

第3回

人的資本経営の時代における 「働きがい」向上の取組

働き方改革・女性活躍企業経営者勉強会

令和5（2023）年7月7日【金】
13:30～16:40 オンライン

基調講演【60分】



チーム力をupするデジタル時代の働き方 ～リモートワークが育む働きがい向上～

【講師】

株式会社NTTドコモ 取締役（監査等委員）

白川 貴久子 氏

企業取組事例紹介【30分】



働き方改革推進への取組 ～テレワークへの挑戦～

【企業ゲスト】

株式会社河内 取締役・経理部長

後河内 充子 氏

トークセッション【30分】



社員の働きがい向上を目指して！ 現場の実践から学ぶトークセッション

【パネリスト】

株式会社NTTドコモ
取締役

白川 貴久子 氏

【パネリスト】

株式会社河内
取締役・経理部長

後河内 充子 氏

【ファシリテーター】

株式会社ワーキングエージェント
働き方改革 上級コンサルタント

藤原 輝 氏

チーム力をupするデジタル時代の働き方 ～リモートワークが育む働きがい向上～



登壇講師プロフィール

株式会社NTTドコモ 取締役（監査等委員）

白川 貴久子氏

NTTに入社後、法人営業と人材開発に従事したのちNTTドコモにてコンシューマーマーケティング及びデータ分析・活用支援に従事。中国支社長を経て2023年6月より現職。5Gをはじめとするモバイル通信網の構築・保全、通信サービスの提供、DXの推進等による地域の課題解決に取り組む。日本マーケティング協会理事及び関西支部マーケティングマイスター、日本データマネジメント・コンソーシアム理事、日本能率協会マーケティング部門評議員、滋賀大学データサイエンス学部インダストリアルアドバイザー、早稲田大学マーケティング国際研究所招聘研究員としても活動。

CONTENTS

- 社員全員でチャレンジするDXの取組
- 現場でリモートワークを実践する試み
- デジタルの強みを生かす職場づくり

コロナ禍の2020年7月に新たな働き方として「リモートスタンダード制度」の導入などを打ち出してきたNTTグループで取締役を務める白川氏に、地方だからこそチャレンジしたいDXの取組についてお話いただきました。

社員全員でチャレンジするDXの取組

私がおりましたドコモ中国グループでは、現場業務が大半を占めます。そこで、私たちは現場業務でもリモートワークをできるようにするため、3つのチャレンジを行いました。

まず1つ目は「ビジョンを掲げて浸透させること」を一生懸命やってきました。「中国地方をニューノーマル時代のリーダーに！」をビジョンに掲げ、デジタルの力を使って、どこでも、どんなときでも働けるような世の中にしようというチャレンジに、全員で取り組むことを目標としました。

次に、2つ目は「社員全員が自ら実践する仕掛けと、可視化して共有する文化」の推進です。現在は、DXでいろいろな働き方改革を行っていますが、まず全員がデジタルの力で何ができるかを知ること、現状や課題を可視化して共有することが大切です。そうすれば、抱えている課題の中でDXで解決できるものにチームで気づき、もし苦手なツールが必要でも、得意なあの人に相談すればよい、と思うようになります。

そして3つ目は、「デジタルの強みを生かすための風土づくり」に力を尽くしました。互いに尊重し合い誰もが前向きに意見を言い合える心理的安全性の高い風土とすることで、成功事例はもちろん、失敗や異なる意見もシェアできればより強いチームになります。

