

これからの日本の「働き方」～テレワークから、より広いビジョンへ～

**【デジタルファースト×スマートワーク (DF×SW) 研究会連続セミナー第1回】**

日時： 2017年7月13日(木) 18:00～20:30 (17:30 受付開始)

会場： 国際大学グローバル・コミュニケーション・センター

登壇者： 天野浩史氏 (日本マイクロソフト株式会社 シニアインダストリーマネージャー)  
庄司昌彦 (国際大学 GLOCOM 主任研究員/准教授)



今回のセミナーでは、テレワークに関する現状を整理したうえで、テレワークをすでに導入した民間や行政での事例を紹介し、参加者によるディスカッションを行った。まずテレワークの現状としてGLOCOMの庄司が日本国内の公務員におけるテレワークの実施率と目標数値の低さを指摘して問題を提起した。

次に日本マイクロソフト株式会社の天野氏が自社でテレワークを導入した時の事例を紹介し、自社で活用しているクラウドサービスや勤務内容を分析するツール、社内連絡に使用しているツールの紹介を行った。そしてテレワーク導入にあたっては制度・意識改革・環境が重要であると述べた。また、自社がテレワークの導入を支援した官民の事例について紹介し、まとめとして提供するサービスから業務を改革することの重要性について述べた。

最後にディスカッションが行われ、テレワーク実施者と非実施者における社内での情報共有手段や、テレワーク実施者の勤怠問題についてなど、すでにテレワークを導入した企業や導入を検討している企業から実際の現場事情に即した質問が活発に行われた。

## はじめに

国際大学 GLOCOM は、デジタルファースト×スマートワーク (DF×SW) 研究会と題し、3 回の連続セミナーとシンポジウムを開催する。目的は、デジタルファースト時代とスマートな働き方について、官民社会全体で考えていくことである。第 1 回となる今回は、特にテレワークについてとりあげた。

## 働き方改革とテレワーク

まずは GLOCOM の庄司が日本国内の公務員の現状と問題点を挙げた。2015 年現在の国家公務員のテレワーク実施率は、アメリカ、韓国と比べてもとても低い 3.3% で、2016 年度は 8.6% となった。2020 年の公務員のテレワーク利用の目標値は 10% 程度であり、これをもって「働き方改革」と称するのは目標値として低すぎると指摘した。テレワークは「IT による行政改革」、「女性活躍、ワークライフバランス」、「地方創生」の枠組みで取り上げられており、そのことを加味すると、なおさらこの目標値は低すぎると強調した。

その後、総務省情報流通振興課の西野氏からテレワークの概要や導入するメリット、今年 7 月 24 日に行われるテレワークデイについての紹介を行った。



## テレワーク導入には「制度」、「働く者の意識変革」、「環境」が重要

次に日本マイクロソフト株式会社の天野浩史氏が「マイクロソフトの働き方改革取り組みと行政の働き方改革紹介」と題した講演を行った。

最初に、マイクロソフトは過去に 2 回働き方改革を行ったが失敗していたという事例を紹介した。最初にフリーアドレスを導入したが、同じチーム同じ場所にいる必要があるため、結局制度を取り入れる前と同じような結果となり働き方の改革に至らなかった。次に在宅勤務制度を取り入れたが、一か月前に申請が必要なことなど運用面で問題があり、あまりうまくいかなかった。これらの経験を踏まえたうえで、重要なことは「制度」と「働く者の意識変革」、「環境」であると述べた。日本マイクロソフトのオフィスの移転に際し、紙の書類を置く場所を物理的になくし、フリーアドレスを前提とした。自分の手元に書類がない状態にし、仕事をしていても良い場所を社内にたくさん作った。書類はすべてデジタルにして

