートホールディングス
働き方変革推進室 室長

林 宏昌氏



経営イノベーションとしての 働き方改革

～テレワークの課題と対策

株式会社テレワークマネジメント 代表取締役

田澤 由利氏



IBM講演

ワーク／ライフ・ インテグレーションの推進

～「One IBM」の働き方

日本アイ・ビー・エム株式会社 ソーシャル事業部
ICPコンサルティング IT スペシャリスト

北 好雄

講演抄録

「働き方」の選択肢をつくる

～これからの経営課題に向き合い、
イノベーションにつなげるために～

2016年6月2日、「『働き方』の選択肢をつくる～これからの経営課題に向き合い、イノベーションにつなげるために～」セミナーを日本IBM本社事業所にて開催しました。ビジネス・スピードの加速とグローバル化が急速に進む中、職場では情報量が急激に増加するとともに、コミュニケーションを取るべき相手やその時間軸も多様化しています。加えて日本では女性活躍促進や介護離職防止などを背景に、新たな働き方を創り出すことが喫緊の経営課題の一つとなっています。「働き方」の選択肢を増やすために、どのような取り組みをしていくべきか。セミナーではその具体的な事例と「働き方」の柔軟性を高めるために必要な手立てについてご紹介しました。当日行われた3つの講演の抄録をご紹介します。

リクルートホールディングスの 働き方変革プロジェクト

～「働き方」をどう変えていくか。

変革の導入フローと今直面している課題～



株式会社リクルートホールディングス
働き方変革推進室 室長

林 宏昌氏

2016年1月、リクルートホールディングスでは全従業員を対象にリモートワークをスタートさせました。働き方変革プロジェクトの立ち上げから導入までのステップ、乗り越えてきたハードル、そして導入後に見えてきた成果や課題について、お話しします。1年間で働き方を根底から変えた実例から、リモートワーク導入の具体的なヒントを見つけていただければ幸いです。

不平等だった「結果平等」。 すべての従業員を 働きやすくしていく

リクルートホールディングスでは「働き方変革プロジェクト」を2015年4月に立ち上げました。“Follow your heart”は、一人ひとりが自らの心に従い、自分らしいライフスタイルを選択できる「活き活きと輝く社会」を実現したいという、リクルートが目指す世界観です。従業員一人ひとりが願う働き方を実現できる会社にしていきたいという思いを込めて、この言葉を変革のビジョンにも掲げています。

そもそもこのプロジェクトは、女性活躍をいかに進めるかという課題を起点としています。女性管理職の比率を高めていくためには、既存の対策の延長ではなく、皆が毎日同じ場所に通勤してくるという働き方自体を見直す必要があると考えました。リクルートはこれまで「結果平等」という考え方で、最終的に成果を上げた人が評価されていました。しかし、若手社員の共働き比率が高まる中、女性が育児・家事を多く引き受けている状態ではプロセスが不平等です。そこで、男女ともに働き方を変えていこうと、取り組みをスタートさせたのです。

プロジェクトは、リクルートホールディングスと法務や経理を担当するバックオフィスと併せて約700名の従業員を対象に実施しました。改革の目的の中心に掲げたのは「ダイバーシティ推進」。一人ひとりの多様性を認め、いつでもどこでも同じように働けるようにすること。その上で挑戦しなければならないのが「個の成長」の促進です。ナレッジワーカーの時代には、仕事以外の経験から学び、社外の人とのネットワークを構築していくことが必要です。それによって、イノベーションやBPRを柱にした生産性を向上させ、企業の持続的な成長と社会に新しい価値を届けることを目的にしました。

