

パーソルホールディングス株式会社



2020年10月に人事制度を改定し、働く場所の制約を受けない「新しいはたらき方」の開発に取り組んでテレワークを導入した。2024年7月時点で9割以上の社員が週1回以上のテレワークを実施しており、自分らしい働き方の選択肢としてテレワークを活用した働き方が定着している。その結果テレワーク導入以降、退職率が5.8%減少し、加えてキャリア採用など人材確保の面でも成果が出ている。

会社概要

組織名	名称：パーソルホールディングス株式会社	
	創立：2008年	
組織代表者	役職	代表取締役社長 CEO
	氏名	和田 孝雄（わた たかお）
業種	サービス業	
所在地	東京都	
総従業員数	750人（2024年7月時点） ・正社員：670人 ・有期雇用労働者：13人 ・派遣従業員数：67人	
テレワークの導入形態	終日在宅勤務	
テレワークの利用者数（過去1年間）	735人（2024年7月時点）	

テレワーク導入の目的及び経緯

パーソルホールディングスでは、「はたらいて、笑おう。」をグループビジョンに掲げ、「はたらくWell-being”創造カンパニー」として、多様な働き方や学びの機会の提供を通じて、一人ひとりの選択肢や働く自由を広げ、個人と社会の幸せを広げることを目指している。その一環として重要視しているのが「自分の“はたらく”は、自分で決める。」である。働くことに自己決定感を持てるように、場所の制約を受けない「新しいはたらき方」の開発に取り組んでいる。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、2020年3月より暫定的にテレワークを行ってきた。その上で、withコロナ時代の環境変化に対応した「新しいはたらき方」を実現するために2020年10月に人事制度を改定し、働く場所の制約を受けない「新しいはたらき方」の開発に取り組むと同時に、オフィスコストの削減・最適化や管理部門としてのBCP観点での備えを実現することを目的として、テレワークを導入している。

これは、従来の一つのオフィスに出勤することを前提とする働き方から、社員一人ひとりが自律的に働く場所を選択する働き方に移行する大きなチャレンジでもあった。導入時は対面

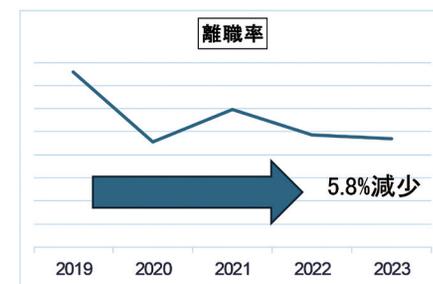
での接点が減ることで、業務の生産性や信頼関係構築などの観点で懸念もあったが、それら乗り越えるための取組や「場」の創造に知恵を絞りながら、「新しいはたらき方」に社員とともに挑戦していくことを選んだ。

この制度改定を、グループ他社の先駆的事例、ひいては日本の働き方のモデルケースとなるような取組にしたいという思いと、社員一人ひとりがこの「新しいはたらき方」を自分のものとし、「はたらいて、笑おう。」を実現していったほしいという希望も込めて導入に至っている。

テレワーク導入の効果

● 導入目的の達成

テレワークを積極活用するとともに、一部の職種において居住地フリーも導入するなど、働く場所に捉われない働き方が定着している。また、状況に応じてリモート・出社を自身で選択するハイブリッドワークも定着化してきており、結果、エンゲージメントサーベイをはじめとした社内サーベイでも、働き方の柔軟性に関する指標のポジティブ回答率が高く、直近数年間の離職率も低下傾向にあることから、エンゲージメント向上に寄与していると考えている。（画像1）



画像1 ここ数年の離職率推移

導入目的の一つであるオフィスコスト面では、オフィスの一部をグループ内の子会社に開放し、コストの削減・最適化を実現している。また、管理部門としてのBCP観点での備えの実現としては、居住地をオフィス近郊としているためやや限定的ではあるが、災害時や、交通網にトラブルがあった際でも自宅から安定的に勤務できるインフラ環境が整っている。

