

全員テレワーク組織のマネジメント実践事例

～会わなくてもできる組織運営のポイント～





成瀬 岳人

【所属】パーソルプロセス&テクノロジー株式会社

ワークスイッチコンサルティング ゼネラルマネジャー
メディア Work Switch® 編集長

【副業】総務省テレワークマネージャー

【学生】事業構想修士

【略歴】

2003年：システムマニュアル制作／導入研修講師を担当

2006年：IT業界にて派遣営業、スタッフマネジメントに従事

2012年：業務コンサルタントとして複数プロジェクトに従事

2015年：ワークスタイルコンサルティングサービスを立ち上げ、複数社の労働時間改善や
テレワーク導入を支援

2017年：東京都他、自治体等のテレワーク普及促進事業の企画・運営責任者を担う

2018年：メディア『Work Switch®』編集長／自社の事業部人事総務を担当

2019年：東京都ワークスタイル変革コンサルティング事業 企画責任者



パーソルグループにおける、はたらき方の実験組織



ワークスイッチ：自ら実験し、課題・対応ノウハウを蓄積する組織

全員テレワーク

フルフレックスタイム

副業・兼業OK

残業ゼロ・インセンティブ

社内業務デジタル化

サテライトオフィス活用

会議はリモート前提

サテライトオフィス
活用

人材構成変化	2015年	2020年
社員数	50名	320名
男性育休取得者数	0名	5名
女性管理職比率	0%	30%
副業者数	0名	15名

2018年度 成果実績

業績 前年比150%成長

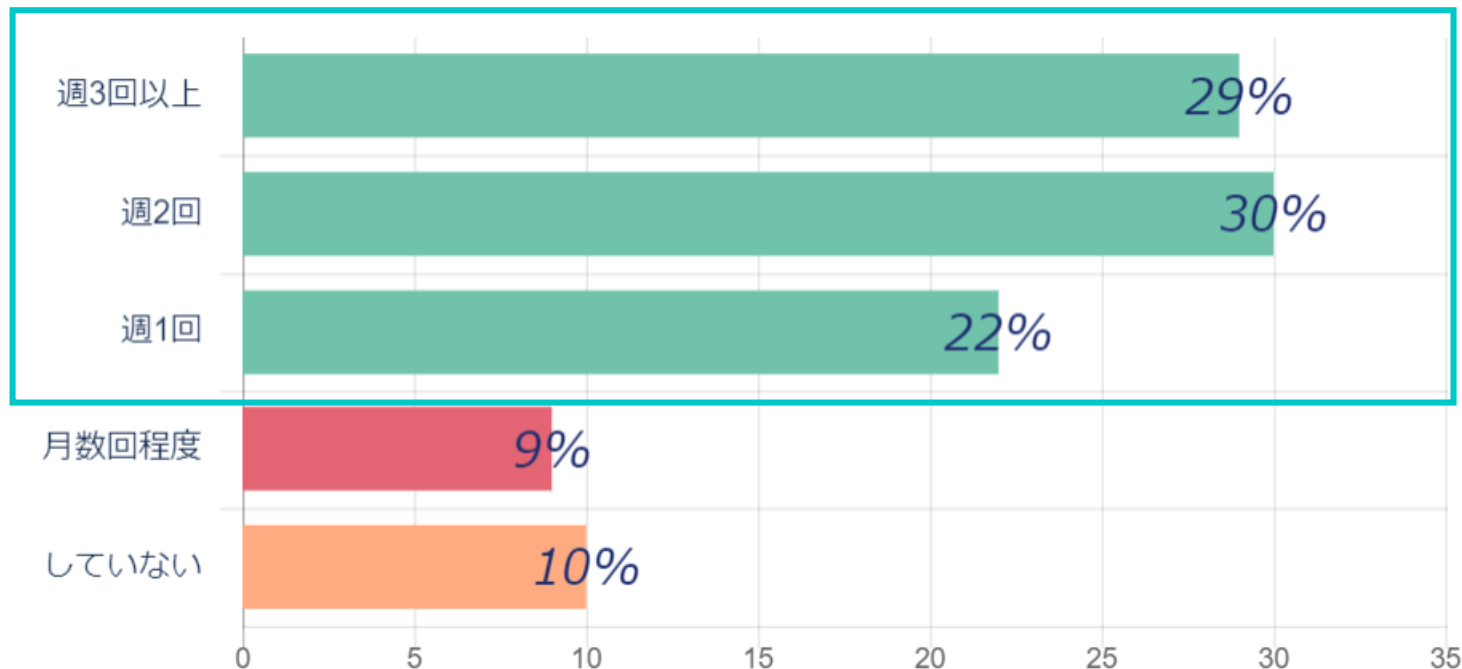
A wide-angle photograph of a large, modern open-plan office. The room is filled with rows of long white desks and black ergonomic office chairs. Numerous employees are visible, some working on laptops, others in discussion. The ceiling is high with a grid of recessed square lights. The overall atmosphere is busy and professional. Overlaid on the center of the image is large white Japanese text.