出社は週1-2回に制限し、 本質的な 仕事の進め方を見直す

具体的な活動としては、まず2015年5月にセキュリティポリシーを変更しました。守るべき情報は堅固に守り、それ以外の情報はテレワークで利用可能にすることとし、従来は禁止していたクラウドストレージやチャットも解禁しました。そして6月から8月まで、希望者300名でリモートワークの実証実験を実施。週1回だけリモートワークを採り入れても仕事の仕方は変わらないため、出社できる日を週1～2日に制限しました。在宅勤務の社員から、特権的に認められるのでは肩身が狭いといった声も寄せられていたため、会議の参加者の半分以上が自宅など職場外から参加するようにしなければ、変革に至らないと考えました。トップの行動に従業員が引っ張られることも考慮し、月2回の役員会議も社長以下全員に自宅から参加してもらいました。

こうしたフィジビリティ・テストを3カ月間、ほとんどすべての部署で行った結果、非常に

大きな成果が上がりました。参加者へのアンケートでは、約9割がワークライフバランスや健康面で、リモートワークの実践に期待感を持っているという結果が出ました。また、会社へのロイヤリティも「今後も自社で働き続けたい」「家族や友人に対しても働くことを勧められる」といった項目が向上しました。一方、本来仕事に集中しやすい場所であるはずのオフィスより自宅の方が生産性が高いという意見が多く、レイアウト変更などの施策につながりました。またコミュニケーション面でも課題が多く出たため、毎週メルマガを発行して、社員から課題を挙げてもらうと同時に解決に向けたアイデアを募り、改善を進めています。

グループ全体へ展開。 イノベーションを創出し、 社会の課題解決を目指す

さらに8月には、従業員が未来の働き方を議論する「働き方ワールドカフェ」を開催し、そこで出た意見も採り入れて、10月にオフィスのレイアウトを変更し、フリーアドレスにしました。そして、2016年1月には従来の在宅勤務制度を撤廃してリモートワーク規定を策定。サテライトオフィスも順次拡大していく計画です。

このように、1年間でリモートワークの取り組みが大きく進んだ背景には、社員が起業家精神と当事者意識を持ち、グループ横断で個の可能性に期待しあう企業文化があります。今後、労働時間(拘束時間)を減らし、個人の選択肢の幅を増やすことで、個々人に最適な形での成長が実現できるようにしていきます。そして、それを通して、従業員・顧客への価値向上のみならず、イノベーションの創出と社会の課題解決に貢献していく考えです。

経営イノベーションとしての 働き方改革

～テレワークの課題と対策

株式会社テレワークマネジメント
代表取締役

田澤 由利氏



ICTを活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方「テレワーク」は政府の推進もあり、企業における生産性向上の切り札として期待されています。2008年に日本初のテレワーク専門のコンサルティング会社テレワークマネジメントを設立し、企業へのテレワーク導入支援などを行ってきました。その経験をもとに、テレワークの企業メリットと現状、課題と解決の方向性、具体的なテレワークの制度や運用設計などについて、お話しします。

大手企業を中心に、 確実に制度の導入が進む 在宅型テレワーク

テレワークとは「ICTを活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方」と定義することができます。働く人で分類すると、会社に雇用されている人の「雇用型」、フリーランスのような「自営型」、働く場所で見ると、移動しながら働く「モバイル型」と自宅で働く「在宅型」に分けられます。その中間にあるのが、自宅や客先に近い場所で働くサテライトオフィスで、最近注目されています。

テレワークは、企業、社会、労働者それぞれにとって大変大きなメリットがあります。政府は2020年までに導入企業を2012年度比で3倍、週1日以上終日在宅で働く雇用型在宅型テレワーカー数を全労働者の10%以上にするという目標を打ち出しています。その実現のために1億総活躍国民会議では、女性活躍、高齢者の就労機会確保、障害者の活動支援のいずれの分野でも要となる働き方としてテレワークが取り上げられています。在宅勤務導入企業は全体の2.7%、資本金50億円以上では12.2%、資本金1,000万円以下では1.9%しかありません。在宅勤務制度を利用する従業員の割合は5%未満が

48.6%と導入企業・利用者数とも少ないですが、確実に増加傾向にあります。2016年に毎日新聞が主要121社に行った調査では、在宅勤務を導入・導入を決めている企業は48%、検討中が25%で、合計で7割を超えています。