これらの取組が、会社の中であるいは他の地域にどのような影響をもたらすかを意識することで、デジタル化をもっとリードできるのではないかと伝え続けています。

NTT DOCOMO Confidential

docomo コロナで直接会えなくなったけれど・・・

デジタル変革の波

オンライン授業

リモートワーク

オンライン飲み会

どこにいても参画できる社会になった！
だから、地方こそDXを！！

©2023 NTT DOCOMO, INC. All Rights Reserved. Page 26

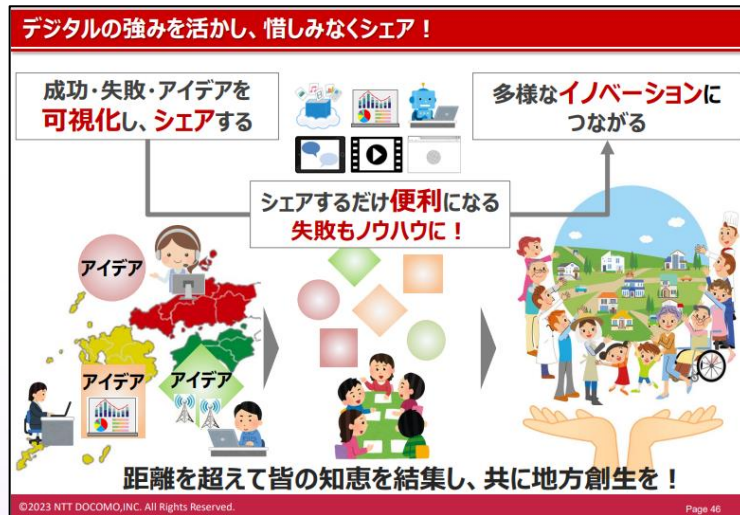
現場でリモートワークを実践する試み

リモートワークを基本とする新しい働き方の課題として、コミュニケーションが難しいという声をよく聞きます。その課題を解決するためには、丁寧に伝える努力をして、わかっているつもりにならないことが大切です。リモートだと「こんなことを聞いたら恥ずかしいかな」とか「時間を妨げないかな」と遠慮して、うやむやにしたまま終わってしまうことが起こりがちです。わからないことはわからないときちんと言おう、わかり合えないことを前提としてコミュニケーションをしっかりと取ろうという話をしたところ、画面に向かって両手で丸のジェスチャーを出すなど、みんなが気持ちを伝えようというアクションをしてくれるようになりました。

コロナ禍に浸透したリモートワークは、これからもっと働き方の可能性を広げると思います。育児中や介護中の方だけでなく、ハンディキャップがあって通勤は困難だけど仕事をしたいという方まで、誰もが働き方を選択できることが大切だと思います。DXは、こうした課題を解決できる最新技術です。距離を超えてリモートでつながることができる時代なのです。そのため、地方の企業こそDXを有効活用していくことが重要だと思います。

デジタルの強みを生かす職場づくり

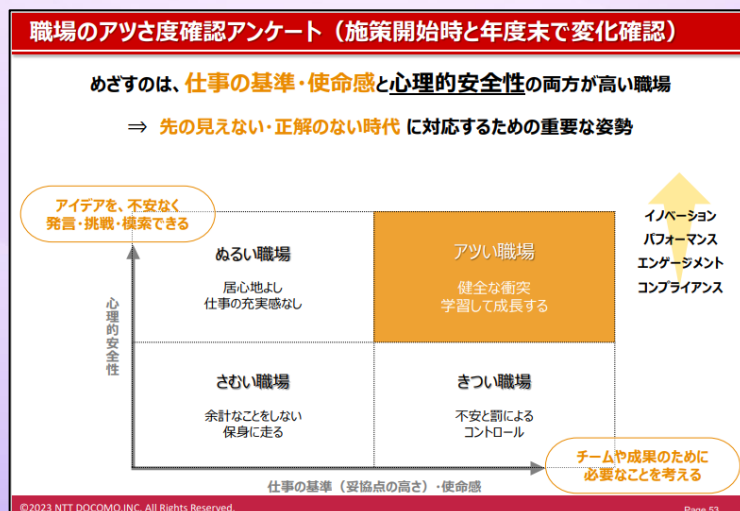
デジタルの強みは、「シェア」が容易なこと。メールでもSNSでも簡単に情報共有ができます。失敗シェアすれば、みんなのノウハウとなりリスク回避にもつながります。また、シェアすることで、社員皆が互いに意見を言い合うことができる。それは、まさにダイバーシティを実現した形となり、多様なイノベーションにもつながります。



こうした“誰もが意見を言えるオープンで前向きなDX”は、働きやすい職場づくりだけでなく、経営リスクの軽減になると思っています。そのベースになるのは、「心理的安全性」です。失敗からも学べるように、地位や経験に関わらず誰もが率直な意見や素直な疑問を言い合うことが大切です。そして、一人ひとりが仕事に使命感を持ち、自発的にアクションすることが大事だと意識しながらチャレンジすることで、それぞれの強みを生かし合って、企業も成長していけると思います。

