

その日ベストなパフォーマンスを生む 働き方を目指して

日本電気人事総務部主任

石井 さやか

いし



企業カルチャーの変革と働き方改革

NECは、電話機、交換機などの通信機器を提供する企業として1899年に創業した。コンピュータ開発、通信事業の拡大を経て2013年以降、技術や製品そのものから社会にとって価値のあるもの・コトを創出する企業への変革を進めてきた。2018年度を起点とする中期経営計画の中では、厳しい状況にあった業績を好転させ、目まぐるしく変化する市場環境においても企業成長を継続していきけるよう、「社員の力を最大限に引き出す実行力の改革」を注力テーマの1つに掲げ、経営や戦略、組織のあり方、従業員の価値観や行動を抜本的に変革する「Project RISE」を推進している。不確実性の高まる時代の中で、柔軟な発想とスピードをもって真に価値あるものを提供し続けるためには、従来の画一的な働き方を脱し、社員一人ひとりが成果にこだわり、自律的に日々の仕事の仕方を選択することが不可欠であり、企業カルチャー

変革の大きな柱の1つに働き方改革を位置付けてきた。

当社の働き方改革では、より生産的に業務を行うための制度や環境の整備を進めるとともに、社員の主体性と多様性を尊重し、個人が最大限に力を発揮しながら成長することを目指してきた。まず働く場所の柔軟性を高めるため、2018年度以降テレワーク制度の対象者や回数の制限を撤廃、さらにオフィスのフリーアドレス化と社内コワーキングスペース・サテライトオフィスの設置、外部シェアオフィスとの契約を進めた。2019年度からはコアタイムを廃止してスーパーフレックスを導入、個人・チームで最適な時間を選択しながら働くスタイルを加速してきた。併せて、いつ、どこで仕事をしていても繋がることの出来るビジネスチャットツールやウェブ会議システムの導入、IT基盤のクラウド化とグループウェアの刷新による部門を超えたコラボレーションの場も整備した。

ただし、これらの制度・ツールを社内浸

透させ、狙った効果を出す、つまり一人ひとりのマインドセットチェンジを促し、仕事の仕方の変容にまで繋げることは容易なことではない。例えば制度上は全社員がテレワークを実施出来るようになった後も、「直接顔を合わせて仕事をしたい」「部下の様子が見えないと不安」といった声が上がリ、利用率はなかなか伸びなかった。そこでまず体感してもらうことが効果的だと考え、「テレワーク・デイズ」等の機会を積極的に活用し、テレワークをしやすい雰囲気高めながら、課題や阻害要因の特定と対策実施のサイクルを回した。元々、東京2020オリンピック・パラリンピック大会に向けた準備という目的もあり、2019年度末には全社の8割を超える社員がいつでもテレワークを選択し、実践出来る状況にまで到達することが出来た。

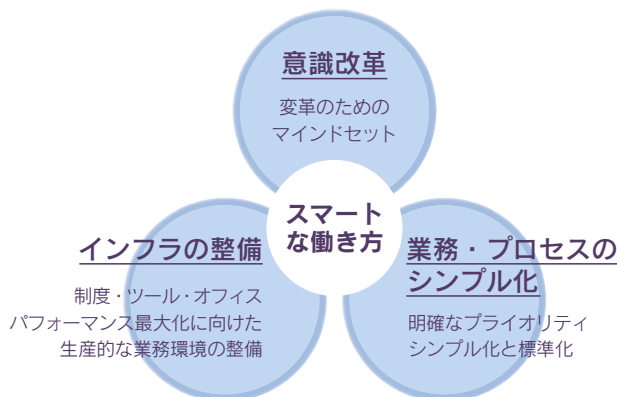
チームの力の最大化

社員一人ひとりの働き方が柔軟になる中で、より重要になってきたのがチームとしての視

(注)Project RISEとは、NECグループの社内変革プロジェクトの総称

エンゲージメントを高めてウィズコロナ時代を乗り越え、Society 5.0の実現を目指す

図表 働き方改革の3つのアクセラレーター



働き方改革の3つのアクセラレーター：
「意識改革」「インフラの整備」「業務・プロセスのシンプル化」



本社ビル内に設置したコワーキングスペース

上がったと感じる人もいた。一方で顕在化した課題もある。コミュニケーション頻度や質の不足、新入社員や中途採用者など新たなメンバーとの関係性構築や育成、孤独感や不安からくる心身の不調等の課

このような変化の中では今まで以上に成果を追求した働き方が求められるようになり、ITを活用して生産性を徹底的に高める工夫や挑戦も始めた。電話の取り次ぎを自動化し電話当番のための出社をなくしたり、交通費精算等の煩雑な事務作業をAIロボットに任せたりするなど、新しい取り組みの実証を行い、早期に実業務に取り入れるようにしている。COVID-19感染防止への対応を行いながら事業活動を維持するだけでなく、自社を実証の場としても積極的に活用し、ITや認証技術を利用したニューノーマル時代の働き方を社内外へ提供していくことにチャレンジしていきたい。

点である。制度を活用すると自由な働き方が出来るが、それは自分勝手でよいということではなく、チームにとって最適な働き方を皆で模索しながら実践することを促してきた。1on1やチームで働き方等のテーマについて議論し合う「テーマ・トーク」と呼ぶ施策により、チームコミュニケーションの促進と習慣化を進めている。現場で主体的に働き方の工夫を行っている事例や、制度を活用して新たなスタイルに挑戦している事例等、ベストプラクティスを社内イントラネットに掲載して広く社内へ共有し、参考にしてもらう活動も行っている。さらにマネジメント層に対して、様々な時間や場所で働くチームメンバー

Under COVID-19 新たな働き方を目指して

とのより良いコミュニケーションやマネジメントについて考え、実践してもらうためのトレーニングを行うなど、メンバーの主体性と多様性を高めながらチーム力を上げていく取り組みを継続中である。

COVID-19の影響でテレワークをベースとする働き方が一気に主流となり、働き方改革も新たなフェーズに入ってきた。2020年5月の緊急事態宣言発令中に90%近い社員が在宅勤務を経験したことで、テレワークでも十分に遂行出来る業務が多いことが分かったり、通勤にあてていた時間を有効に使ってプライベートが充実したりと、様々な意識の変化を引き起こし、効率や生産性がむしろ

題が挙がっており、施策実施や環境整備を進めている。

また、テレワークをほぼ100%実施出来る企画職のような職種もあれば、開発や製造現場など、どうしても一定の出社が必要な職種まで、働き方のグラデーションがあることがあらためて浮き彫りとなった。今後は職種ごとの最適な働き方の検討・実践に、より一層注力していく。職種別施策の一例として、これまでプロジェクトルームで働くことが当たり前で、テレワークが難しいとされていた大型プロジェクトのSE(システムエンジニア)も、お客様の要請により1000人規模で一斉にテレワークに切り替えた。この事例における協力会社との契約の見直し方法やIT・NW(ネットワーク)環境整備のノウハウを展開し、他のプロジェクトのテレワーク化にも活用している。