

【インタビュー】 2021年2月 柔軟な働き方を支える HPの人事制度



羽鳥 信一

取締役
人事・総務本部長

働き方はテクノロジーによって変えられる。しかし、それだけではうまく進まない。同時に求められるのが制度の改革だ。日本HPがどのように制度化を進め、社員の“働き方”への意識を変革してきたのか。その取り組みについて羽鳥 信一（取締役 人事・総務本部長）に聞く。

テレワークがもたらす効果

—日本HP独自の人事制度“フレックスワークプレイス”とは何ですか。フレックスワークプレイス（FWP）とは、テレワーク（在宅勤務）をサポートする制度です。一日の就業の一部または全てを自宅などで勤務することを週4日まで認めています。（コロナ渦においては、完全在宅勤務を実施）

—FWP導入の背景と目的について教えてください。

世界170カ国で事業を展開するHPは、グローバルに点在する社員と場所や時間を超え連携するためにリモートで働く必要があります。また、当時は、都内に分散するオフィス間の移動や長時間通勤による生産性の低下が課題となっていました。そこで、それらを解決するために、日本HPでは2007年にFWPを導入しました。

当初FWPは、テクノロジーの発展と共に、効率的な業務環境を整えることを第一に考えてできた制度ですが、今では、心身のストレスを軽減し、個々にあったワークライフバランスを支援することも大きな目的となっており、優秀な人材の確保につながっています。ある調査だと、テレワークが可能な企業の人材募集は、応募者が3倍にもなるそうです。

さらに、BCP（事業継続計画）の観点からもFWPは大変有効です。最初の経験は2011年の東日本大震災の時ですが、日本HPはFWPにより全社員がテレワークを経験していたことから、今回のコロナ禍でも自宅勤務にスムーズに移行でき、混乱なく業務を継続することができました。

テレワークの導入に至るまで

—現在の制度に至るまでの背景や歩みを教えてください。

HPの創業者の言葉に「人は誰でも良い仕事をしたいと願っていて、それにふさわしい環境に置かれれば、誰でもそうするものだ」という理念があるように、HPには自主的かつ多様な働き方を推進するカルチャーが根付いています。人事制度においても、効率的で働きやすい環境を提供するため、時代に合わせ変化してきました。

HPは、1967年にアメリカで初めてフレックスタイムを導入。日本は10年後の1977年にフレックスタイム、2001年にフリーアドレス、2007年にフレックスワークプレイス（FWP）を他社に先駆けて導入しました。

フリーアドレス制は、当初、オフィスを効率的に使うための手段として考え始めました。営業職などほとんど席にいない人の固定席をなくし、好きな席に座わり業務をするというものです。固定席にずっといることは仕事ではありません。いつでもどこでも誰とでも、安心安全な環境で仕事ができることが重要です。

FWP導入時は、10以上の部署の300名以上を対象に、約6か月間のトライアルを実施。アンケート調査によって懸念事項の検証を行いました。当初コミュニケーション量の低下が懸念されていましたが、業務にほとんど影響がないことが判明したほか、邪魔されずに業務に集中できた、ストレスが軽減され効率など、ポジティブなフィードバックも数多くありました。家族と食事をする時間が増えて良かったなどの回答も多かったです。

—FWPは最初から受け入れられたのでしょうか。

最初に提案した時はいろいろな議論がありました。一部には否定的な意見や、「部下管理やチームワークには対面が必須」といったマネジメン

トスタイルに対する強い想い、テレワークを利用しにくい同調圧力のようなものもあり、その意識が変わっていくにはある程度時間がかかりました。

—その意識をどのように変えていったのでしょうか。

当初からFWPは、業務の生産性の向上を主な目的としていました。従って、FWPが業務の効率化につながらないと考えるマネージャには導入を強制せず、部署の判断に委ねることにしました。しかし、しばらくして導入しなかった部署の社員から、何故自分の部署では利用できないのかという不満が上がるようになりました。そこに明確な回答と説明があれば良いですが、精神論だけでは社員も納得はしません。日本HPでは定期的に会社や労働組合が社員の声集めるアンケートを実施していますが、その中で上がったフィードバックに対して一つ一つ検討していった結果、意識も変わっていったと思います。

他には、年々IT技術が進化してリモートワークのストレスが少なくなったこと、また、震災等を通して多くの社員が在宅勤務せざるを得ない経験をしたことが、柔軟な働き方への抵抗を無くす後押しをしたと思います。