おき、パソコンとネットワークがあればどこでも仕事をしていてもいい環境としている。仕事環境はすべてクラウド化されているため、社内と社外を分け隔てなく同じように仕事ができるようにしている。会議には、毎回必ず Skype for Business (以下 Skype) を用意しておき、その場にはいない社員も会議に参加できるように取り組んでいる。日本マイクロソフトでは、テレワークだけではなくそのほかの新しい働き方も取り組んでおり、協力会社なども巻き込んで変革を進めた。生産性を上げるために労働生産性、コスト効率、文化といった風土・課題面を検討していった。その結果、2010年から2015年で、ワークライフバランスが40%改善、一人当たりの売上げが26%増加、働き甲斐が7%改善、残業時間が5%減少(社員の七割が裁量労働制なため少ない数字となっている)、交通費が20%削減、女性の離職率が大幅削減、紙を5割削減することができた。現在は、在宅勤務制度は当日でも上長の許可さえとれば可能としており、運用面でもとりやすい環境を整備している。これはすぐにできたものではなく、長い時間をかけて整備してきた結果である。

### テレワークを支援するツール

クラウドについては、社員はローカルには原則保存せず、仕事のデータはすべてクラウド上に保存することになっている。ローカルのハードディスクはポリシーにより暗号化されており、社員のIDにより制御されている。また、MyAnalytics というツールをつかうことで、「誰と仕事をしているか」や、電話やメールにかけている時間など働き方を可視化し、どう働き方を変えるべきかなど自動的にアドバイスしてくれる。次に、マイクロソフトの製品を活用している組織の紹介を行い、ここでは Facebook や日本総合経営協会、資生堂、豊島区などを紹介した。資生堂では自宅からテレビ会議を行う際には、女性が化粧をしなくても参加できるよう Skype のアドインをつかって色を調整する「TeleBeauty (テレビューティ)」<sup>1</sup> というツールを開発し運用するなどユニークな取り組みを行っている。豊島区では、電話をすべてオンプレミスの Skype にし、パソコンさえあれば電話が取れるようになり、働き方に大きな変化が出た。北海道の森町ではすぐ近くに活火山があり、噴火が発生した場合も行政の業務するためにクラウドを活用した仕組みを早くから取り入れており、それが結果的に働き方も変えた。働き方の先には業務があるため、働き方のみの一部分だけを取り出して検討してもうまくいかない。提供するサービス側から業務をデザインしなければ、働き方改革が小規模な改善・改革に終わってしまうことを指摘して講演をまとめた。

その後、会場全体でのディスカッションが行われた。

### 残す紙について

まずは庄司から「基本的に紙ベースの書類は保管しないようにするとの話だったが、逆にどういった紙を残しているのか」との質問が出た。これに対して天野氏は、「個人が所有する紙は原則的にすべて捨てる。契約書など法律上保管しなければならないものは集中的にまとめて管理している。個人が紙を管理していることは基本的には無い」と回答した。

---

<sup>1</sup> <https://www.shiseidogroup.jp/news/detail.html?n=00000000002041>

## テレワークや遠隔からの会議の頻度

天野氏によると、「経験則ではあるものの、スライドと映像と音声による情報は対面の時に比べて7割くらいになる」とのことである。基本的に対面で会う必要性は無いが、ケースによっては対面で会うことも重要であり、適宜使い分けることが重要であると述べた。

## 社内でのミーティング場所

そして話は「たばこ部屋問題」に進んだ。「たばこ部屋問題」とは、たまたまあった人と偶然行われた会話やコミュニケーションによるメリットが良い結果をうむ現象である。マイクロソフトでは、社内に会議室のほかにもミーティングができる場所が無数に用意しており、いろいろなところで仕事の話ができるようになっている。そこに会話すべき人がいない場合でも、Skype で呼び出して会話を行う。

## テレワークに必要なスキルの伝達

テレワークを行う際に、必要な情報スキルがない人に対してはどうしているのか、またスキルの伝達に関して、結果的に他人にしわ寄せがいくことはないのかという質問が出た。マイクロソフトでは外資系ということもあり、原則各自で学ぶ必要がある。PC の使い方がわからない場合の対応はヘルプデスクに集中させており、またサポートの電話をかけた際も外国人スタッフが日本語で対応したり、最近では彼らに代わり AI が対応したりしている。