2024年7月時点で9割以上の社員が週1回以上のテレワークを実施しており、自分らしい働き方の選択肢としてテレワークを活用した働き方が定着している。また新型コロナウイルス感染拡大の状況が落ち着いた現在も、出社を増やす方針は持っておらず、引き続きテレワークを活用しながら、一人ひとりが状況に応じた働き方を選択している。

人事制度改定においては、ITエンジニア専用の人事制度を設け、同制度の適用者には育児・介護といった個別事情の有無に関わらず、日本国内のどこでも居住可能とする「居住地フリー」も導入（2023年4月）し、よりテレワークの活用を促している。

一方で多くの社員がテレワークを実施することにより、新規入社者・異動者にとってのオンボーディングやチームビルディングに課題が出てくるため、テレワークを活用しながらも社員一人ひとりがそれぞれの「はたらいて、笑おう。」を実現していけるよう、組織開発施策にも注力している（例：チーム参加型ワーケーションの活用、チームビルディング施策の実施等）。

●生産性向上など企業業績上の効果

働き方の選択肢が増えたことで様々な効果が得られている。まず社員の定着率は前述の通り対2019年比で離職率が5.8%減少した。さらにテレワークの活用で柔軟に時間を使えることも奏功し、約10%の社員が複業を実施している。加えてエンゲージメントサーベイの結果では、社員の仕事、働き方の自己選択実感はテレワーク導入前の2020年に比べ18%向上し81%となった。

テレワーク導入のプロセス

●推進体制

テレワーク推進体制は、人事、総務、ITと各部門の役割を踏まえた体制となっている。人事部門では、新しい働き方の制度設計や導入を始め、コミュニケーションに関するガイドを提供している。コミュニケーションガイドでは、役職問わず「いつでも・誰にでも」チャットでの連絡で、絵文字や感嘆符、いいねボタンの使用を推奨している。総務部門では、フリーアドレスの導入やオフィス縮小の役割を担う。またIT部門では、テレワークに欠かせない各種ITツールの導入、整備に加え、情報セキュリティルールの言語化と推進を担っている。中でもTeamsでは単にオンラインミーティングを実施するだけでなく、組織や業務ごとにチームやチャンネルを作成し、組織運営や業務関係者との情報共有と広範囲に用いている。さらに各組織内で雑談チャットを設けているケースも多く、業務上の必要最低限の範囲を超えたコミュニケーションツールとして活用している。

●環境整備上の工夫

環境整備面においては、テレワーク導入にあたり「新しいはたらき方」の制度概要を整備した。その中では対象者や目的、働き方と居住地範囲に加え、手当支給や育児・介護と仕事の両立支援のための特例措置、交通費精算についてルールなどを明文化し、オフィス近郊でのテレワークだけでなく、育児・介護の事由で実家やその近隣に住みたい場合には遠隔地居住の特例措置を認めている。さらに、業務の見直しという点では、電子サインや郵便物、請求書等のペーパーレス化を図り、面接や研修のオンライン化に加え、前述のコミュニケーションツールを積極的に導入、運用している。

テレワークに係る制度の整備状況

パーソルグループは多様な働き方を推進するために、2023年4月から新しい「ワーケーション制度」の運用を始めた。交通費と施設利用費は全額、宿泊費は1泊10,000円までを会社負担とする本制度はパーソルホールディングスなどに所属する約600名の社員が対象で、部門や組織、プロジェクトチームなどのチーム単位で利用することが可能である。

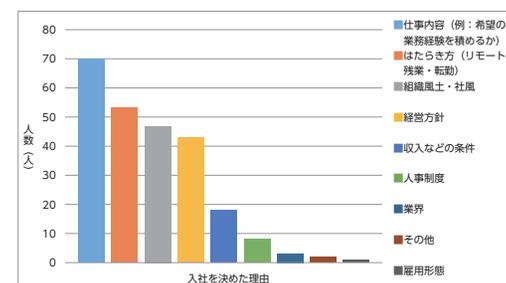
原則全社員がフルリモート勤務を実施する中、新しいメンバーや新組織が早期に関係性

を構築することで成果を出せるようにすることや、既存のメンバーや組織の関係性を深めることでパフォーマンスのさらなる向上などを目的に「ワーケーション制度」を導入している。

