

# Vistas Adecco VOL.41



Adecco's Eye

特集:現代の働き方「テレワーク」 そのメリットと課題とは?

インタビュー my work, my life 出口治明さん (ライフネット生命保険株式会社代表取締役会長兼 CEO) 長時間労働問題の解決につながるか ホワイトカラー・エグゼンプションの論点

The World Leader in HR Solutions



# 出口治明さん

ライフネット生命保険株式会社 代表取締役会長兼 CEO

## my work, my life

#### profile

## でぐち・はるあき

1948年三重県生まれ。京都大学法学部卒業後、日本生命 保険相互会社に入社。日本興業銀行への出向、生命保険 協会財務企画専門委員会初代委員長、ロンドン事務所長、国際業務部長などさまざまな要職を歴任し、2006年に退社。生命保険準備会社を設立する。08年にライフネット生命保険を開業し、代表取締役社長となる。13年より現(総無類の読書家として知られる。「全命保険入門 新版」(数書店)、「直球勝負の会社」(ダイヤモンド社)、「仕事に 効く 教養としての「世界史」」(样伝社) など、蓄書多数。

挑戦を通じて

## ネット生保はまだ「ナッシング」。 それを「サムシング」にするために、 朝から晩まで休みなく働いています

## 不運に見舞われても 動じる必要はない

ライフネット生命を立ち上げたの は、まったくの偶然でした。

僕はそれまで、30年以上日本生命で働いてきて、ロンドン事務所長、国際業務部長なども務めました。しかしその後、グローバル展開に関して会社との方向性が合わず、系列のビル管理会社へ出向になりました。いわゆる左遷です。しかし、それが挫折だったとは思っていません。

不運に見舞われると、多くの人は「どうして自分だけ」と考えてしまう。しかし歴史上の人物を見ても、ほとんどの人が必ずしも幸運続きではないことがわかります。上司に恵まれない、メンバーとの相性が悪い、会社が悪い―。そう思っている人は、単に不勉強なだけだと僕は思う。自分だけがアンラッキーなのではなく、この世に生まれた人の大多数がアンラッキーなのです。それが歴史のファクトです。だから、不本意なことが自分の身に起こったとしても、動じなくてよいのです。

僕が勤めていた会社では、子会社に出向になって本社に戻ってきた人は過去一人もいませんでした。これもまた、歴史のファクトです。その頃、すでに55歳になっていたこともあり、30年以上携わってきた生命保険から身を引く潮時だと考えて、"遺書"として「生命保険入門」を書きました。その後、東京大学の総長室アドバイザーをやっ

ているときに、「保険会社を作ってみないか」というお声がけをいただいたわけです。僕はその場で思わず「はい」と言ってしまいました。それが起業のきっかけです。

若い世代が貧しいわが国で、新しく 生保を起業する意味は「保険料を半分 にして安心して赤ちゃんを産める社会 を創りたい」しかあり得ません。先の 『生命保険入門』で、僕は「保険料を下 げるには営業費を下げるしかない。そ のためにはネットの活用が有効であ る」という持論を掲げていました。

起業のパートナーの条件に「保険業界のことを知らない若い人」を挙げました。人間もしょせん動物、動物の世界でもっとも重要なことはダイバーシティ(多様性)です。異なる種が共存することによって動物の世界は成り立っているわけですから。

僕は保険業界に詳しい年配者だった。だから、その真逆のパートナーと 組むことによってダイバーシティが実現できると考えた。そうして紹介して もらったのが、現在、ライフネット生命 の社長を務めている岩瀬大輔です。

## 社員の頑張りの積み重ねが 会社の歴史となる

しかし、「ネットで生命保険を契約する」というモデルを理解してもらうのは、容易ではありません。生保は営業職員が売るもの。それが業界の常識であり、生活者の常識でした。それは今も大きく変わってはいません。

ネットで契約しても、何の心配もない。ライフネット生命は、長期にわたってお金を預けられる会社である―。 お客様からそのような信頼をいただくまでには、まだまだ時間がかかると思っています。 創業からの 6 年間で売り上げは 76 億円にまで伸びましたが、生保の市場規模が 42 兆円であることを考えれば、まだまだ微々たるもの。マラソンにたとえると、400メートルのトラックを走り終えて、ようやく路上に出たくらいのところです。

しかし、少しずつ前進してはいる。 それはひとえに、社員に恵まれたこと に尽きます。戦略が成功していると言 ってくださる人もいますが、優れた戦 略などそうそう立てられるものではあ りません。ダーウィンの進化論が示す ように、生き残るのは、強い者や賢い 者ではなく、変化に対応できた者です。 会社が世の中の変化に対応して生き残 っていくために必要なのは、社員一人 ひとりのやる気であると僕は思ってい ます。会社をもっとよくしよう、成長 させよう―。そう思ってくれる社員 がいて、毎日一所懸命頑張ってくれる。 その積み重ねが会社の歴史です。