そもそも、オフィスに
席がありません。。

ワークスイッチのテレワーク実践度 ※2019年調べ



事業部社員 約300名に対して、座席は30席程度なので…



**週1日
以上実施が
80%以上**



~~「働きやすくする」ための制度~~

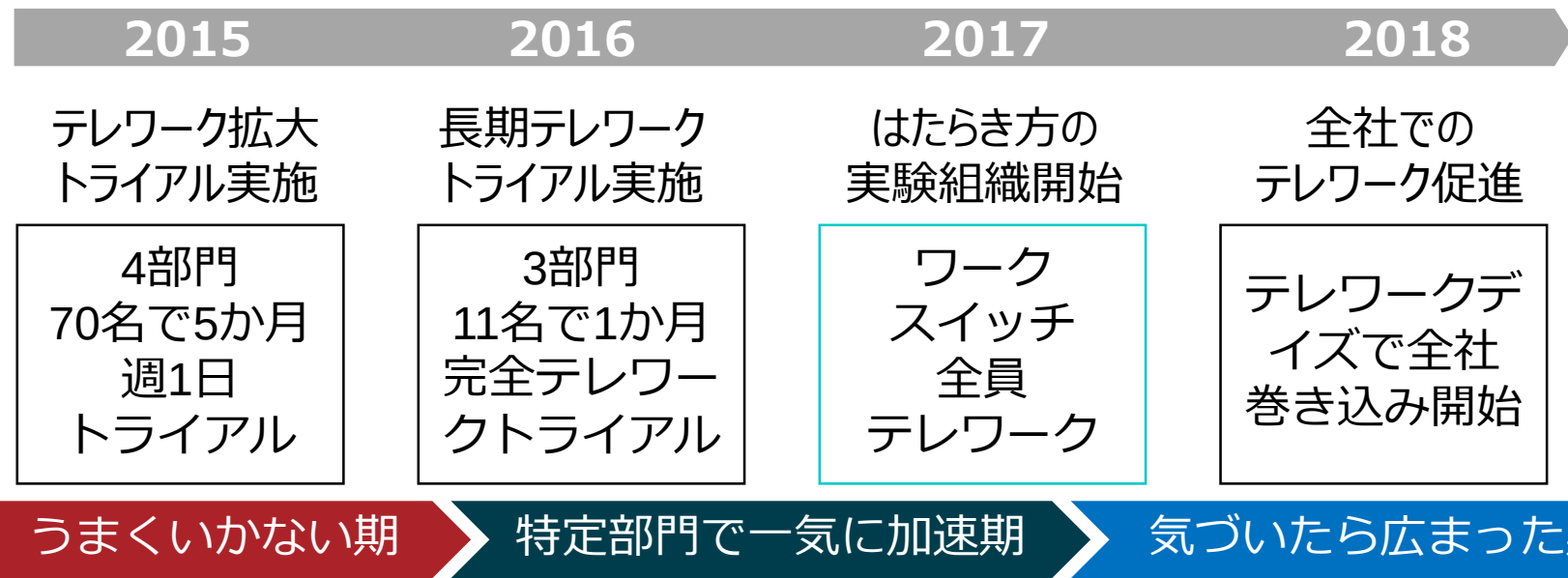
それぞれの「生産性向上」のために
目的に応じて自律的に活動するための働き方

ABWワークスタイル

いきなりうまくいった訳ではありません



2015年より、在宅勤務規程をベースにテレワークの拡大に取り組む。
実験部門であるワークスイッチと人事が連携しテレワークを拡大。





新入社員もテレワーク対象？

「そんなのダメに決まってるじゃん」

「・・・ってことは、上司・先輩もダメってこと？」

「いきなり独りで仕事は不安です」



一体感がありません

「わたしはテレワークできませんから」

「●●さんが何を考えているのか分かりません」

「他のメンバーが何の仕事をしているか見えません」



成長実感が湧きません

「私、何を期待されているんでしょうか？」

「私は役に立ってるんでしょうか？」

「（この会社でよかったのかな・・・）」



新入社員もテレワーク対象？

→ 配属初日から対象で運用中。

一体感がありません

→ 組織コンディション把握を試験導入。

成長実感が湧きません

→ OKR方式1on1を試験導入。

試行錯誤の結果、現在の運用



ABW（アクティビティー・ベースド・ワーキング）

仕事の目的に応じて働く場所を自律的に選ぶ働き方を実践するための仕組み

Digital Tool



チャット



WEB会議



Office365



仮想
デスクトップ

 **Bizer team**



WorkPlace



在宅
（自宅・帰省先）



オフィス
（豊洲・赤坂）



訪問先



3種のサテライトオフィス

Management

HITO Link

パフォーマンス



wevox



※wevoxは株式会社アトラエの製品です

MiTERAS 

仕事
可視化





Digital Tool



チャット



WEB会議



Office365



仮想
デスクトップ

 **Bizer team**



■業務デジタル化の促進

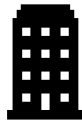
- ・コミュニケーション：リモートが前提
- ・どこでも、どのデバイスでも業務可能
- ・業務の見える化、共有化



WorkPlace



在宅
(自宅・帰省先)



オフィス
(豊洲・赤坂)