普及のカギは 会社でやっていた仕事を どこでも可能にすること

テレワークが大きな役割を果たすのが介護離職への対策です。少子化による一人っ子の増加、女性の社会進出、男性の生涯未婚率の増加、高齢者雇用の拡大など働く人を取り巻く環境は大きく変化してきています。加えて、介護従事者の減少や在宅介護へのシフトもあり、働いている人が親を介護するのが当たり前になります。そうした中で、朝から晩まで会社で働くことができる人しか雇わない企業は有能な社員が突然辞めていき、競争力が落ちて、生き残ることができないかもしれません。地方創生の観点からも重要で、総務省は地方（ふるさと）で暮らしながら、最新のICTを活用して、地方の仕事をするのではなく、地方で本社と同じ仕事をする「ふるさとテレワーク」を推奨しています。

このように大きな効果を生むテレワークですが、さまざまな課題があり、導入済み企業でもなかなか利用が進みません。まず会社は在宅でできる仕事がないし、生産性が低下するという懸念を持っています。管理職は在宅勤務者の仕事状態に不安を持っていますし、同僚は子育て中の人だけで不公平だと感じています。さらに本人は肩身が狭く、仕事をし過ぎてしまい、孤独感もあります。こうした状況を克服するには、発想の転換が必要です。今まではテレワークで可能な仕事は限られるので、資料作成や翻訳など在宅でできる仕事を作るという考え方でした。しかし、これには人も手間もかかってしまい

ます。そこで、紙情報のデジタル化、コミュニケーションのIT化、オフィスのフリーアドレス制、会社機能のクラウド化で、会社でやっていた仕事をどこでもできるように、仕事のやり方を変えていくのです。

会社全体の 生産性向上につながり、 企業力を強化する契機になる

このように、目指すべきなのは、いつでもどこでも、いつもの仕事ができるテレワークですが、一気に実現することはできません。会社に行く理由が仕事道具にあるならば、それらをすべてクラウド上に置きましょ。会社に必要な道具が全部あり、それをちょっと持ち帰るようではイノベーションは起こりません。目標を定めて、育児や介護が必要な人が週1回から始め、最終的に全社員ができるようにしていきます。それと同時に業務の見直しやIT化、業務の見える化・共有化を進めることによって、テレワークは時間あたりの生産性の向上をはじめ、最終的には会社全体の生産性の向上につながり、企業強化を推し進めるきっかけになるのです。

私が社長を務めるテレワークマネジメントとワイズスタッフでは、ICTを活用して、在宅、オフィスと個人の事情に応じて柔軟に働くことができる環境を実現しています。オフィスは東京、北見（北海道）、奈良の3カ所がありますが、コミュニケーションが重要という考え方から、バーチャルなオフィスに集まって、仕事をしています。

ワークライフバランスは社員の生き方であり、ダイバーシティは会社のあり方です。テレワークはこれらを実現する働き方です。是非、皆さんもこの新しい働き方を選択肢の一つに加えていただければと思います。

ワーク／ライフ・ インテグレーションの推進

～「One IBM」の働き方

日本アイ・ピー・エム株式会社 ソーシャル事業部
ICPコンサルティング ITスペシャリスト

北 好雄



柔軟性を持った働き方は、ワーク／ライフ・バランスを達成するカギになります。IBMでは、勤務場所や勤務形態に柔軟性を認めるe-ワーク制度の推進や、ライフステージの変化をフレキシブルにサポートするさまざまな制度を通じて、従業員のよりよい、ワーク／ライフ・バランスを促進しています。日本IBMにおけるワーク／ライフ・インテグレーションへの取り組みをお話します。

One IBMの 実現に向けた変革の中で、 働き方が変わった

ワークスタイルは氷山にたとえることができます。氷山は、海面上に現れている部分が約1割で、残りの9割は海面下にあります。ワークスタイルは海面上ですが、海面下のコミュニケーションや人事制度、働く場所、社員の価値観に支えられ、経営戦略や企業文化、経営理念などの海に浮かんでいます。