ネット生保の存在感は、業界全体から見ればほとんど「ナッシング」です。 それを「サムシング」にすることが今の 僕の目標のすべて。それを実現するために、毎日必死に働いています。まさか、66歳にもなってこんなに朝から晩まで働くことになるとは、夢にも思っていませんでしたがね(笑)。 特集

## 組織と人の 今とこれから

## 現代の働き方 「テレワーク」 そのメリットと課題とは?

安倍政権も推進するテレワーカー人口の増加。 在宅型テレワーク、モバイルワーク(モバイル型テレワーク)など、 オフィスに捉われない柔軟な働き方は、ワークライフバランスと ダイバーシティを推進する一方、なかなか定着しないのが現状だ。 テレワーク導入に立ちはだかる壁と、その打開策を探った。

2013年6月、安倍政権は週1日以上、終日在宅で勤務する「在宅型テレワーカー」の数を、2020年に全労働者数の10%以上にすると宣言した。現状では、週1日以上終日在宅勤務を行う労働者数は260万人(平成25年度、国土交通省調べ)。これは全労働者の4.5%に過ぎず、政府目標の10%にはまだ倍以上の影響がある。

テレワークのメリットは、職場スペースの削減、資料のデータ化推進による業務効率の向上、通勤時間の削減、多様な働き方を認めることで優秀な人財を確保できるなど、多岐にわたる。特に昨今では、育児、介護退職を防ぐ手段や、災害時などの際の「BCP(事業継続計画)」対策として、制度の導入が期待されている。だがテレワークの推進は1980年代後半のサテライトオフィス構想に始まり、政府によるかけ声と議論が繰り返されてきたが、これまで大きく普及しなかった経緯がある。その理由とは何か――。

企業内の情報システムによるコミュ ニケーションを研究する富山大学の柳 原佐智子氏はこう指摘する。

「今はユビキタス社会です。どこでもネットにつながり、何ら不便なくテレワークができます。実際、外回りの営業社員は当たり前に行っている。しかし、これを制度にするとなると、さまざまな課題が発生します。まず管理職がマネジメント(管理)できない、評価できないと嫌がります。そこで評価制度を変える必要があるとなると、それは難しいと判断され頓挫してしまうのです。



一方、現場で働く社員からは、上司がいないと指示・判断を仰げないと不満が出たり、また労働組合側からもサービス残業が増えると反対の声が上がるという。「しかし冷静に考えると、管理職は"監視官"ではなく、直接見

ていなくても管理、評価は可能なはず。 また指示を受ける方法も代替手段があるはずです。さらにサービス残業が増えるというのも、残業禁止にすれば解決できる。テレワークをしたい人もいるのですが、したくない人が従来の仕事のやり方で "できない理由"を強調することがよくあるのです」

## 「ジョブ共有型」の日本では無理?

また労働政策研究・研修機構の濱口 桂一郎氏は、テレワークが定着しない 理由を次のように指摘する。

「日本は欧米と異なり、空間および時間をみんなで共有することが重要な働き方になっている。だからテレワークでは管理も評価も難しくなってしまうのです。テレワークが定着したイギリスやオランダでは、資料がすべてデータ化され、自宅でも見られるなら何の問題もない、という感覚です。一方、日本では勤務時間内、時間外に本音での話ができないと、なかなか仲間として仕事の輪の中に入れない。この感覚が暗黙の前提となっている以上、テレ

独立行政法人労働政策研究·研修機構 統括研究員

濱口桂一郎 氏

profile

東京大学法学部卒。労働省(現厚労省)入省。 東京大学大学院法学政治学研究科附属比較法 政国際センター容員教授、政策研究大学院大 学教授などを経て現職。専門は労働法政策。 近著に「日本の雇用と中高年」(ちくま新書)。 富山大学経済学部准教授

柳原佐智子 氏

profile

柔軟性と多様性をキーワードに、企業などにおいて情報システムが介する人と人とのつながりをテーマにさまざまな研究を行う。企業のテレワークに関する論文、寄稿多数。 日本テレワーク学会理事。

### ワーク導入は難しいと思いますし

さらに日本では共有するのは空間、 時間、感覚だけではないという。

「日本は仕事を部署全体で共有するスタイル。たとえば休暇中の人の業務に対しても、必ず別の人が対応しフォローします。このように、"ジョブ共有型"のため、個人の業務内容を厳密には切り出しにくく、これが在宅ワークだけでなく、残業削減、有給消化促進などの障害になっています」(濱口氏)