訪問先



サードプレイスオフィス

■場所の選択肢の拡張

・在宅勤務とオフィス勤務

・顧客、パートナーファースト

- ・目的に応じた3つのサードプレイス
 - ① 営業サブ拠点（もうひとつの拠点）
 - ② 隙間時間活用（ちょっとした作業）
 - ③ サテライト会議室



Management

HITO Link

パフォーマンス



wevOX



MiTERAS

仕事
可視化



■ 成果創出と自己成長を自走できる組織

- ・ OKRと1on1
- ・ 組織のエンゲージメントを定期診断
- ・ 過重労働防止のために徹底した可視化

実践から見えてきた
テレワーク時の
マネジメントのポイントとは？



「自律自走」を支援するマネジメントのポイント

① 成果創出支援型マネジメントへの移行

- ・ どう評価するか？ではなく、どう成果をださせるか？
- ・ ティーチング型からコーチング型へ
- ・ チーム業績や業務進捗が見える化・共有化

② 組織活性化

- ・ 心理的安全性がある職場づくり
- ・ 組織コンディションの見える化・共有化
- ・ コミュニケーション頻度を意図的に増やす

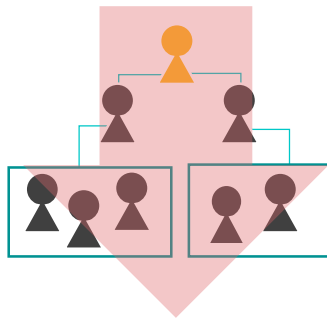
③ 過重労働防止の観点

- ・ サボるかどうか、よりも働き過ぎを防止する
- ・ 管理職だよりではなく、仕組みで制御する

① 成果創出支援型のマネジメントへ