## テレワーク実施者の勤怠問題

すでに在宅勤務を導入している製薬会社に勤める参加者からは、在宅勤務をとりいれたものの、自宅で本当は働いていないのではないかと社内からの声があり、テレワーク推進に歯止めがかかりつつある。それを解消するためにはどうすればいいのかという質問が出た。これに対しては、制度を作るだけでは解決せず、社員の意識が重要であるとしたうえで、きちんと働いていることを示す仕掛けが重要であると述べた。Skype の連絡先リストにはその人の状態を示せるプレゼンス機能があり、それを活用するのも一手であるとした。株式会社テレワークマネジメント<sup>2</sup>という会社は、テレワークを行っている社員の PC 画面を一定時間ごとにスクリーンショットとして記録するツールを活用している。これは企業ごとの社員に対する信頼によるだろうと述べた。マイクロソフトは社員の7割が裁量労働制なので、時間で動いているわけではないが、時間勤務の社員もいる。彼らは基本的に自己申告で動いている。他社にはオンラインとなっている時間を積算し、働いていると判断された部分のみカウントするということもある。決して制度があればいいわけではなく社員の意識や仕掛け、何よりもトップのコミットメントが重要であると述べた。

## 社員間の連絡手段

また、社内ですでにテレワークを導入しているが、テレワークをしている社員に電話することを遠慮してしまう文化があり、それはどうすべきか、という質問が出た。これに対して天野氏は電話について、いったん対応すると15分くらいは頭を切り替えるのに時間がかかるため、負担がかかり、非常に作業コス

---

<sup>2</sup> <http://www.telework-management.co.jp/>

トの高い連絡手段であるとの認識を示した。マイクロソフトの社内では、いま電話していいか Skype チャットで尋ね、実際に Skype で連絡する前に確認を取ってから電話をするようにしている。

### テレワーク導入のメソッド

そして、「マイクロソフトだからできた」といわれたのはもったいないので、他社がテレワークを導入するためのメソッドについて紹介してほしいという質問が出された。これに対して天野氏は、他社で導入するには、トップダウンでテレワークを採用する会社もあるが、会社ごとに何がボトルネックとなっているのかを調査し、その結果から数字やデータをもとにしたエビデンスベースでテレワークを推進していった会社もあると述べた。エビデンスベースでトップに伝えると、トップは経営判断の末に導入せざるを得ないことが多い。会社によって導入までの道のりはケースバイケースであると答えた。

### 「ワーケーション」

ディスカッションの中では、和歌山県で行われている「ワーケーション」という取り組みも紹介された。例えば夏休みに沖縄に行くがどうしても水曜日に会議に出る必要がある。会社によっては水曜日だけ仕事場に帰ってくる必要があったが、「ワーケーション」では会議のある水曜日の午前中のみ勤務申請を出し、そこで沖縄で仕事をするというものである。日本航空でも積極的にこの取り組みを導入している。

### 実際に体験することの重要性

「働き方の変化は相互の信頼が必要で、週に何日かからとりいれていくことが必要とのことだが、ほかの手立てはないのか」という質問に対しては、当初テレワーク否定派の上司も実際にテレワークを体験したことで、テレワーク賛成派に転じたので、実際に体験してもらうことが重要と述べた。

### 社員間の情報共有

「テレワーク実施者とそうでない人に対して、共有している情報に差が出てきてしまうが、マイクロソフトではどう対処しているのか」という質問に対して、これは、たばこを吸う人同士によるコミュニケーションでたばこを吸わない人と情報格差が生じる「たばこ部屋問題」であり、テレワーク実施者とそうでない人で情報量に差が出てくるのは仕方がないと述べた。しかし、マイクロソフトでは、少しでもその状況を改善するために、社内ポータルを活用している。社内では、仕事の成果物はすべてクラウド上に保存され、各人のアクセス権限によって閲覧・検索可能になる共有物となっている。そのため、関連の情報がほしい場合は人に聞く前に検索してその内容について知ることができるようになっている。また関連情報を OneNote のメモとして記録しておき、これも検索でひっかかるようにして仕事に活用している。

他にもいくつかの質疑応答がなされ、もともと通常のセミナーよりも長くとっていた予定時間をさらに超過するほどの活気あふれるディスカッションが行われた。