

— すべてのステークホルダーから信頼され支持される企業へ —

ADMIRED COMPANY

ネットワンシステムズのワークスタイル変革 ～形を変え、意識を変えた5年間～

ネットワンシステムズ 株式会社
経営企画本部 人事部
下田 英樹



0000-0000-0000

ICTの利活用を通じて社会変革に貢献する

ネットワンシステムズの概要

社名	ネットワンシステムズ株式会社 Net One Systems Co., Ltd.
設立	1988年2月1日 (2001年12月東証一部上場)
資本金	122億79百万円
社員数	(連結)2,252名
事業内容	<ul style="list-style-type: none">・世界の最先端技術を取り入れた情報インフラ構築と関連サービスの提供・戦略的なICT利活用を実現するノウハウの提供
売上高	1,451億80百万円(2016年3月期)
本社	東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー

つながる ゴ むすぶ ゴ かわる



net one

ICTの利活用によるお客様の競争力アップ

ネットワークシステムズの強み

マルチベンダ

- ・ 最も優れたものを使う
- ・ ICT機器、ソフトウェア

商材の評価力

- ・ 自ら実験台となり問題点を洗い出す

ノウハウの蓄積

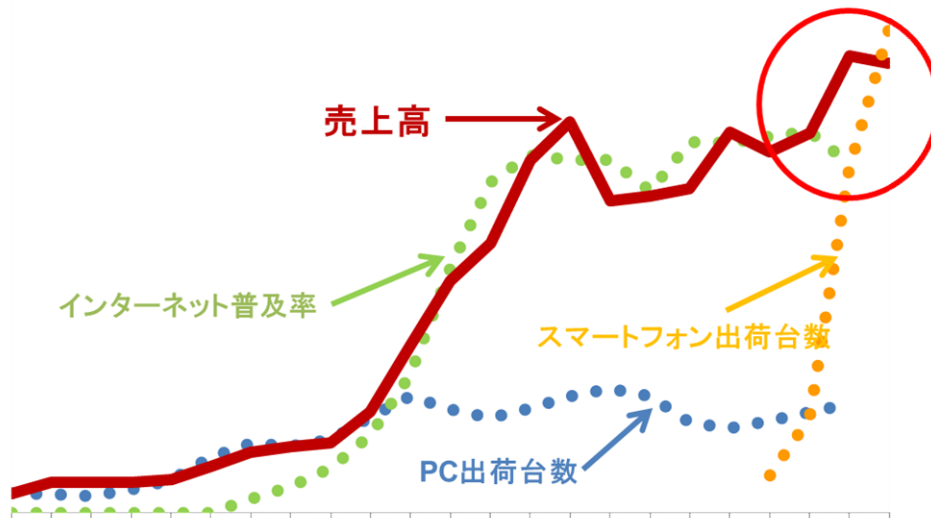
- ・ 最先端を追求しながら・・・
- ・ 顧客戦略との親和性

ネットワークからICT利活用のリーディングカンパニーへ・・・

なぜワークスタイル変革が必要だったのか？

「個人商店型」から「コラボレーション型」へ・・・

売上高の推移



変化しなければいけない局面

事業領域

新たな技術への対応

売上・利益

生産性の向上

企業文化

個人商店から
コラボレーションへ

社員

ワークライフバランス

時間思考から成果志向へ・・・

ワークスタイル変革のアクションマトリクス

なくす <ul style="list-style-type: none">・ 過重労働・ ムリ、ムダ	減らす <ul style="list-style-type: none">・ 時間基準の意識、報酬
増やす <ul style="list-style-type: none">・ 成果基準の意識、報酬	創る <ul style="list-style-type: none">・ 工夫とイノベーション・ ワークライフバランス

変化を阻害するもの

まず「形」から変えてしまおう



制度・環境・組織から変革していく

「形」を変えることで「意識」を変える

しかも、スピード重視

制度	環境	組織
<ul style="list-style-type: none">・テレワーク制度・フレックスタイム制度(導入)・シフト勤務制度(改訂)・専門業務型裁量労働制(改訂)・変形労働時間制(改訂)・事業場外みなし労働制(廃止)・短時間勤務制度(改訂)・直行、直帰、出張(改訂)	<ul style="list-style-type: none">・本社分割・フリーアドレス制(5style-office)・無線LAN(全社)・BYOD(全員)・VDI(全員)・TV会議システム(ほぼ全て)・Web会議システム(全員)・プレゼンスツール(全員)・どこでもプリント／スキャン(全国)・モバイル端末／ダイヤルイン	<ul style="list-style-type: none">・ITと施設管理の機能統合(プラットフォーム部の創設)・クロスファンクショナルなワークスタイル変革プロジェクト