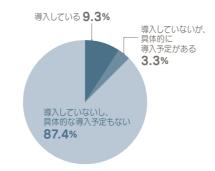
#### まずは管理職が始めること

このように、環境が整っているにも関わらず、テレワークを実行するのは難しいのが実態だ。では打開策はどうすれば見えてくるのか――。

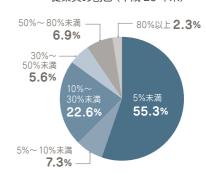
「今年、消費者庁が全管理職に週1日の終日在宅勤務をする実験を始めましたが、同庁のようにまずは管理職が実際にやってみることです。そうすれば、さまざまな障壁が見えてくる。そして、その問題点を明確にし、障壁をなくす働き方をみんなで議論しながら模索することが第一歩となるでしょう。たとえば裁量労働制なのに遅刻は厳禁ということがあるかもしれない。このような不自然な働き方を、一つずつ潰していく先に、テレワーク普及の現実味が見えてくると思います」(濱口氏)

欧米では個室からメールと文書で指示を出すのが管理職というイメージだが、日本では部下に睨みを利かせる存在。「この管理職のイメージを変えることで本格的な普及につながるのでは」と濱口氏は語る。一方、柳原氏はオンラインコミュニケーションのスキルという面から次のように解決策を提示する。「みんなで一緒にいるという臨場感や安心感が大事になっていると思いますが、その感覚はオンラインコミュニケーション(メールや社内掲示板など)でも実現可能なのです。たとえばSNS

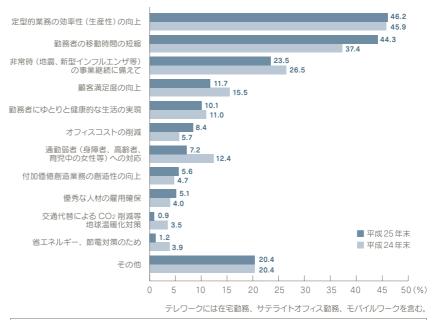
#### 【図1】テレワークの導入率(平成25年末)



## 【図2】テレワークを利用する 従業員の割合 (平成 25 年末)



### 【図3】テレワークの導入目的(複数回答)(平成25年末)



出典:総務省「平成 25 年通信利用動向調査」 調査期間:2014 年 1  $\sim$  3 月 調査企業数:全国 5140 社

でよく話している間柄の人とは毎日会っているような感覚になります。また、ある大手企業では余計なメールが多いと大事なメールが埋もれるため、社内SNSの日記機能を活用。そこに自分の状況や伝えたいことを書くと、部門の人が見てアドバイスをくれたりする。このような掲示板をうまく活用することも有用です。ただメールや掲示板でうまく言いたいことを伝えられる人はまだ少数派なのが現状です」

また柳原氏は「会社なのか自宅なのかという二元論に陥ってしまう」ことの弊害も指摘する。

「会社も自宅も一長一短。本質は働き 方と働く場所の多様性や個性を認め、 実践していくことです。仕事の内容や 人によって、生産性を上げる方法や場所は異なるはず。今日は午後から所用があり有休を取得するため、午前は在宅勤務をしたいという人を上司は信頼し認めてあげることも大切です」

このように管理職の意識の問題も大きいといえそうだ。では実際にテレワークを制度化するというトップの判断が下ったら、担当者はどうすればよいのか。「まずは管理職にそのメリットをよく伝えて説得し、週1回でいいので管理職から始めてもらい、意識改革を促すこと。また一人ひとり丁寧に聞いていくと、介護の必要性などから興味のある人が必ずいるもの。そういう人から徐々に始めてもらうのがいいのではないでしょうか」(柳原氏)

## Column



## 在宅型テレワーク導入によりワークライフバランスと ダイバーシティを実現する

在宅型

前ページで現状と課題について触れたが、ここではテレワークコンサルティングを行う田澤由利氏に導入の際の具体的な解決法を聞いた。



株式会社テレワークマネジメント代表取締役 株式会社ワイズスタッフ代表取締役

#### 田澤由利氏

profile

1962年生まれ。上智大学卒。シャープに入社し商品企画などを担当。出産と夫の転勤でやむなく退職するも、1998年にワイズスタッフを、2008年テレワークマネジメントを設立。著書に『在宅勤務が会社を執う』(東洋経済新報社)など。

在宅型テレワークの導入には、マネジメントやセキュリティ面など課題が多く、対面でのコミュニケーションが少ないなど導入をためらう理由は枚挙にいとまがない(図 4)。だが、解決方法はあると田澤由利氏は強調する。