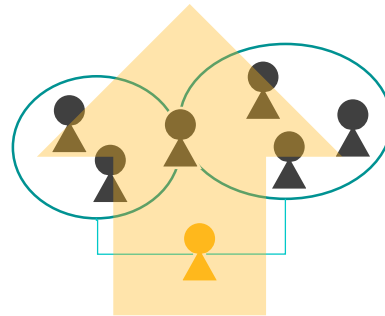


これまで



会社の目標を達成するための組織に属し、目標達成のために上司が部下を管理する

これから



共通の目標・ビジョンの下に集まったメンバーを繋ぎ、それぞれの目的と組織の目標を接続し、達成に向けて支援する

管理型から、多様な人材を活かす支援型のマネジメントへ

②組織活性化



組織コンディション見える化

組織診断サーベイ「wevox」
で現状・課題見える化



※wevoxは株式会社アトラエの製品です

現場で方針・施策決定

月1の診断結果を元に
現場ワークショップを定期実施



個別サポート

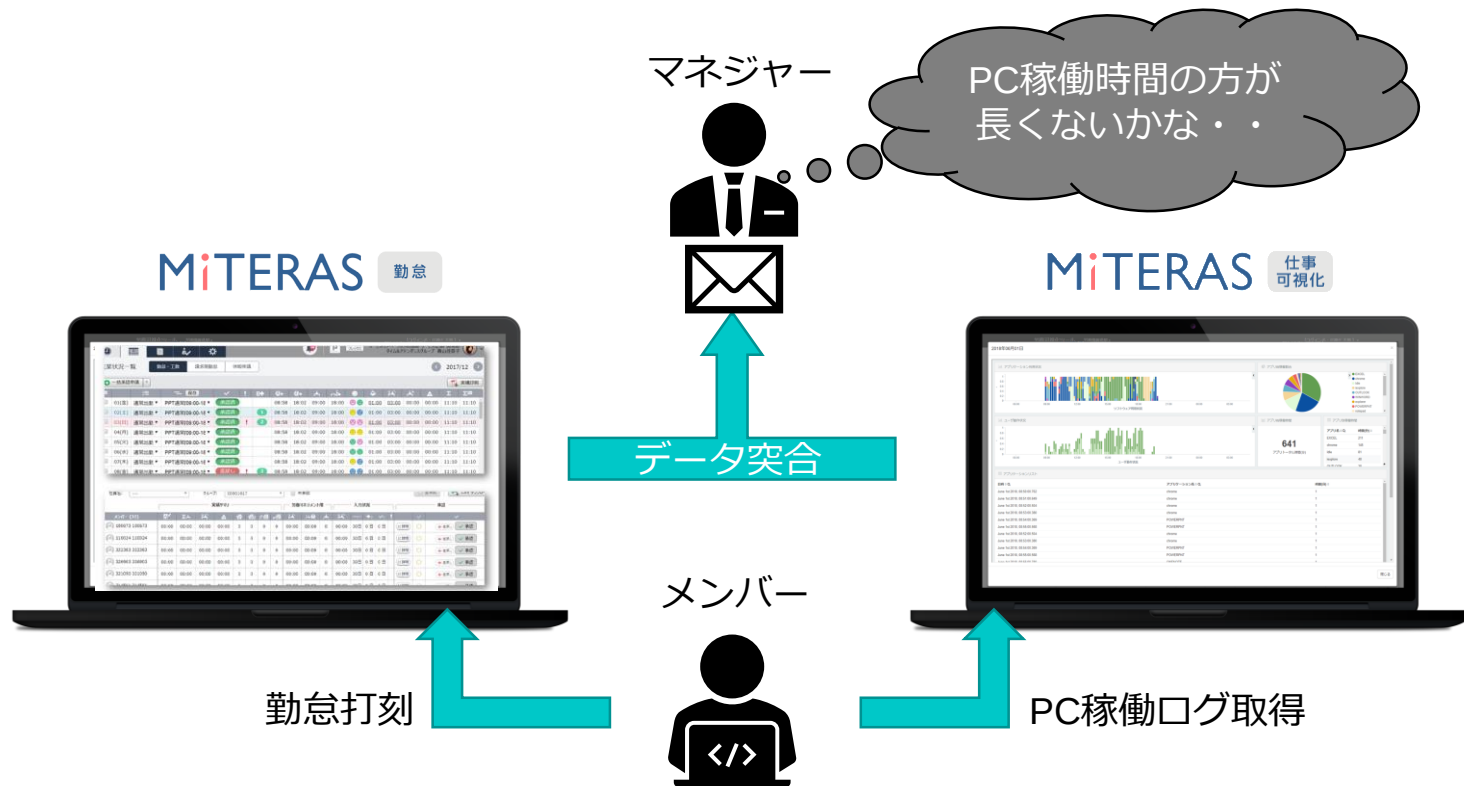
1on1で個別の
フォローアップを実施



③サボるかどうかわり、過重労働を防止する



打刻された勤務時間と、PC稼働ログを突合し、乖離時間を管理職に自動通知



自律自走で成果創出できる「組織」になるために



組織の成果創出

メンバーとのコミュニケーションを持続する

目的・目標の共有化

組織の活性化

メンバーの成長

情報の透明性

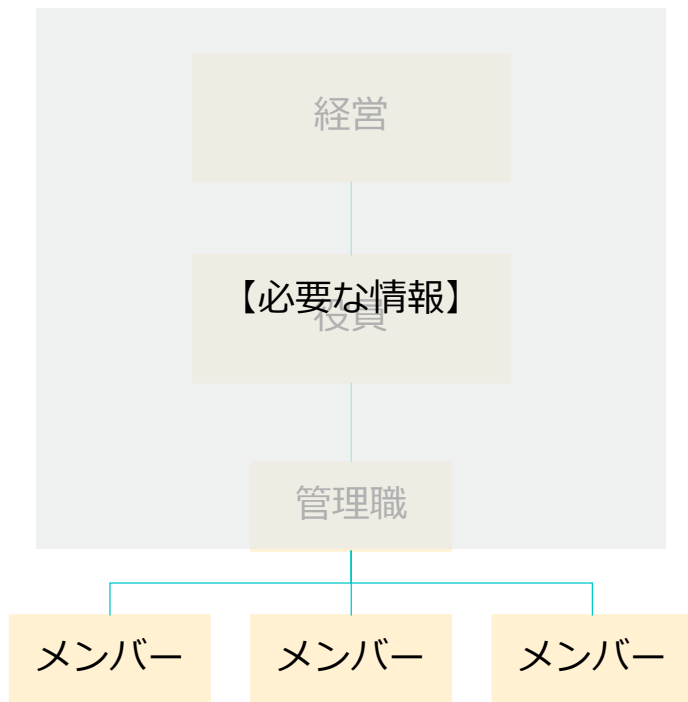
まずは、組織の土壌をつくる

良好な関係の質

自律自走を促すために、情報流通を早く、透明に



情報格差がある



情報レベルを合わせる



テレワークだからこそできる情報の共有方法



業務ノウハウ情報の共有

The screenshot shows the Microsoft Teams application. On the left, there's a sidebar with navigation icons. The main area displays a list of teams under the heading 'チーム'. One team, 'MT-PPT) WSCマネジメント', is selected. To the right, a file library is shown with a table of files and folders. The table has columns for '名前' (Name), '更新日時' (Updated Time), and '更新者' (Updated By).

名前	更新日時	更新者
00_初回訪問・目的策定資料	2019年12月18日	林 鞠花
10_制度	2019年10月25日	林 鞠花
20_業務	2019年10月25日	林 鞠花
30_環境	2019年10月25日	林 鞠花
40_マネジメント	2019年10月25日	林 鞠花
50_意識	2019年10月25日	林 鞠花
60_はじめてテレワーク	2019年10月25日	林 鞠花
70_他社事例	2019年10月25日	林 鞠花
80_トライアル・効果検証	2019年10月25日	林 鞠花
90_その他	2019年10月25日	林 鞠花