「個」の働き方を工夫する

中核となる3つの制度

	テレワーク制度	フレックスタイム制度	シフト勤務制度
狙い	働く場所を工夫する ・集中する ・移動時間を減らす	働く時間を工夫する ・月単位で計画する	働く時間帯を工夫する ・24時間365日対応 ・夜間作業
定義	オフィス外で成果をコミットする働き方 (在宅勤務、リモートワーク)	自分で計画して始業・終業時刻を決める働き方	所定労働時間を任意の時間帯にシフトする働き方
対象者	自己管理を徹底しコミットした成果が出せる人	一般社員	業務遂行や仕事と家庭の両立を図るために必要な人
概要	・1日、半日を原則 ・利用回数制限なし ・所定労働時間とみなす ・残業は原則禁止	・始業: 7時～10時 ・終業: 15時～22時 ・コアタイム: 10時～15時	・業務都合: 24hシフト可能、シフト手当 ・家庭両立: 始業が7時～13時でシフト可能

社員の意識をかえる

マネージャーとメンバーの課題

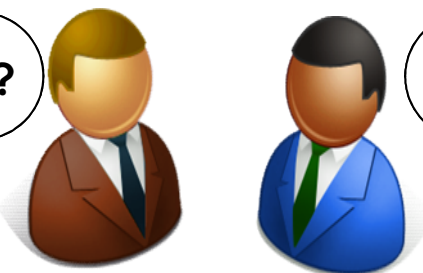
どう評価すればいいのかわからない

職場にいないと上司がよく思わないのではないか？

組織運営に支障は出ないのか？

できない理由がたくさんある
(紙文化、ICTツール不足など)

マネージャー



メンバー

1 ガイドラインの策定

- 評価や管理の仕方に関する案内
- マネジメント責任の明文化

2 運用の工夫

- いかに見える化するか
- メールや予定表の活用

3 社内啓蒙

- TOPのビデオメッセージ
- メルマガ
- 社内報

ガイドラインの例① 運用ガイドブック

1. ガイドラインの策定

- 評価や管理の仕方に関する案内
- マネジメント責任の明文化

社員がとまどう「3つのキーワード」

(例)テレワーク制度ガイドブックより題目を抜粋

	1. コミュニケーション	2. 評価	3. 時間管理
マネージャー	<ul style="list-style-type: none">・アサインの仕方・求めるアウトプットを明確化・納期・締切の伝達・フィードバックの徹底	<ul style="list-style-type: none">・目標管理の再徹底・アウトプットの確認・プロセスはコミュニケーションで確認	<ul style="list-style-type: none">・時間外労働の原則禁止・「量」と「質」を確認・一人で課題を抱え込まない配慮
テレワーカー	<ul style="list-style-type: none">・成果視点での計画立案・報・連・相の徹底・多様なコミュニケーション・連絡方法の確認	<ul style="list-style-type: none">・アウトプットを伝える(アピールする)義務・プロセスも含めて報告	<ul style="list-style-type: none">・7.5hにふさわしい計画・仕事を詰め込み過ぎない

ガイドラインの例② マネジメント権限

1. ガイドラインの策定

- 評価や管理の仕方に関する案内
- マネジメント責任の明文化

上司のマネジメント責任を明文化する

(例)テレワーク制度ガイドブックより抜粋

1. テレワークの日時 変更

- ・出席して欲しい会議がある
- ・チームの運営に支障をきたす

2. 出社命令

- ・急なトラブル対応を依頼したい
- ・緊急に重要な会議をしたい

3. テレワークの利用 停止

- ・テレワークの事前申請や報告がない
- ・テレワークの成果が見えない
- ・社外で出来る仕事ではない

ガイドラインの例③ セキュリティ基準

1. ガイドラインの策定

- 評価や管理の仕方に関する案内
- マネジメント責任の明文化

ICTを活用してセキュアにテレワーク

(例)テレワーク制度ガイドブックより抜粋

(参考)シンクライアント環境について

1. テレワークは、VDI環境で実施いたします

- VDI (Virtual Desktop Infrastructure)とは.....
ユーザーはこのクライアント・マシンからでもネットワーク経由で、サーバ上の仮想化されたデスクトップOSにリモート接続し、デスクトップ環境を利用する。
- NOSではシンクライアントシステム、マジックコネクト・ターミナルサーバ利用を言う。

2. VDI環境を利用するためには事前準備が必要です

- ローカル(C:)からドライブへのデータ移動とOTP申請 [ユーザー]
 - 移動プロファイル化と仮想PC設定 [システム企画グループ]
 - ユーザーによるログインテスト [ユーザー]
- ※マジックコネクトの場合はOTP申請、移動プロファイル化・仮想PC設定の必要ありません

3. ワークスタイルに合わせたICTツールを選択して頂きます

- 例) 自宅中心 → 個人PC (会社貸与PCも可)
- 例) 出先中心 → ※ネットブック+ Hotspot3G ※営業・SE貸与
- 例) 移動中 → 携帯モバイル端末(CACHATTOの利用)