「スタッフの在席状況を画面で確認でき、いつでも話しかけられるツールを導入すれば、在宅勤務者の労務管理もできます。労務状況も自己申告でなくシステムで「見える化」すれば、会社勤務と同じ緊張感が保てるのです」

「そもそも在宅でできる仕事が少ない」 と考える人事担当者もいるが、田澤氏 は「在宅の仕事は資料作成やデータ分 析など一部の作業に限られると思われ がちだが、それは誤解」と指摘。資料を データ化してクラウドで共有すれば、 多くの仕事を在宅でできるようになり、 テレビ会議やネットツールを導入すれ ば打ち合わせにも参加できる。

「在宅型テレワークの導入は無理」と 考えている担当者に田澤氏が勧めるのは、現在の仕事内容を可視化し、ITを 有効活用すること。「提案営業の場合、 顧客訪問を除く情報収集、打ち合わせ、 資料・報告書作成と、全業務の約8割 が在宅で対応できるようになります」

社員に限らず、企業へのメリットも 大きい。「業務がクラウド化されれば、 知識・情報を全社員で共有できます。 有能な社員の離職を防げば、採用・教 育コストも抑えられ、会社の生産性・ 競争力も向上します」 ただ、テレワークを導入して定着させるには、制度の整備や研修の開催など社員の理解を深める施策も必要だ。 田澤氏は、図5のような手順による導入を勧めている。

はじめに「ワークライフバランスの 実現」や「BCP (事業継続計画)対策」な どといったテレワークの導入目的を しっかり定め、それに向かってさまざ まな準備を行う。そのうえで、まずは 要育児・介護者などに対象を絞り週 1 回など無理のないトライアルから始 め、徐々に規模を拡大し、最終的には 目的通り全社員がテレワークを実施で きるようにする。このようなステップ をしっかり踏んでいくことで、テレ ワーク導入が無理なく現実的に見えて くるのではないだろうか。

## 【図4】テレワークの課題



【図5】企業のテレワーク導入の流れ (テレワークマネジメントのコンサルティングケース)





## 最大限に発揮する

モバイルワークで社員の創造性を

モバイル型

時代に先駆けて、社内のモバイルワーク導入にチャレンジした、シグマクシス代表取締役会長兼社長の倉重英樹氏。組織と社員のパフォーマンスを最大限に引き出す方法論を聞いた。

倉重英樹氏は、1990年代前半のプライスウォーターハウスクーパースコンサルタント(PwC)の会長時代、PHS、PCの個人貸与やフリーアドレス制などのモバイルワーク(モバイル型テレワーク)を導入した。社員のパフォーマンスを最大限に引き出すことが目的だった、と倉重氏は話す。

「働く場を問わないモバイルワーク環境は、オフィススペース縮小によるコスト削減をはじめ、社員が時間の使い方を工夫することによる"ライフワークバランス"の実現など、多くの効果をもたらしました」

仕事のパフォーマンスを最大化する 場を自分で選ぶ、という考え方に賛同 する優秀な人財が集まり、社員数は大 幅に増加。売上は20倍になった。現在、 倉重氏が社長を務めるシグマクシスで は、ウェブ会議システムやタブレット 端末も活用し、モバイルワーク環境は さらに進化している。

こうした環境が社員のパフォーマン スを向上させるのはなぜなのか。

「コンサルタントが創造的な仕事をす るには新しい発想が必要。その刺激を 与えるのが、異なる世界との出会いです。フリーアドレス環境では、たまたま隣に座ったことをきっかけに新たなコラボレーションが生まれる。さまざまな視点や能力、価値観による化学反応があってこそ、イノベーションが起こるのです」と倉重氏は効果を語る。

一方で、社内の情報が一元化されるというメリットもある。PWCのオフィス改革でも、紙媒体だった情報がすべてデジタル化され、全社員が同じ情報を共有できる環境が整った。たとえば過去のプロジェクト情報は、社内のセキュリティルールに基づいて公開され、社員はこうした情報に自らアクセスすることで、ノウハウを得る。この変革は、「誰かに教えてもらう」のではなく「自ら学ぶ」姿勢へと、社員の能力開発への取り組み方にも変化をもたらした。

とはいえ、モバイル化で社員の能力を引き出すにはいくつかの前提がある、と倉重氏は話す。「まず、アイデアを考え出し課題を解決することで価値を生む、創造型のビジネスであること。また、モバイル化により組織の管理から離れた社員を、正しく評価する



株式会社シグマクシス 代表取締役会長 兼 社長

## 倉重英樹氏

profile

日本 I BM副社長を経て、1993 年プライスウォーター ハウスクーパースコンサルタント(PwO)会長に就任。 2002 年 IBM とのグローバル統合により IBM のコン サルティングビジネスの立ち上げをリード。その後、 日本テレフム取締役代表執行役対長を終て現職、