日々の業務で更新されるノウハウを、
チャットツール等を活用して共有

公開マネジメントWEB会議

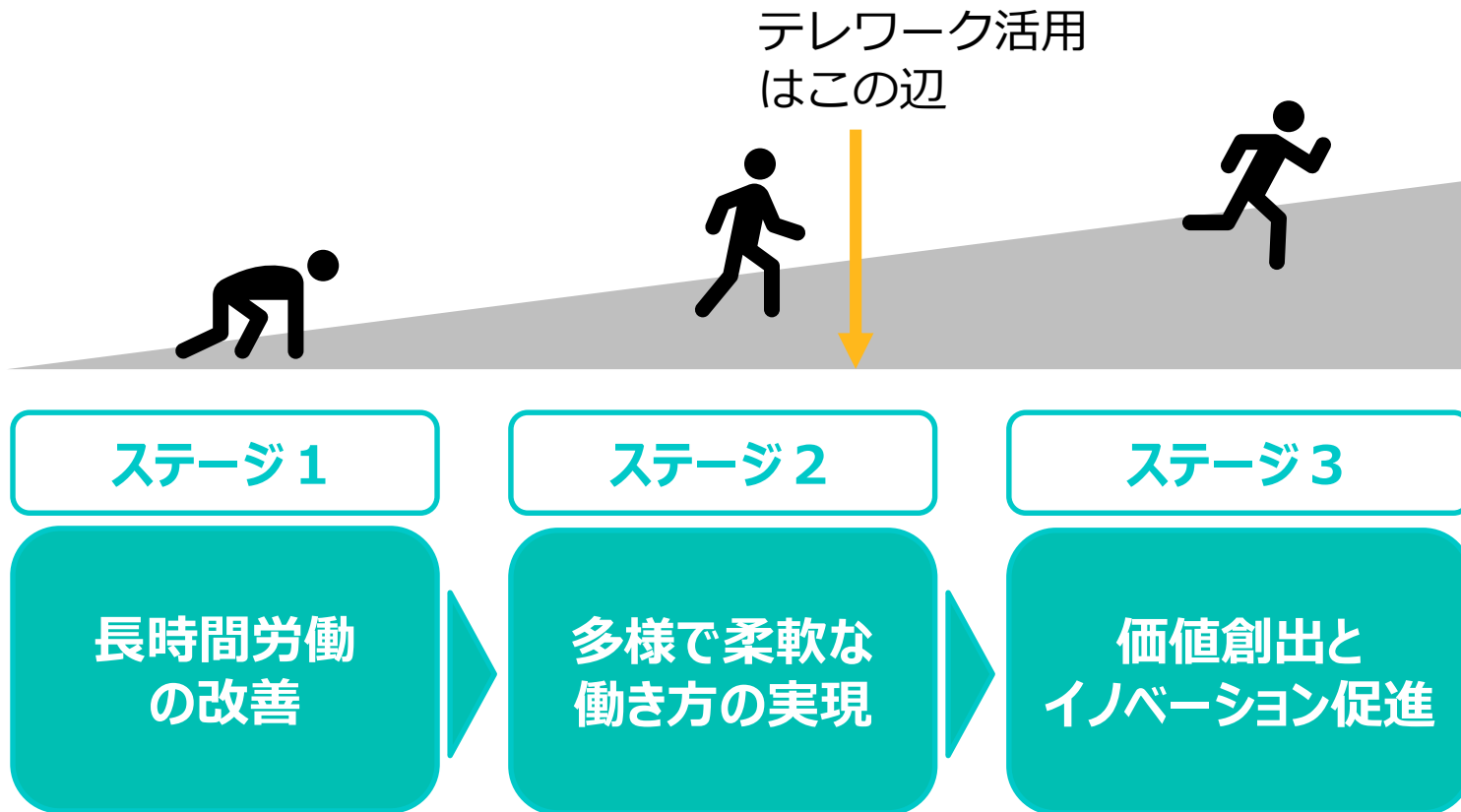
The screenshot shows the Zoom meeting interface. At the top, there's a navigation bar with icons for 'ホーム' (Home), 'チャット' (Chat), 'ミーティング' (Meetings), and '連絡先' (Contacts). The main area displays the details of a meeting titled 'WSC4マネジメント定例'. It shows the meeting ID, the host '成瀬 岳人', and a list of participants. There are buttons for '開始' (Start), '招待をコピー' (Copy Invitation), '編集' (Edit), and '削除' (Delete).