<書類・記録媒体・パソコンの持ち出し、電子ファイルの閲覧>

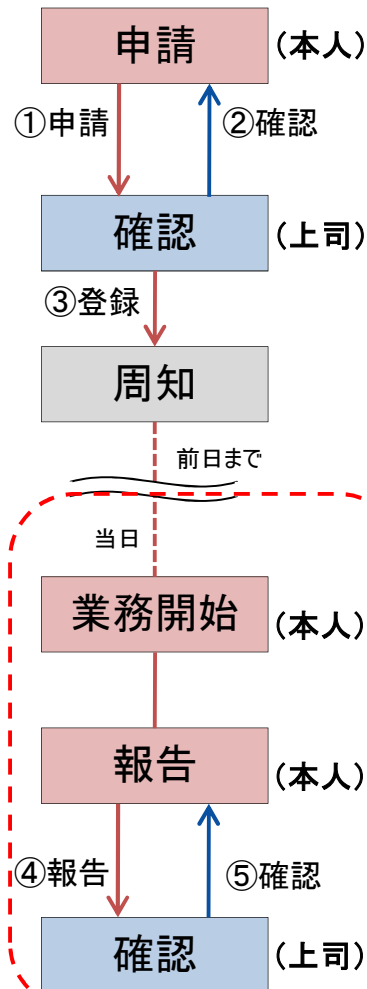
- (1) 情報管理部門責任者の許可を得たうえで持ち出すこと。
- (2) 常時携帯し、盗難・紛失がないように注意すること。
- (3) PCを行き先や移動距離・所要時間に関わらず事業所から持ち出す場合は、PC持出管理台帳に記入し、事前に上長の承認を得ること。また、持ち帰りの承認を得ること。
- (4) 記録媒体やPC等に電子ファイルを格納して持ち出す場合は、暗号化またはパスワード付き圧縮等により情報を保護すること。持ち出すファイルの一覧を取得し、社内サーバ等に残すこと。
- (5) 持ち出し目的の業務に不要な情報はPC等から削除すること。
- (6) USBキー (iKey/eToken等)は、PC本体とは別に持ち運ぶこと。
- (7) 秘密情報を持参したまま酒席に参加してはならない。
- (8) 情報を他人に見られないように注意すること。社外(公共交通機関、建物ロビー、飲食店等)では、資料や画面を他人に覗き見される可能性を考慮すること。

2. 運用の工夫

- いかに見える化するか
- メールや予定表の活用

運用の工夫例 報告メール

(例)テレワーク制度ガイドブックより抜粋



テレワークはコミュニケーションが特に重要です。

④本人がテレワークの実施内容をメール、電話、後日のコミュニケーションなどで報告する

⑤上司はテレワークの成果(アウトプット)を確認してフィードバックする



【メールでの報告例】 ※事前申請メールも同様の形式

TO:〇〇さん
CC:チームML
添付:A案件提案書、B案件提案書
報告:

本日4/1の実施事項について下記の通り報告します。

- ①提案資料作成2件。A案件とB案件の提案資料完成(添付)(5.5h)
- ②●●(株)へ往訪。●●(株)にて作業対応完了(2.0h)
- ③.....

なお、②について明日、相談したいことは.....

社内啓蒙の例

- ### 3 社内啓蒙
- TOPのビデオメッセージ
 - メルマガ
 - 社内報

トップ自らが発信すると効果的



ネットワンのポータルサイト『NETONE TV』

第1回 チキチキ 突撃! 隣の晩ごはん!!

取材日: 11月某日 取材・食事・撮影: 佐々木

社員のお住まいを拝見し(おいしい食事をご馳走になりたい)という想いから立ち上がったこの企画。第1回は、人事部の下田英樹さんのお宅に突撃です!

編集部 もぐもぐ これ、なかなか美味しいですね。
下田さん (あれ、いつの間に…) 今日の晩ごはんは、ばあばのお友達を送ってくださった金目鯛の干物とかぼちゃのグラタン、それとバスタサダと自家製の白菜の漬物(柚子風味)といったメニューです。私がダイエットの真っ最中なので、家族の温かい協力と冷やかな視線の中、夕飯は炭水化物を減らすように心がけています。ビールは妻とシェアして、一杯だけ飲ませてもらいます。ただ、外で飲む機会を減らさないとなかなか結果が出ませんね…(苦笑)。

編集部 もぐもぐ 普段料理はされますか?
下田さん (ちゃんと聞いているのかな…) 休日によく料理をします。妻も働いているので、土・日の料理は半々の分担を意図しています。今日の料理は妻にお任せなので、私が後片付けをします。

編集部 くびくび 家族団らんの時間はどのように作っていますか?
下田さん (勝手に冷蔵庫から…) 休日はできるだけ家族一揃いで外で遊ぶようにしています、子供の世界にかかわろうと思っています。公園で遊んだり、保育園や地域の行事に参加しているうちに、身近にハバ友やママ友が増えてきました。あとは、週1回のテレワークを目指してスケジュールを工夫しています。テレワークのときは、保育園の迎えや夕飯を一緒に過ごせるのがとても貴重です。