仕組みが整えられていることです」

シグマクシスでは、働く環境に左右されない能力評価を実現するべく、職種別に必要な能力を定義し、社員一人ひとりが現在どのレベルにあるかを評価する。評価結果が社内に公開されることで、能力を最大限に発揮できる仕事に配置されるとともに、次に開発すべき能力が明確化されている。

「これからは、イノベーションにより 競争優位性を築き上げる時代です。フレームワークに頼らず、試行錯誤の繰 り返しで解を導き出せる人財の育成が 急務になります。創造性豊かな仕事の 環境は、その取り組みの第一歩といえ るでしょう」





左/フリーアドレスとなっている社内。隣に部長が座っていることも。上/社内のコラボレーションスペース。奥には心がなごむ自然の風景動画が常時流れている。

## Case Study 1

## 社内フリーアドレスや在宅勤務を導入 トライアルを繰り返し社員の声を制度に反映

カルビー株式会社

2010年の本社移転を機に、オフィスに捉われない働き 方の実現を目指してきたカルビー。ワークライフバランス の向上を目的に、ワークスタイルの改革に取り組んできた。 具体的には、本社オフィスのフリーアドレス化、サマータ イム制の導入、在宅勤務制度の導入、営業職の「直行直帰」 推進、ITの活用、デジタル化による紙の書類削減などだ。

その経緯について、人事総務部長の高橋文子氏が語る。 「社員の"ライフワークバランス"向上のため、1990年代 前半からフレックスタイム制の導入を進めてきましたが、 11年の東日本大震災を機に、定時帰宅や有給消化の奨励、 在宅勤務も推進することになりました。また、テレワーク を導入することで、社内外の人々とのコミュニケーション を増やし、新しい発想やアイデアを生み出せればと考えて いますし

同社のオフィスを訪れると、大テーブルを中心とした広 大なワンフロアが目を引く。完全なフリーアドレスの空間 で、壁や個室はほとんどない。

「オフィスでは、部署を問わず執行役員から若手まで同じ デスクで働いています。他部署の人との会話や相談が活発 になり、思わぬアイデアをもらえたという声もあり、良い 刺激になっています。若手社員が困っているときに、隣で 電話を聞いていた他部署の経験豊富な社員が、適切なアド バイスをすることもあります。フリーアドレスによって、 コラボレーションだけでなく、業務効率もアップしました」 同社では、オフィスで座る席をパソコンのダーツソフト

で決める工夫もしている。 「同じ部署の人や気の合う人といつも一緒に座っていては フリーアドレスの効果は望めません。そこで、ダーツソフ



カルビー株式会社 人事総務本部 人事総務部 部長 ダイバーシティ委員会 委員長

高橋文子氏

トで座る席を強制的に指定 する仕組みにしました。こ れは、フリーアドレス制の 効果を上げる大きなポイン トになっています」

また、集中して仕事をし たい人には電話も禁止の 「集中席」。その他、4人掛 けの「コミュニケーション 席」、間仕切りのある「ソロ 席」と、3つのコーナーを 設置している。用途に合わ せて席が選べるように工夫 されているのだ。

「使用時間にメリハリをつ

【テレワーク導入に対する社内アンケート】

タイムマネジメントを意識できるようになった

86%

他部門の人と「混ざり合う」ことができるようになった 80%

タイムリーで効果的な打ち合わせができるようになった 78%

【テレワーク導入による成果実績(2014年実績、対前年比)】

- ✓ ペーパーレスにより紙の書類を31%削減
- ✓ 入社希望者数が30%増加 1
- ✓ オフィス来訪者数が50%増加 1

けるため、また、タイムマネジメントの観点から各コーナー に座る時間には制限を設けています」

昨年は、在宅勤務のトライアルを実施。社員からの評判 もよかったため、今年4月から正式に制度化した。

「トライアルの結果、勤務に何の支障もなかったという感 想もあれば、部下からのアウトプットがわからないという 報告もありましたが、通勤ラッシュから解放された、余裕 を持って子供を託児所に連れて行けて、仕事に集中できた など、評判は上々です」

在宅勤務の対象者は、営業職や事務系の社員が中心。在 宅をしたい人は前日までに上司に申告、仕事内容を報告し、 翌日までにアウトプットを自由形式で報告する。利用は週 2回までを上限としており、残業はできない。

「家の方が集中できるタイプの人は、ここぞというときに 利用しているようです。また、育児中の女性で月8回フル に活用する人もいます」

フリーアドレスや在宅勤務の導入により、会社で上司と 部下が顔を合わせる機会はたしかに減った。しかし、カル ビーでは目標管理による評価を重視しているため、マネジ メント上の問題はほとんどない。