しかし、心理的安全性の高い職場をつくることは、簡単なことではないと諦めてしまう方もいるかと思っています。その際にまず振り返っていただきたいことは、見えている部分だけで判断していないかどうかです。見えていないところにリスクが潜んでいることもあります。まずは思い込みの枠を外しましょう。データ（情報）は枠を外すキーになります。その情報を集めるためには、デジタルの技術を活用していくこと、つまり「DXの活用」が必要となるのです。

デジタルは、頑張るほど伸びしろが大きい技術です。私たちが引き続き、みなさんと一緒に新たなチャレンジをしていきたいと思っています。



働き方改革推進への取組 ～テレワークへの挑戦～

TOTAL PRINTING
KOCHI

企業ゲストプロフィール

株式会社河内 取締役・経理部長

後河内 充子氏

企業概要

本社：広島市佐伯区利松

創業：1990年

従業員数：76名

業務内容：パッケージの設計・印刷・アッセンブル

資本金：8,500万円

CONTENTS

- テレワークの意義を理解する必要性
- ICT環境の整備による業務改善
- 今後の目標

テレワークの意義を理解する必要性

医療機器や日用品などのパッケージの製造を行う当社では、テレワークの取組を事務職の社員からスタートしました。現在では本社の事務職の社員に加え、東京営業所の社員もパソコンと携帯さえあればどこでも仕事ができるテレワークの体制となっています。特に、コロナ禍やG7サミットのような大きなイベントの際に、滞りなく仕事を行うことができ、テレワークの良さを実感することとなりました。

テレワークへの挑戦の実態2

- ◆ 本社
 - > 皆のライフスタイルが変わってもテレワークでなんとか乗り切れそう。
- ◆ 工場
 - > 現場では今の所無理な状態。
- ◆ 東京営業所
 - > 営業職3名は実行している。

パパの育休もママの時短にも介護にも有効だと思われる。



このように取組を進めていく中で、さらに社内でテレワークを浸透していくためには、会社全体の理解力が試されているのではないかと強く感じるようになりました。ベテラン社員の中には、新しいことや変化に対して拒否反応を示す人も一定程度いるのですが、取組を進めていくためには根気よくテレワークの良さを伝えていく必要があると思っています。今後、社員のライフスタイルが変わって、育児や介護などをする人たちが増える可能性があり、そういった変化に対応するためにも、テレワークは大変有効であると強く伝えています。

ICT環境の整備による業務改善

当社ではテレワークを円滑に社員が行えるように、ICT環境の整備に力を入れました。特に、クラウドワークフローシステムを導入したことによって、それまで3日はかかっていた承認業務が、5分で済むようになりました。FAXで来た紙をバインダーに入れて、何カ所もまわり印鑑をもらっていた稟議が短時間で終わるようになったことは、大幅な業務改善（作業効率化）につながっています。

他にも、社内の意思疎通をスムーズにするためのチャットツールの導入やタイムマネジメント、ロジカルシンキングのセミナー等を会社負担で受講してもらうことで、社員個人のスキルアップを行うなど、テレワークで効率的に業務を行えるよう支援をしています。

ICT環境を整備し、テレワークを導入していく中で、会社と社員個人のメリットとして感じたことがそれぞれあります。まず、会社としては若い人材の獲得につながることです。30歳前後の若い世代にとって、働く条件として、テレワークができる職場環境を重視する人は多いと感じています。テレワークを重要視する若い人たちが入社しやすく、その後のライフスタイルの変化にも対応できることは、会社にとって大きなメリットとなると思います。また、現職社員個人へのアンケートでは、時間を有効に活用できて、集中して仕事ができるという声もあり、働きやすい環境づくりの大切さを改めて認識するとともに、社員もメリットとして感じていることが分かり良かったです。