編集部 くびくび なるほど。テレワークの日はどうされているんですか?
下田さん (飲みすぎ…) テレワークの日は、起床や保育園への送り時刻は変わりませんが、通勤がない分、8時00分から業務をスタートします。集中して考える仕事を中心に、16時30分くらいには妻に代わって子供を迎えに行きます。日によって公園に寄って遊んだり、残った仕事を片付けて片付けたりしています。

編集部 ZZZ……。
下田さん (聞いてない…)。

ネットワングループの社内報『アイル』

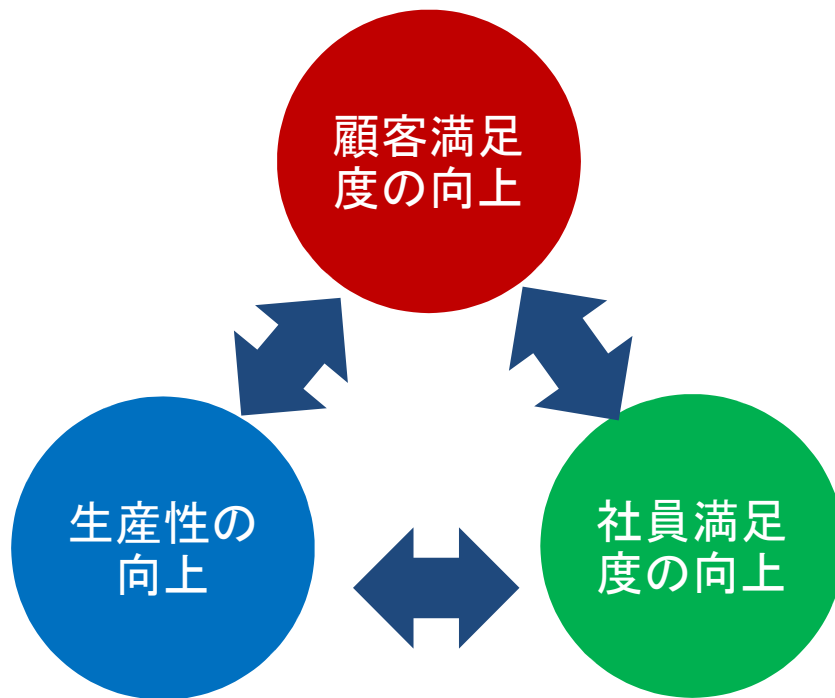


編集部 もぐもぐくびくび ご家族の反応はいかがでしたか?
下田さん (…………) とくに子供が喜んでます。いつもならお母さんがお迎えなのに、今日はお父さんも?と楽しみにしてくれているみたいです。

編集部 ふは〜 へー、他には?
下田さん (投げやりだな…) フレックスタイム制度も導入され「新しいワークスタイルへの挑戦」が続いています。私も日々、制度やツールを活用しながらどんな効果が出るのか工夫を重ねる毎日です。ただ、社内では「紙文化やICTツールが障害だ」という声が寄せられますが、ほんとうに障害なのは私たちが当たり前に抱えてしまう「変化を拒む意識」のような気がしてなりません。有効事例を社内でもストックし、それを広げていくな次の運動を考えていますので「こんな使い方がオススメ!」という良い事例をおもちの方は、ぜひ、共有させてください!

ビジョンに沿ってKPIを設定

ワークスタイル変革のビジョン



働き方の変革～WorkStyle Innovation～

私たちNetOneグループは、現在「働き方の変革」に挑んでいます。テレワークやフレックスタイムなど時間や場所にとらわれない働き方と最先端のICTを利活用しながら、日々効率化に向けた工夫を重ねていきます。

目指しているのは①工夫の積み重ねによる個人と会社の生産性向上、②それにより創出された時間を私生活の充実や社員満足度の向上に転化、③最終的にはお客様の更なる満足につなげていく、そんな好循環を実現させていくことです。