最近では台風時に在宅勤務を利用するなど、制度を臨機 応変に使えるようになってきたという。

「在宅の始業時間を早めてほしい、在宅と半日有給を組み 合わせて使いたい、など新たな要望も多く、今後はより細 かく、柔軟に働ける方法を検討中です。働き方や価値観の 多様性に合わせ、育児、夫の転勤、親の介護などによる離 職が少なくなるよう、より一層の整備を進めていきたいと 思っています」

## Case Study 2

## 「直行直帰」導入で顧客訪問の時間を大幅アップ 社員に合わせたマネジメントがポイントに

リコージャパン株式会社

取引先に直行し、会社に戻らず帰宅する「直行直帰」の導入などワークスタイル変革を進めるリコージャパン。大手企業や官公庁を担当する MA事業本部の営業部門で、営業プロセス変革を担当する高橋理恵氏はその経緯をこう語る。「ワークスタイル変革は、社員がお客様を訪問する回数や時間が不十分なのでは、という問題意識から始まりました。お客様の拠点への移動時間が長く、そのうえ、発注処理など社内で行う事務作業も多いことが原因でした。解決策を模索していたときに東日本大震災が発生。各階ごとに輪番停電を実施し、営業社員は全員直行直帰体制に。すると、顧客と接する時間が3割も向上したため、本格的に導入することにしたのです」

営業社員は、朝、自宅から顧客先へ直行し、その後近くのサテライトオフィスで事務処理をこなす。さらに数社顧客を訪問し、夕方に最寄りのサテライトオフィスで報告書などを作成、提出後に直帰という流れだ。効率よく働くことを目的とし、基本的に働く場所は自由。このワークスタイルを実現するにあたり、ITインフラ、ファシリティ(施設や設備)、業務プロセス、マネジメント、の4点から改革を進めたという。

「業務プロセスを見直すため、営業社員にヒアリングしたところ、受注後の事務処理などが業務全体の42%も占めていました。そこで、一部を営業支援スタッフへ移管し、営業活動に費やす時間を増やしました。また事務所で行っていた見積書に社印を捺す作業は、電子押印を導入してPDF化を推進。これら業務内容の見直しと電子化によって、営業社員の事業所内作業はかなり削減されました」

ITインフラとしては、ハードディスクを持たず情報漏え



リコージャパン株式会社 MA事業本部 プロセス革新部 営業革新グループ チーフ

高橋理恵氏

いの心配がないシンクライアントPCを全員に配布し、社外持ち出しも自由に。また、名刺ファイルの持ち運びを不要にするため、名刺管理ソフトを導入し、PCやスマートフォンで共有・閲覧できるようにした。ただし、このようなモバイル環境を整えれば直行直帰が定境を整えれば直行直帰が定着するかといえば、そう簡単ではない。

「一人で仕事をしていると、 孤立し、思考が行き詰まっ てしまうこともあり、会社

## 【リコージャパンの取り組み】

ITインフラ

- ・シンクライアント PC の活用
- ・名刺の電子化 ・電話対応
- ・サテ
- サテライトオフィスの活用フリーアドレス実施
  - ・ワークプレイス変革

業務プロセス

業務プロセス変革SFA のシステム改修

マネジメント

- リモートマネジメントの徹底
- 新たなコミュニケーションツールの活用
- 勤怠管理

に戻ってしまう人もいます。また、上司はフェイストゥフェ イスを伴わないやり取りだけでは、部下の状況やモチベー ションを把握しにくく、評価しづらいという声もありました」

実際、直行直帰を導入すると、自己管理の上手な人とそうでない人に分かれるという。そこで、一律の直行直帰体制を改め、必要に応じ出社するグループ、週1日以上の出社を義務付けるグループ、直行直帰は原則なしのグループ(若手中心)と区分を設けた。部下の指導についても、結果報告が中心だったものから案件ごとに訪問の目的を申告する方式に変更し、SFA(営業支援システム)の日報、チャット、テレビ会議などを促進。さらに、適時上司が営業同行するなど、上司と部下のコミュニケーション量を増やして、きめ細かいマネジメントを行っている。

ファシリティ面では、オフィスのフリーアドレス化とともにサテライトオフィスをターミナル駅近くに設置した。「サテライトオフィスは横浜、大宮など事業所の一角を利用していましたが、利便性の問題もあり、利用率が低かった。そこで東京、品川などターミナル駅にサテライトオフィスを4カ所設置したところ、利用率がぐっと上がりました」