毎週の管理職会議を、WEB会議上で公開し、
ほぼ全員がリモート参加

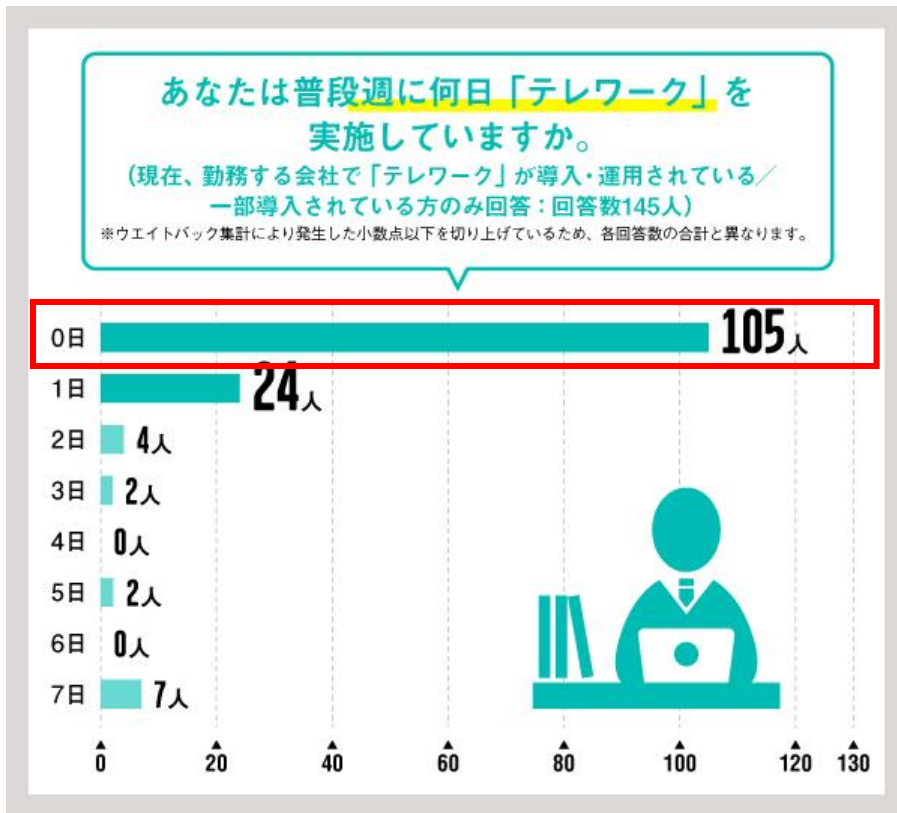
テレワーク時のマネジメント 正直大変です

この先に何があるのか・・・？

働き方の転換による、持続的な成長ができる組織へ



テレワーク制度導入の実態・・・



**テレワークの利用は週0日が
72.4%と普段から利用されていない**

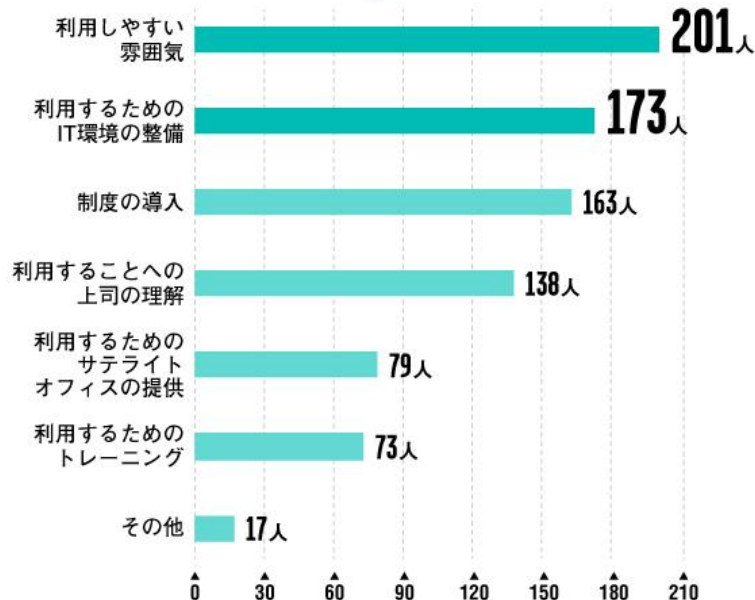
テレワーク導入企業における従業員のテレワーク実施日は週に「0日」が72.4%、週に「1日」が16.6%と低く、週「2日」～「7日」利用しているが10.3%

<出典> パーソルプロセス&テクノロジー株式会社調べ
2019年最新版 首都圏ビジネスパーソンの通勤とテレワークに関する実態調査
<https://www.persol-pt.co.jp/ws/document/413>

社員が企業に求めることは？



あなたが「テレワーク」という働き方をする上で、
会社に整えてほしいことは何ですか。(複数回答可)