ワークライフバランス～WorkLife Balance～

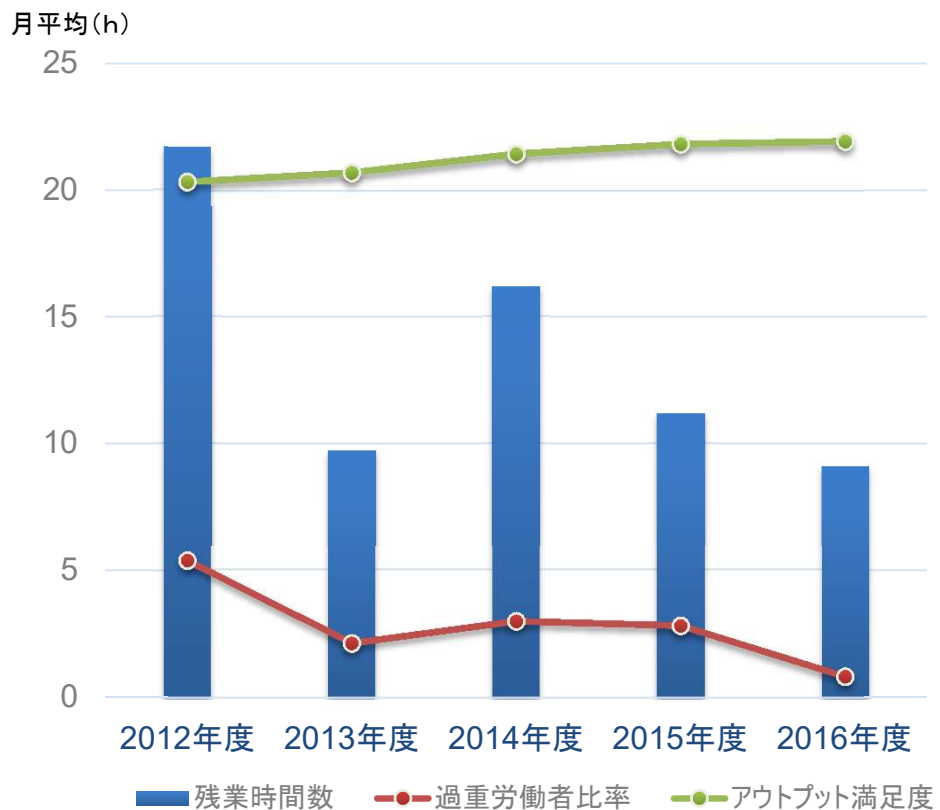
私たちNetOneグループが定義している責任のひとつに「社員に対する責任～社員の幸福を常に考えること～」があります。

私たちは、お客様、パートナー、株主と同様に社員の幸福についても常に考えながら、仕事と私生活を充実させるための環境づくりに積極的に取り組んでいます。

ワークスタイル変革のKPI

区分		KPI
ビジョン	生産性	<ul style="list-style-type: none"> ・残業時間数 ・過重労働者比率 ・アウトプット満足度
	社員満足度	<ul style="list-style-type: none"> ・ワークライフバランス実現度 ・ワークスタイル制度活用度 ・コミュニケーション実現度
	顧客満足度	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客訪問回数 ・顧客訪問時間 ・顧客サービス満足度
働き方	テレワーク	<ul style="list-style-type: none"> ・テレワーク活用度 ・在宅勤務活用社員比率 ・在宅勤務日数(述ベ・平均)
	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・移動時間(通勤を除く) ・年休取得率 ・退職率

生産性



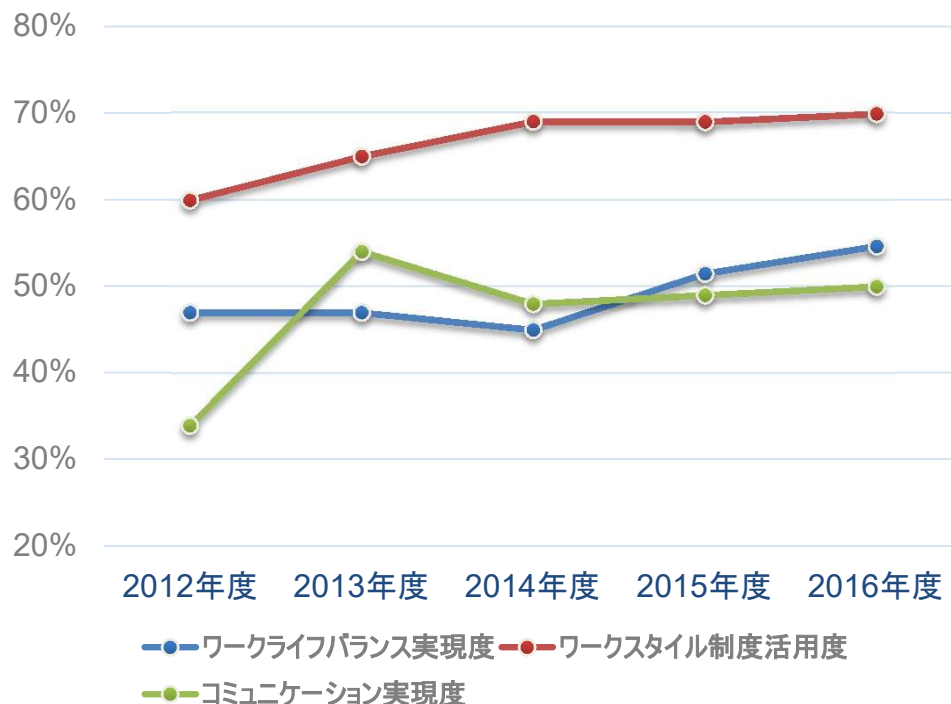
・売上の伸長にも関わらず一定の
残業削減効果
(2014年度はERP刷新の影響)

・工夫できるワークスタイルにより
自分のアウトプットに対する高い
満足度

・「好きなだけ働いてしまう」社員
を減らすために過重労働者比率
も重視

- ・残業時間数: 社員1人当たりの月平均法定時間外労働時間数
- ・過重労働者比率: 残業時間数が月40h超の社員比率
- ・アウトプット満足度: ワークスタイル制度の活用により自分自身のアウトプットの質に「満足」「やや満足」と回答した社員の比率