テレワークの課題と対応

—コミュニケーション量についてお話がありましたが、やはり不安に感じる点です。テレワークにおいて、どのようなコミュニケーションを心がけていますか。

いくらリモートで働けると言っても、対面によるコミュニケーションに勝るものはありません。必要な時に必要な人が集まりコミュニケーションの場を設けるなど、メリハリをつけたコミュニケーションスキルが重要です。現在の完全在宅勤務下はもちろんですが、グローバル化が進む中で、海外の同僚との協働や、直属の上司が海外にいるというケースもあり、物理的に会えない状況で仕事を進めていかななくてはなりません。実際に会えない状況でもOne Teamとなるために、メールだけでなく電話で話しをしたり、ミーティングの際ビデオをオンにするなど、直接対話する機会を設けることを心がけています。

—会社側にとっては、テレワーク導入後の人事評価が難しいという声が聞かれますがいかがですか。

「入社している＝仕事をしている」ではありません。FWPのような制度は、労働時間に依存しない仕事の評価が前提です。そのためにはまず、上司は部下に対する期待値を明確にしなければなりません。それを基準に部下は働きます。つまり、会社として働き方の視点を変えることが大事なのです。部下のやる気をいかに引き出し成果を出すかがリーダーの役割となります。

—テレワークが浸透すると所在の管理が大変になると思いますが。

人事評価と同様に、労働場所に依存しない考え方が必要になります。在宅勤務の場合は前日までに上司の承認を得ることや、業務に支障が生じないように必要なコミュニケーションを取れるようしておくことなど、テレワーク利用時の最低限のルールを設け、あとは社員と上司の裁量に任せています。ただし、FWPの利用は、最終的には上司の判断に委ねられており、社員の権利として請求することはできません。

—FWPの利用状況について教えてください。

コロナ以前の2019年の調査では、社員全体の約8割がこの制度を利用しており、そのうち6割が月に1回以上、4割が週に1日以上利用しています。制度を開始してから10年以上が経ち、当初に比べて社員の使い方もずいぶん慣れてきました。制度利用者からは、通勤時間を有効に使えることは、身体的にも負荷が減り効率的に働けるなど多く聞かれ好評です。現在、社員の平均の通勤時間が1時間以上なので、1日2-3時間を他のことに使えるというのは大きいですね。

効率的で持続可能なテレワークの推進

—効率的なテレワークを実現するために、何が大切でしょうか。

2つありますが、一つ目は、最適なテレワークの頻度を見極めることです。毎日同じ時間に同じ場所にいる必要性はないと考えていますが、業務効率を下げる放任的で自由なテレワークは推奨されません。何事もバランスが重要で、そのバランスは部門、職務、職位、担当する分野により異なります。

実際、FWPの利用傾向を見ると、新人社員のように上司の指示を常に仰ぐ必要がある場合は利用率は低く、一人で動くシニアポジションの社員などは利用率は高いというデータがあります。その一方で、使いたくても使えないのは部下の多い管理職です。ミーティングや打ち合わせが多く会社に来た方が効率的という判断だと思いますが、このように、ポジションによっても使い方が異なりまします。

FWPなどの制度は、個々の業務内容や状況をふまえ、その中で成果を最大化する環境を作るためにあります。それを前提に、テレワークの頻度を考えることが必要です。

2つ目は、仕事とプライベートのオンとオフを意識的に切り替えることです。場所を問わず働ける環境が整うと、仕事とプライベートの境目がつけにくくなります。これは、社員の健康面においてもよいことではありません。オンとオフを意識的に切り替えるよう、会社として社員に意識付けを行うとともに、マネジメントから部下へのケアも大切にしています。

—これから導入を検討されている企業の方にアドバイスなどはありますか。

実際にやって検証しないことにはわかりません。まずは小規模でもよいので実際に経験することをおすすめします。体験することで懸念点や心配ごとが解決され、テレワークのメリットの大きさに気がつくと思います。また、改善しなければならない点も明確になります。

新型コロナウイルス感染拡大防止と働き方

—新型コロナウイルスが感染拡大し始めた頃のHPの初動について教えてください。

HPでは、社員とその家族の安全を第一に考えるとともに感染拡大を防止するために、グローバル共通のガイドラインがいち早く作成され、感染が騒がれ始めた2020年1月下旬には全社員に共有されました。

そして、日本HPにおいても本国のガイドラインに従い迅速に対応し、2月にはBCP（事業継続計画）を発動しました。BCPでは、在宅勤務への移行、時差出勤、外出先からの直行・直帰、打ち合わせのオンライン化、自社イベントの開催延期・中止、他団体主催のイベントへの参加見送り、出張制限、お客様への接待制限などの内容が含まれ、当時の企業の対応としては早かったと思います。その後、緊急事態宣言に合わせオフィス閉鎖なども行いました。