このような改革を実行した結果、2011年と比べ12年は顧客訪問の時間が事業部全体で1.5倍に増え、一人あたりの売上高もアップした。同時に、残業時間は約3割も減った。高橋氏は、改革に成功した理由を次のように分析する。「現場からの声を丁寧に拾い、できない理由を潰していくこと、ときにはトップダウンで一気に変革すること、そのためにトップ直結の専任変革組織を設置することの3つではないでしょうか。トップ直結のプロジェクトにすると、社内調整がスムーズに行えます。また、私たちは継続的な専任チームなので、強い意志を持って実行できました」

今後はサテライトオフィス、コミュニケーションツール をより充実させ、さらなる生産性向上を目指すという。

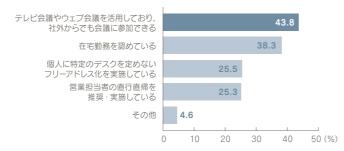
## Survey

テレワークを導入している企業関係者963名に調査

## あなたの会社ではテレワークを どう活用していますか?

実際のところ、時代の変化に合わせた多様な働き方は企業にどの程度受け入れられ、導入されているのか。 テレワークを導入しているという企業関係者に、その導入状況とメリット、デメリットなどについて聞いた。 〈アンケート概要〉実施期間: 2014年10月8日~12日 有効回答数: 963名 日経BPコンサルティング調べ

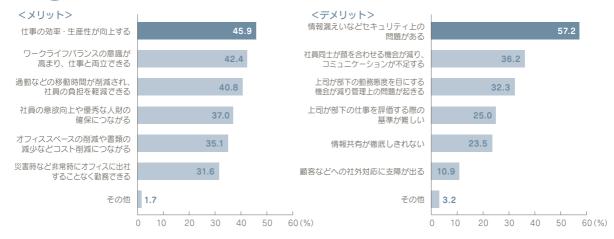
## テレワークに関するどのような 制度を導入していますか。 (複数回答)



「Q1」で「その他」と回答した方 どんなテレワークを 導入していますか。

- ●出張した場合のみテレワークを認めている。
- ●非常事態で出勤できない場合のみ在宅勤務を 承認している。
- ●サテライトオフィスを設置している。
- ●顧客先や現場でのテレワークを許可している。
- ●限定した社員のみテレワークを許可している。

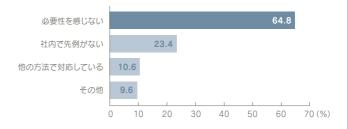
## テレワークを導入することで、 どのようなメリット、デメリットがあると考えますか。(複数回答)



テレワークを導入するにあたり、 会社として準備したことや ルール化したことなどがあれば 教えてください。

- ●モバイル PC、タブレット、スマートフォン、 モバイルルーターなどの支給。
- ●始業・終業のメール連絡や業務報告の徹底。
- ●定期的に出社することや重要な会議への出席を義務付けた。
- ●利用ルールを周知徹底し、遵守するよう 誓約書を取り交わした。
- ●テレワークは育児・介護中の社員や管理職など 一部社員に限定した。

## テレワークを導入していないと回答した方(3184名) テレワークを導入していない 理由を教えてください。(複数回答)



## 知って おきたい 記事の本質

## < 今号のテーマ>

長時間労働問題の解決につながるか

## ホワイトカラー・エグゼンプションの論点

「残業代ゼロ法案」などと批判を浴びることの多いホワイトカラー・エグゼンプション。 本来の目的は働きやすい職場の実現だが、何が問題になっているのか。 労働法制全般に精通する東京大学の水町勇一郎教授に聞いた。

労働基準法では労働時間を原則とし て週40時間1日8時間、と定め、そ れを超えた場合は残業代などの支払い を企業に義務付けています。この適用 を一部の労働者について除外する制度 が「ホワイトカラー・エグゼンプショ ン」です。

目的は大きく分けて2つ。1つ目は 長時間労働の抑制です。長時間労働に よる過労死やメンタルヘルス(心の健 康)への影響は、働く人の生命や健康を 脅かす深刻な問題となっています。こ れに対するもっとも適切な対処法は、 労働時間の上限規制を設けることと、 休日・休暇を取得させることです。昨 年12月、私もメンバーに入っている内 閣府の規制改革会議の雇用 WG では、 ホワイトカラー・エグゼンプションの導 入に際し、労働時間の上限規制と休日保 障を盛り込むことを提言しました。

2つ目は、労働者の生産性の向上で

す。仕事を「労働時間」ではなく、「成果」 で評価する仕組みを取り入れ、効率的 に仕事を終わらせ退勤する。そうする ことで、育児や介護を抱える社員にも 働きやすい職場を実現できます。「残 業代がゼロになるだけではないかしと いう批判もありますが、従来の残業代 に見合う処遇を盛り込むことが制度導 入の前提となります。