社員満足度



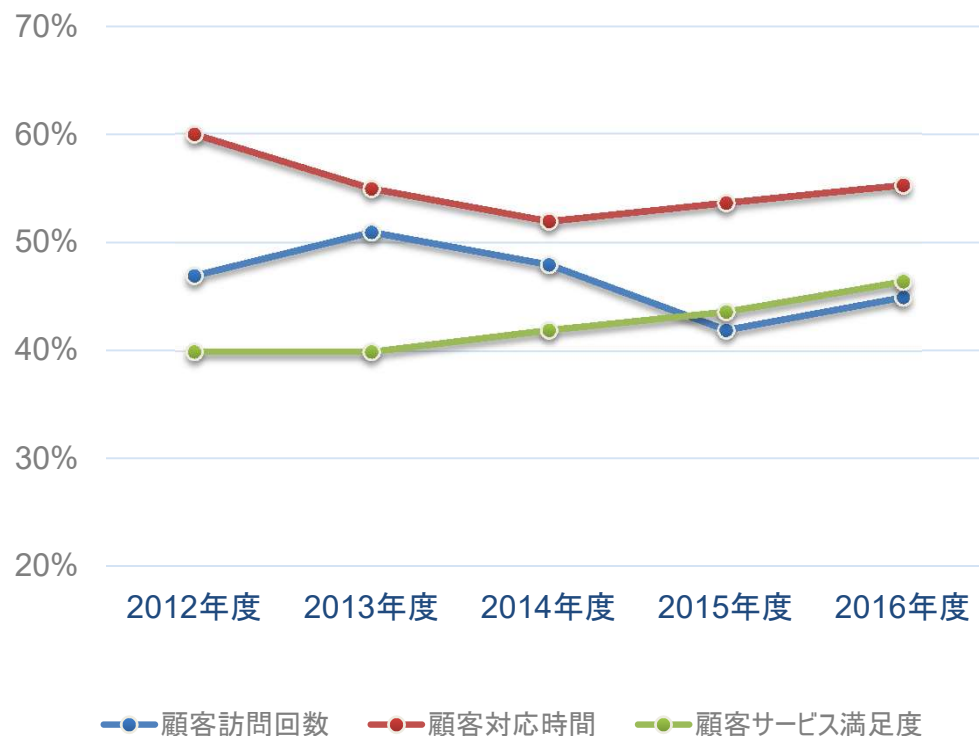
- ・ワークライフバランス実現度: 仕事と家庭生活の調和がどの程度実現できているかという問いに「できている」「ややできている」と回答した社員比率
- ・ワークスタイル制度活用度: 柔軟なワークスタイル制度をどの程度活用できているかという問いに「できている」「ややできている」と回答した社員比率
- ・コミュニケーション実現度: 他部門との円滑なコミュニケーションがどの程度実現できているかという問いに「できている」「ややできている」と回答した社員比率

・ICTコミュニケーションの活用が全社のコミュニケーション向上に大きく寄与
(2013年の本社分割を契機)