そのほか、バーチャルオフィスのトライアル利用やエリア内におけるサテライトオフィスのトライアル導入、居住地フリー制度の導入、育児介護特例を企画、運用している。

テレワーク下での人材確保、育成、評価

採用面については、テレワークを導入したことによりリモートワーク導入以前の2019年からキャリア採用は1.7倍増加した。また、キャリア入社者向けに取得したアンケート※では「入社を決め手」として仕事内容に次いで「はたらき方(リモート・残業・転勤)」が多く挙げられる結果(画像2)となり、テレワーク導入が優秀な人材獲得に寄与している。



画像2 入社を決め手に関するアンケート

※2022年1月～2023年12月に入社した中途入社社員のうち、144名の回答をもとに集計
さらに、テレワーク下では難しいとされている人材教育については、大きく4つの施策を実施した。1つ目はオンボーディングである。キャリア入社者にとって、最初からリモートでの就業は不安も大きく、業務のキャッチアップが遅れることにもつながるため、オンボーディング施策を行い、早期離職防止やパーソルホールディングスで働くことの自己決定感の醸成、成果を出せるイメージが持てる状態を目指している。具体的には、①入社時の導入研修を対面とオンラインのハイブリッドでの実施、②内部署以外の方と接点を持つ1on1の実施、③業務支援や精神支援を兼ねたメンター制度の導入、④入社1カ月後と4カ月後の入社後アンケートと面談の実施、⑤入社2～3カ月後に中途同期同士の交流を持つ機会として対面でのNew Comer交流会である。

2つ目は学びのコミュニティ「みんなのパレット」開設である。「みんなのパレット」は、各々が学んだことをシェアすることによって、絵の具のパレットに色を重ねるようにそれぞれの学びを重ねながら、新しい学びを創発していくコミュニティである。約700名の社員を対象とし、コミュニケーションプラットフォームであるViva Engage(ビバ エンゲージ)を通して、「知る」「伝える」「つながり合う」の3つの機能を実装し、学びに関する情報を得たり、日々の業務や研修、個人のライフワーク

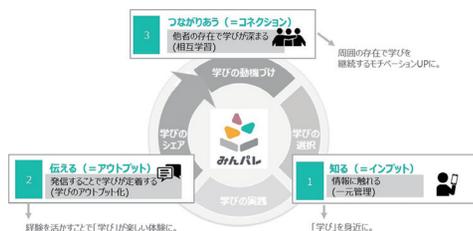


画像3 New Comer交流会の様子

で得た学びをライトに投稿したり、ある分野において語れる社員が講師となって互いに教え合ったりしながら、「学び」＝「楽しい」の体験を通じた学びの促進を行っている。同じテーマについて共に学ぶあう社員の関係値を高めることにより、相互学習やコホートラーニング※を促進し、学びの文化醸成を育む。

すべての時間を一緒に過ごすのではなく、各自で行う非同期の学習と、議論やアイデア共有を通じてインタラクティブに学びあう同期学習を組み合わせる学習スタイルとなり、一人で自由に学ぶセルフラーニングに比べて学習効果が高いとされている。

※コホートラーニングとは：共同学習の一種で、一定期間ほかの受講者とグループを組み、同じペースで共に学ぶ学習スタイルを指す。



画像4 「みんなのパレット」

3つ目はオンライン研修である。これまで対面で実施していた公募型スキル別研修、管理職研修などすべてにおいてオンライン実施へ切り替えている。オンラインであってもブレイクアウトセッションの活用や、インプット型で終わらないアクティブラーニングを取り入れることで対面に劣らない研修効果を出す仕組みを整えている。研修満足度は受講後アンケートで「理解度」「役立ち度」などの項目で測っており、ポジティブ回答率 (TOP2BOX) はオンライン化後も9割以上で、テレワーク導入前と同等水準を維持できている。