2000年代初頭、ネット企業が世界的に大きな成長を遂げる中、IBMはテクノロジー・トレンドに乗り遅れるのではないかと懸念が投資家に広がり、株価が大きく下がりました。IBMは加速するビジネススピードと競争環境の変化に対応するため、「One IBM」という目標を掲げ、世界140社余りの法人のビジネスプロセスを一つに統合した企業形態「Globally Integrated Enterprise (GIE、地球でひとつの企業)」実現に向けて、経営変革に乗り出しました。

その結果、社員は国を超えて仕事をするようになり、私自身もアジアや北米、ヨーロッパ、インドなどの事業部も違う、会ったことのない社員と仕事をしています。そうなると、時差の

関係で常に会社において仕事するのは難しいため、自宅やサテライトオフィスで仕事をするようになります。また、直接会うことができないため、Web会議などを積極的に利用するようになりました。やがてコミュニケーションや人事制度、働く場所などを変える必要が出てきて、結果としてワークスタイルが変わっていったのです。変革においては、何よりも目的を明確にすることが重要で、それによって働き方が変わっていきます。

同じコミュニケーション基盤を 全員が使うことで、 好循環が生まれる

加えて大切なのが、コミュニケーション基盤です。現在、IBMの社員は、(1)メール、情報共有、ワークフロー、(2)社内ポータル、(3)チャット、オンライン会議、(4)ソーシャル(社内SNS)、(5)モバイルの5種類のツールを使って仕事をしています。利用上の特徴は、チャットがよく使われていることと、社内SNSの情報量が著しく増加していることです。社員のプロフィールや活動や発言などの膨大な情報が共有されており、社員にとって社内SNSがなくなると仕事が進みません。コミュニケーション基盤は日常的に社員全員が使うことがポイントです。同じ基盤を社員全員が使うことで、情報が集まり、さらに使うという好循環が生まれます。

日本IBMには現在、フリーアドレスの本社・事業所、事業所所属以外の社員が使うモバイル席、ターミナル駅周辺の6カ所のサテライトオフィス、カフェや車中・空港ロビー、在宅勤務の5種類の働く場所(ワークプレイス)があります。また、IBMはワーク／ライフ・バランスを重視し、人事制度を変えてきています。勤務場所や勤務形態に柔軟性を認め

るe-ワーク制度を軸に、フレックスタイム制、裁量勤務制度、ホームオフィス制度などがあります。以前からさまざまな制度がありましたが、One IBMで制度を積極的に利用するようになり、設備や施設も拡充して、使えるようにしました。

全員が使える公平性と 日常的に使う慣れ、 制度を含めた運用が重要

こうした取り組みの結果、従来であれば、例えば夜11時からの海外との電話会議のために会社に遅くまで残るなどしていたところが、自宅やサテライトオフィスで電話会議ができるようになりました。移動時間や待ち時間が減り、余裕時間が生まれ、ワーク／ライフ・バランス面で大きな効果が上がっています。このように、制度とシステム、働く場所をうまく使うことで、効率的に仕事ができますが、実現には条件があります。オフィスで働く場合、入社すればオフィスには同僚や上司の目があり、緊張感がありました。テレワークでは、自律的に仕事することが必要です。そのため、新入社員やキャリアの浅い社員には向きません。IBMのテレワークの実践の中で大きく変化したのが管理職との関係です。以前は管理職が部下の日常業務を管理し、業務目標を設定していましたが、現在はコーチングに徹して、業務目標は社員と共に定め、業務遂行は社員に任せるようになっています。テレワークでは社員全員が利用できる機会と権利を持つ「公平性」や、普段の仕事がどこでもでき、日常的に使う「慣れ」、それを支える制度や評価を含めた「運用」が重要になります。そして、企業目標を実現するために、ワークスタイルを考え、変えていくというのが、やはり王道なのではないかと思えます。