・世間事例に比較するとワークライフ実現度は2割程度高い

・テレワーク、フレックスタイムなど柔軟で工夫できるワークスタイルが定着してきている

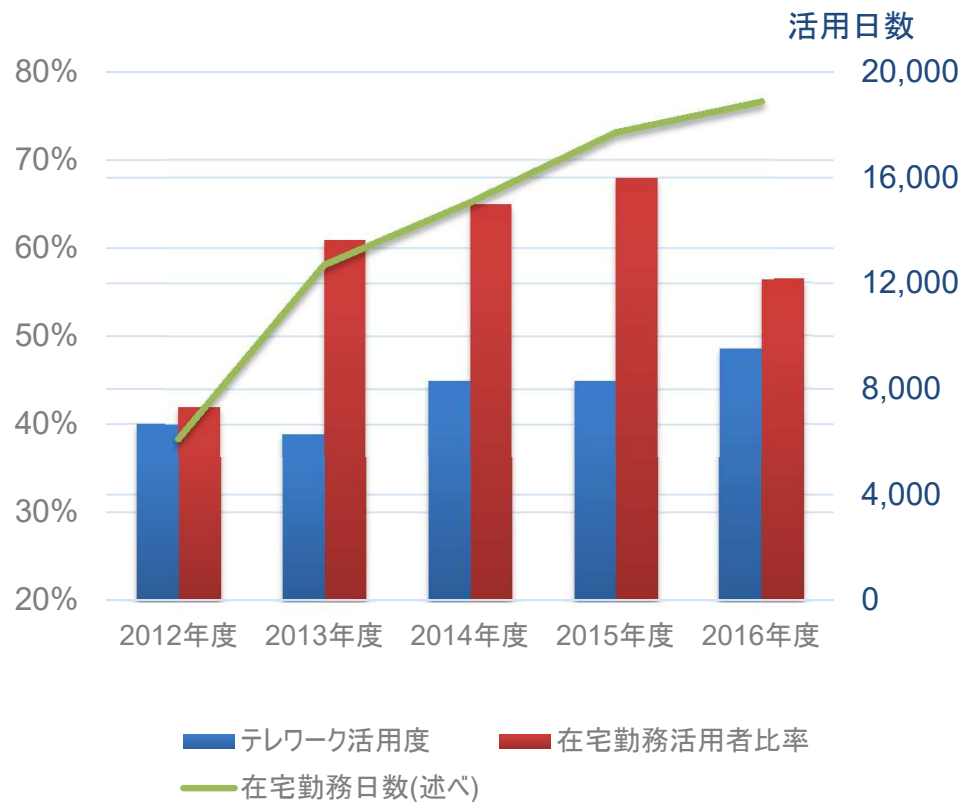
顧客満足度



- 顧客訪問回数: フロント部門で週に3回以上の顧客訪問をする社員の比率
- 顧客対応時間: フロント部門で週に3時間以上の顧客対応をする社員の比率
- 顧客サービス満足度: 顧客に対する自分のサービス品質についてどの程度満足できているかという問いに「できている」「ややできている」と回答した社員比率

- ・フロント部門(プロフィット部門)の営業職と技術職を対象に集計
- ・ワークスタイルビジョンの最上段にあるKPIだが、最も課題を残す結果に
- ・2014年度は新ERP導入に伴い一時的に社内業務が増加
- ・が、自分の顧客サービス品質が低下したとは感じていない

テレワーク



・確実にテレワークの裾野が広がっている

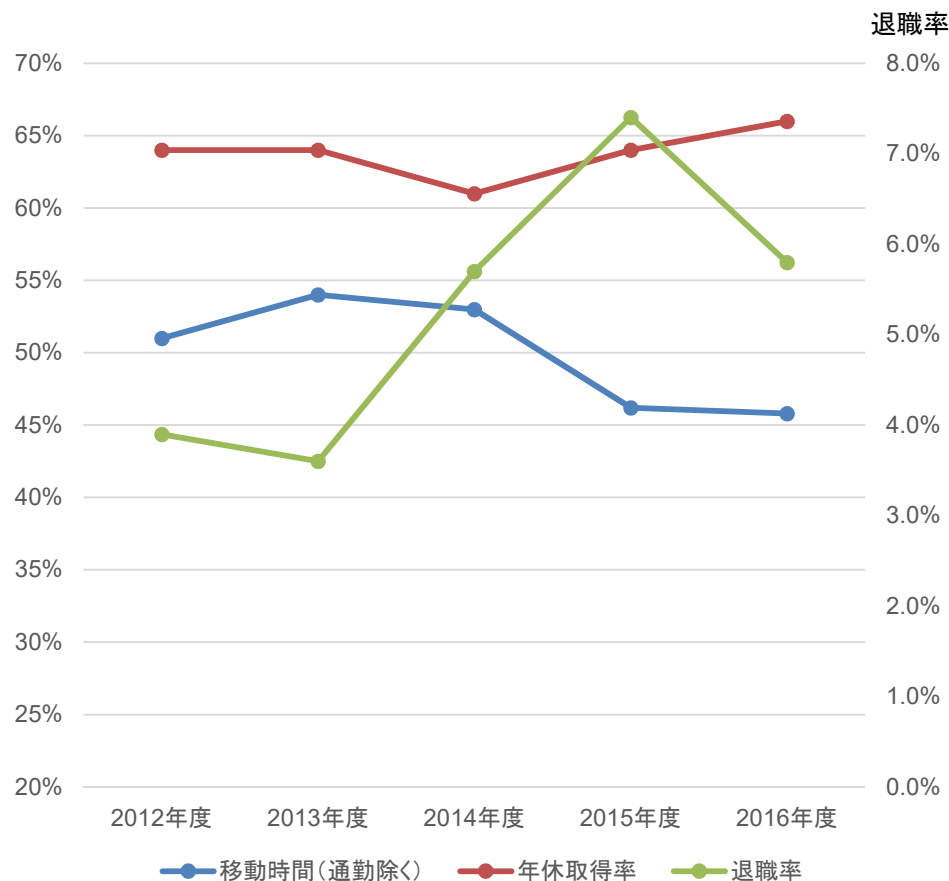
・全社員の在宅勤務総日数は、5年間で4.5倍

・テレワーク活用の阻害要因は、5年間で様変わり

(2011年度)	(2016年度)
1位:書類が多い	1位:対面重視
2位:ICTの設定や使い方	2位:チームワーク維持
3位:上司の目	3位:会議や来客対応

- ・テレワーク活用度:月に3時間以上テレワークを実施する社員の比率
- ・在宅勤務活用者比率:年に在宅勤務を活用した社員の比率
- ・在宅勤務日数(述べ):全社員の年間在宅勤務総日数