4つ目はNTT身体性コミュニケーション技術を活用した「はたらくWell-being」に関する共同実験である。ハイブリッドワークにおいて、共感や信頼を育むチームビルディングプログラム (例えば、新入社員向けオンボーディングプログラム) の開発や、対面か遠隔かの二択にとどまらない新しい働き方の開発と評価をフィジビリティ的に実施している。

テレワーク実施の際の費用負担

テレワーク環境を整える補助として、テレワーク支援金1万5,000円 (適用初年度に1回限り) を支給。さらに、在宅勤務が増えることを見越し通信費や水光熱費の補助としてテレワーク手当4,000円 (毎月) を支払っている。

ワーク・ライフ・バランスの向上

家族と暮らす社員から特に「テレワークによって必要なタイミングで子どもの送り迎えや病院、食事を作るといった家事を柔軟にできるようになった」というVoE※は多く届いている。また、育児時短をする社員は、通勤時間がないことで就業可能時間を延ばすことができ、社員と会社双方にとってメリットが生まれている。

※Voice of Employee=従業員が職場で自分の考えや不満、提案を表明すること
一人暮らし社員、独身社員からは、「テレワークで生まれた時間を活用して複業をしている」といった声もあり、自分の興味関心のある領域や自己研鑽のために取り組むケースも多く、テレワーク導入以前よりもワーク・ライフ・バランスの実現に近づくことができていると考えている。

●テレワーク実施時における労働時間管理

労働時間の管理は、従来からマンスリーフレックス制を導入しており、2023年4月からは裁量労働制も一部導入した。在宅勤務時には家事や育児による中抜けは増加したが、制度の枠組みの中で認められる範囲で許容しており、中抜け時間は休憩時間として実態に応じて勤怠入力することとしている。テレワーク導入前から22時以降のパソコン自動シャットダウン、残業時間が一定時間を超える場合は事前申請・承認制といった取組を実施しており、現在も継続している。テレワーク導入直後は、時間外労働時間が増加傾向にあったが直近は減少傾向である。



画像5 時間外労働時間の推移

●テレワーク実施時における健康管理・メンタルヘルス対策

健康管理については継続して試行錯誤している段階だが、これまで取り組んだ施策として、まずは健康的に仕事ができる環境整備として、①入社・異動時のテレワーク支援金1万5,000円、②オフィスへのスタンディング型デスクの導入、③始業前・休憩時間・終業後のラジオ体操やストレッチ、ヨガ、瞑想等機会の設置、④ウォーキングイベントなどである。

メンタルヘルス対策についても継続して試行錯誤段階だが、これまでの取組施策としては、①コミュニケーションガイドによる「初対面でもチャットOK」「リアクションボタンでのリアクションOK」といったことでコミュニケーションのハードルを下げるような取組、②外部のバーチャルオフィスサービスによるコミュニケーションの円滑化、③チーム単位で参加可能なワーケーションによる対面コミュニケーション機会の創出である。

●テレワークを活用した多様な働き方

居住地は原則として「前日に翌営業日の出勤を指示された場合に、航空機や特急等の利用なしにコアタイムの午前10:00までの出勤ができる場所」とし、オフィス近郊に限定している。ただし、実家の家族(義父母を含む)の介護やサポートの必要性や、実家での育児サポートが必要な場合などの事情がある場合には例外的に遠隔地居住を可能とする「育児・介護の両立支援のための特例措置」を認めている (出勤時の交通費は原則本人負担)。

加えて、テレワークは直接雇用の社員だけでなく、業務委託や派遣契約で就業している方についても、派遣元各社と契約内容や就業条件を調整するなどし、就労形態に関わらず実施している。