政府は、今年6月に閣議決定した 「新たな成長戦略」にホワイトカラー・ エグゼンプションを盛り込みました。 しかし、対象者を「年収1千万円以上 で高度な職業能力を有する人」と限定 しています。また、先の規制改革会議 の提言にあった労働時間の上限規制も 明示されていません。これでは、現行 法制下で問題となり解決が求められて いる、裁量労働制で働くシステムエン ジニアや労働時間規制が適用外となる 管理職の長時間労働の問題は解決され ません。

ホワイトカラー・エグゼンプション は、厚生労働省の労働政策審議会で 12 月までにその方向性がとりまとめられ る予定です。その後、おそらく来年の 通常国会で法案が提出され、成立すれ ば2016年4月から適用、というスケ ジュールになることが考えられます。

重要なのは、上限規制などの長時間 労働対策や残業代に代わる処遇確保な どについて、法律や政令などに適切に 盛り込むことです。その設計をきちん と行うことで、労働者にとっても望ま しい制度となることを期待しています。

### 水町勇一郎 氏

東京大学 社会科学研究所教授



profile 東京大学法学部卒。東 京大学助教授などを経 て、2010年から現職。 専門は労働法学。内閣 府規制改革会議雇用 WG 専門委員。

## 

労働時間の規制緩和へ、アイデア型企業に順風 チーム力の維持・向上課題、専門職など対象範囲を議論 日本経済新聞 2014年10月20日 朝刊17ページ

働く時間の長さでなく成果で賃金を払う「ホワイトカラー・エグゼンプション」 導入をはじめとする労働時間の規制緩和をテーマに、厚生労働省が労働基準 法の改正審議を進めている。だが、同省の調査によると労働時間規制改革を 望む企業は少数派にとどまっている。規制緩和を使いこなせる企業とそうで ない企業で差が開きそうだ。(後略)



世界の お昼ゴハン ビジネスパーソンの ランチタイム18



Iceland

レイキャビク

## 実はぽかぽか陽気のアイスランド ワイン片手に外で鮨ランチ

北緯63度から66度に位置し、人口約32万人の島国、アイ スランド。その首都、レイキャビクは、おもちゃ箱をひっくり 返したような、カラフルな家々が立ち並ぶ、人口約12万人の 小さな港町です。

国名から寒い国のイメージがありますが、メキシコ湾流と豊 富な地熱により、冬でも家やオフィスは「ぽっかぽか」。

そのせいか、ランチも温かいものを食べる習慣はあまりあり ません。外食するケースも少なく、サンドイッチなどの簡単な ものをスーパーで購入して、オフィスで食べるのが主流です。

サンドイッチの具材は、ツナサラダのように日本でもおなじ みのものから、エビサラダ、ターキー、薫製のラム肉マヨネー



ズ和えなど、バリエーションも豊富。食パン2枚に具材をたっぷり挟んだタイプと、20センチくらいある長 いバゲットに挟んだタイプの2種類があります。価格は450アイスランドクローナ(約400円)前後です。

また、最近は鮨のテイクアウトも大人気。ほぼすべての大型スーパーで鮨を購入することができます。普段 は脇役の「ガリ」も人気で、スーパーの中の鮨屋では「ガリ、大盛りで!」というリクエストをよく聞きます。な んと、サラダ代わりに食べているようです。

値段は12貫で1300アイスランドクローナ(約1200円)程度と、日本よりはやや高め。 しかし、鮨はヘルシー







で "クール" なイメージがある食べ物ということで、人 気が急上昇しました。会社では金曜日のランチやパー ティにもひっぱりだこです。

暖かい日は必ず外に出て、太陽を浴びながらランチを 楽しみたいアイスランド人。街中では、ビジネスマンが スーツ姿のまま、テーブルにワイングラス、手には鮨 のトレイを持ってほおばる姿がよく見られます。

(ライター・杉原由紀/レイキャビク在住 撮影・内海裕之 コーディネート・H&S Worldwide)

### 今号の特集



#### 柔軟な働き方、テレワークを考える

オフィスに捉われない働き方、「テレワーク」。従来は、 ITに関わる人の働き方のようなイメージもありました が、企業の競争力・生産性を高める施策の1つとして政 府も推進を始めています。導入に立ちはだかるさまざ まな障壁をどう乗り越えるのか、専門家や成功企業の 事例から考察します。

VOL.41 2014年12月発行 Vistos Adecco 発行:アデコ株式会社 コミュニケーション室 制作:株式会社日経 BPコンサルティング

Vistaは英語とスペイン語で、眺望、広い視野、将来の展望などの意味を持つ言葉。 本誌は、アデコが雇用やさまざまなビジネスの現状と将来を幅広い視野で見通し、企 業の皆様のお役に立つ有益な情報をお届けすべく Vistas Adecco と名付けました。