その他



・制度導入当初は年休取得率が微減(テレワーク活用による半休取得が減少)。年休取得促進活動により、再び取得率が向上

・退職率はIT業界では顕著に低いものの、労働市場が売り手に転じるとともに上昇

・業務上の移動時間減少に在宅勤務・リモートワークが寄与

- ・移動時間: 通勤時間を除き週に3時間以上業務で移動する社員の比率
- ・年休取得率: 1年間で取得した年次有給休暇の比率
- ・退職率: 1年間で退職した社員の比率

もっとお客様と社員のために

今後の課題

課題Ⅰ

お客様の満足度のさらなる向上

- ・顧客の訪問回数や対応時間に課題を残す

課題Ⅱ

多様化する社員ニーズへの対応

- ・65歳まで長く社員を惹きつけられる会社へ
- ・ワークスタイルを複線化する

課題Ⅲ

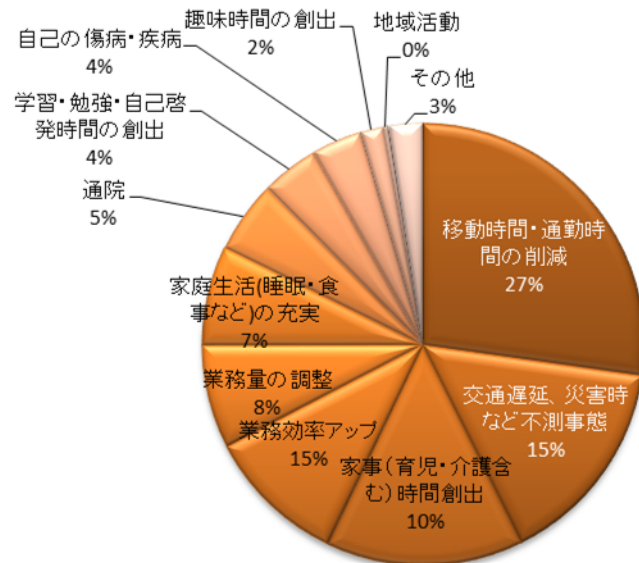
社員の制度理解と利活用を促進

- ・有効事例の積みあげがまだまだ必要

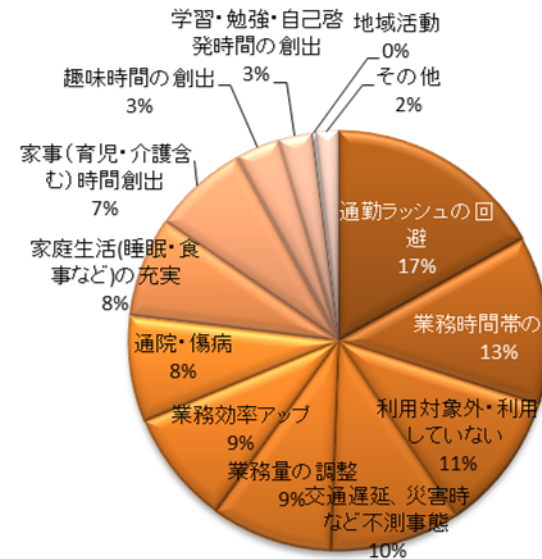
働き方の多様化が進んでいる

社員のニーズが多様化している例

設問16.テレワークを利用する理由
(n=2,538、複数回答)



設問18.フレックスタイムを利用する理由
(n=3,873、複数回答)



ワークスタイル満足度は上がっているが・・・

社内の声の要約

良い

- ・ 成果創出の意識向上
- ・ 計画性や効率性の高まり
- ・ 制度充実による満足感
- ・ ワークライフバランスに有効

悪い

- ・ 部署、職種、社員間の活用格差
- ・ 残業が「見えにくい」
- ・ 一部の社員に、生産性や活用モラルの低下

ワークスタイルマネジメントは管理職が「肝」

マネージャー研修の概要

ワークショップ／社内啓蒙

- ✓ワークスタイル変革の効果（日常マネジメントに対する感謝とお礼）
- ✓工夫できるワークスタイルのメリット・デメリット（改善方法）の議論・発表
- ✓有効事例、運用課題の改善方法の社内啓蒙

アイデア募集（実は課題レポート）

- ✓例：貴部門で働く時間に制限のある社員（短時間勤務社員）が出た場合、どのような経験・仕事でキャリア開発を促しますか？
- ✓優秀論文の表彰と社内横展開
- ✓アイデアの広がりとローテーションの促進効果

最後に・・・ ワークスタイル変革をめざす企業への提言

どうして「トップダウンメッセージ」が最も有効なのか？

ワークスタイル変革を阻む3大要素

人は見てないとサボるという性悪説

「粘土層」の固定概念

部門間のエゴ・仕事のなすり合い
(セクショナリズム)

3大阻害要因の全てを
克服できる
(特に粘土層はトップに弱い)

つなぐ ∟ むすぶ ∟ かわる



net one