会社に整えてほしいこと、上位は

「利用しやすい雰囲気」

「IT環境の整備」

「制度の導入」

「上司の理解」

＜出典＞ パーソルプロセス&テクノロジー株式会社調べ
2019年最新版 首都圏ビジネスパーソンの通勤とテレワークに関する実態調査
<https://www.persol-pt.co.jp/ws/document/413>



テレワーク導入の目的が明確

導入目的が全社で共有化されている

マネジメント層が、変化に適応している

組織として、自律自走型にシフトしている

現場が活用できるテレワークにするためのプロセス



導入目的の
策定

導入計画の
設計

試行
実証

制度・環境
設計

普及・定着
への施策

企業としての導入目的を
経営層と意思決定する

対象部署、対象者を限定して
試行導入

管理職説明

【導入準備】

- ・現状整理
- ・グランドルール策定
- ・労務管理制度の見直し
 - ・ICT環境の整備
- ・セキュリティ対策検討

効果と課題の検証 (課題を明確にする)

- 試行結果から、
- ・本格導入計画を策定
 - ・制度策定
 - ・課題に対応する環境整備
(ICT、オフィス環境)
 - ・運用ガイドライン作成

全体研修

運用管理

継続的な
課題改善

試行の計画作成

好事例のPR

パーソンルグループのテレワーク導入

3つの支援施策

テレワーク・アドバイザー



800社以上のテレワーク導入を支援してきたノウハウをパッケージ化。テレワークの導入を検討している全国の企業を対象に、弊社の専門家がWEB会議とチャットによるリモートコンサルティングを提供します。





「自律自走」組織マネジメントに変革するために

テレワーク導入後の管理職向け研修。
全員テレワーク組織の弊社実体験からつくられた
ケーススタディで、理論だけでなく「実践知」を学習いただきます。

研修テキストの一例

序章 講師

成瀬 岳人

【所属】パーソル・ヒューマン・リソース・ソリューションズ株式会社
ワークス・エグゼクティブ・ディレクター
【経歴】Work Smart, 編集者
ワークス・エグゼクティブ・ディレクター
【学生】事業開発・リーダー
【学生】事業開発・リーダー

＜経歴＞
2003年：システムエンジニアとして入社
2006年：営業として転任
2012年：営業として転任
2015年：営業として転任
2017年：約5年間、全社テレワーク組織のマネジメントを担当
2018年：約5年間、全社テレワーク組織のマネジメントを担当
2019年：約5年間、全社テレワーク組織のマネジメントを担当

第1部 テレワーク組織マネジメント実践における4大ポイント

- 1 コミュニケーションを変える
- 2 セキュリティ意識を変える
- 3 労務管理を変える
- 4 マネジメント・スタイルを変える

まとめ 人を活かすための変革型マネジメント

メンバーの自律自走を促し、組織の成果に繋げていくためには、関係の創りから着手し、組織内に心理的安全性をつつた上で、変革型マネジメントの実施に取り組んでいく必要があります。

組織の成果創出

目的・目標の共有化 組織の活性化 メンバーの成長

情報の透明性

心理的安全性

良好な関係の質

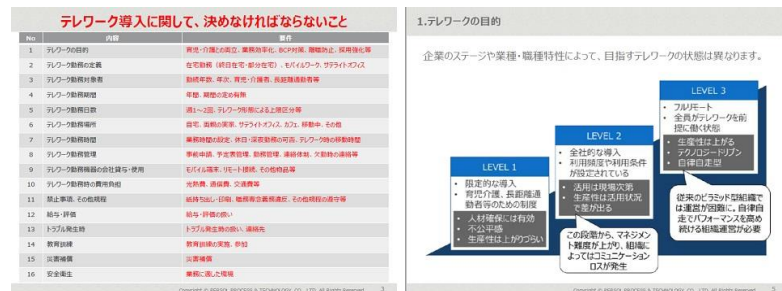
タスク管理ツール:Bizer teamを4月末まで無償提供



テレワーク導入を検討している企業に対して、必要な手順やタスクがテンプレート化された「Bizer team」を無償で提供いたします。 ※提供期間は、2020年4末日まで



で、テレワーク導入ガイドを可視化



お申し込みはコチラから！ ➡

はたらいて、
笑おう。



PERSOL