—働き方はどのように変化しましたか。

通常時のFWPは1週間に最大4日間の在宅勤務を認めるもので、週1日の出社を義務付けていましたが、コロナ渦はBCP対応として週1日の出社義務を無くして、原則在宅勤務としました。また、社員だけでなく、オフィス業務が中心の派遣社員についてもノートPCやモニターの提供を行い在宅勤務の環境を整備しました。

当時は新型コロナウイルス感染拡大が一気に進み、状況もめまぐるしく変化しましたが、その状況であっても業務を一切止めることなく、社員の安全を最優先に据えたBCPを発動できました。これも、平日頃からFWPなどの柔軟な働き方を経験していた成果だと思えます。

—完全在宅勤務だと物理的なコミュニケーションができないため、業務の在り方も変化せざるを得ない点が出てくると思います。何か新たに取組まれた点がありますか？

全員が在宅勤務となったことで、逆に出社が必要な業務が洗い出されました。その一つが、ハンコ業務です。オフィス勤務であれば簡単に捺印や署名ができていましたが、在宅勤務環境下においては、そのためだけに担当者を出勤させることは、社員にとっても不安ですし、書面を持ち歩いたり郵送したりすることは非常に非効率です。それを改善するために契約書などへの捺印・署名プロセスをデジタル化しました。

すでに海外で導入されていたツールをもとに社員からの意見も取り入れ、2020年10月に署名・捺印に関する社内規程を改定。翌11月から本格的に電子署名制度を導入しました。業務の効率化はもちろん、ペーパーレス化にも寄与し管理も容易になりました。

—ハンコ業務のほかに、長期化する在宅勤務の課題はありますか。その他に課題として上がってきたのが「健康面の不安」と「自宅における業務環境の改善」です。

HPでは、長期化する在宅勤務の身体に対する負担やストレス軽減を目的に、グローバルで社員の健康を維持するためのウェルネスプログラムを展開。日本HPにおいても、業務中の定期的な休憩確保の促進、ストレッチなど体を動かす機会の提供、産業医によるコロナ解説、ストレスマネジメント、専門家による健康セミナーなどを定期的に開催しました。これにより、2020年3月のアンケートでは約30%の社員が運動不足などで健康面が不安と回答していましたが、半年後の9月には10%の改善がみられました。

「自宅における業務環境の改善」では、従来のノートPC、スマートフォン、ヘッドセットなどの機器類の提供に加え、オフィスチェアやモニターといった家具購入の費用補助を実施しました。会社と自宅の業務環境をできる限り近づけることが、テレワークの質を高めるポイントになると思います。



—現在の状況を教えてください。

2020年7月にオフィスを再開しましたが、首都圏の感染状況から、社員の安全を第一に考えて2021年2月現在もBCPを継続しており、70%以上の社員が原則出社しない100%在宅勤務を継続。出社しないと難しい業務については「その業務が必要な時に必要な時間だけ出社」を許可する体制にしています。実際の出社率は、オフィスにある設備やツールの利用が必要な開発部門は60%程度。その他部門は10%以下で推移しています。

出社しても業務の進め方は在宅時とほとんど変わりません。オフィスはフリーアドレスなので、ソーシャルディスタンスを維持しながら好きな席で仕事をしています。資料共有やミーティングもオンラインが基本です。

ニューノーマル時代の働き方

—新型コロナウイルス感染が終息したあとの働き方についてお聞かせください。

今回のコロナ禍は、世界中の人々の働き方や働く場所に大きな影響を与えました。すでにお話した通り、この1年間の在宅勤務の経験を通して、社内で多くの業務プロセスを見直した結果、多くの社員が出社しなくても業務継続できる体制が整ってきています。また、2020年8月のアンケートでは、多くの社員が在宅勤務が出社と同等かそれ以上に生産性が高いと回答し、コロナ後も在宅勤務を週3-4日以上継続することを希望しています。もちろん、職種毎の業務の必要性により出社頻度は変わりますが、多くの職種では、柔軟に働く場所を変えた方がより効率的に仕事ができることから、コロナ後も、オフィスへの出社率は以前には戻らないと考えています。

終息後の働き方や制度については現在検討している段階ですが、完全在宅勤務においてもビジネスを継続できる体制を整えられたことは、ニューノーマル時代の働き方を考える上で大変意味のあることでした。今後さらにグローバル化が進み、組織やビジネスプロセスがよりボーダレスになっていく中で、オフィスや勤務地の在り方についても見直していきたいと思っています。

最適な働き方とは何かを試行錯誤しながら軌道修正していくスピーディでフレキシブルな姿勢こそ、テレワーク成功の鍵と言えるかもしれません。ニューノーマル時代の多様な働き方を見据えて、日本HPはこれからも先進的な試みを続けていきます。