今後の目標

今後の目標としては、社員の生活や仕事のスタイルにあわせて仕事ができるようにテレワークと出勤を組み合わせたハイブリッド勤務を進めていきたいと考えています。会社としては、最初から完璧を目指すのではなく、達成可能な目標を設定することが大事だと考えています。何より社員の健康が第一ですから、みんながニコニコして仕事ができるよう、体と心の健康を保つためのハイブリッド勤務にするためです。この取組を進めていくことで、働きがいのある会社にしていきたいと思っています。

社員の働きがい向上を目指して！ 現場の実践から学ぶトークセッション



【ワーキングエージェント】藤原 輝



【講師】白川貴久子

【ファシリテーター】

藤原 輝 氏

株式会社ワーキングエージェント
働き方改革 上級コンサルタント



【企業ゲスト】河内

【パネリスト】

白川 貴久子 氏

株式会社NTTドコモ
取締役（監査等委員）

【パネリスト】

後河内 充子 氏

株式会社河内 取締役・経理部長

デジタルを生かせる組織文化づくり

藤原：それぞれの事例を聞かれて、どのような感想を持たれましたか？

白川：後河内さんは「完璧を目指さない」とおっしゃりながら、きっちり課題を押さえ、やれることを進めておられるのは素晴らしいですね。デジタルのツールはツールでしかなく、それを使いこなすのは人間です。どんな課題を解決したいかということを考える上で、タイムマネジメントとロジカルシンキングはとても大事なので、その2つをベースにされているのはさすがだと思いました。

後河内：会社の規模は異なりますが、皆さんの根本にあるのは、従業員の働く環境を良くしよう、会社を良くしようということ。そこは一緒だと感じました。当社の取組は、まだまだこれからですので、追いつけるように頑張りたいと思います。

藤原：両社はテレワークの取組ステージに違いはあるものの、ITやデジタルを生かせる組織文化を醸成しよう、という意識は共通だと思いました。まずはじめに白川さんのこれまでの経験と想いをお聞かせください。

白川：私が情報システム部に異動した時は、私一人だけマーケターでした。データ分析に使いたいシステム開発にはSEの力が必要です。確実な仕事をしたいSEと、お客様に早くサービスを届けたい営業部門。一見違うように見えますが、どちらもお客様の役に立ちたいという思いは同じです。その思いを実現するために、マーケターやSEなど多様なメンバがそれぞれの強みを生かすことが大事だと思っています。

藤原：後河内さんは創業家の一員ですが、組織運営についての考え方をお聞かせください。

後河内：社長である夫は、製品を作る機械にはいくらでもお金をかけるのですが、バックオフィスにお金をかけることを嫌がる傾向がありました。けれど、バックオフィスがきちんと機能していないと、コアの事業も上手くいかないと考えています。そのことを説得するのが一番大変だったように思います。新しいことや変化に対して拒否反応を示す人には、丁寧に必要性を説明し、メリットを伝えることを続けていくことが必要だと思いました。

人の技術力を活かすため、デジタル化を行う

藤原：本日のテーマに入ります。地域企業におけるデジタル化の現状はどうなのでしょう。

白川：後河内さんのお話を聞いても、着実に進んできていると思います。たとえ社員全員と一緒にやってくれなくても、楽になった、便利になった、という感覚が少しずつでも社内に広がっていけば、デジタル化の目標に到達できると思います。年季を重ねた人の技術が素晴らしいのは事実で、その技術を生かすためにも、新しい技術を活用して、楽ができるところは楽をしてほしいと考えています。

藤原：後河内さんの会社では、デジタル化を進めるにあたって、課題はありますか？

後河内：そもそもデジタルに強い人材が社内によくおらず、デジタルに詳しいSEも仕事に対して受け身の姿勢であり、接し方に悩むときがあります。そこで、白川さんにSEとの仕事の接し方のアドバイスをいただきたいです。

白川：SEに限ったことではないですが、私が心掛けているのは、できるだけ丁寧に話を聞くことです。彼らの困りごとで自分が手伝えることはないか。逆に分からないことは助けてもらう。そうして、お互いの強みと強みでカバーし合える組織は強いと思います。仕事を任せっぱなしにするのではなく、少しでも分かり合えるように話を聞くことで、自分のクオリティも上げていくほうがいいのではないのでしょうか。



テレワークと働きがい

藤原：以前からテレワークは、場所にとらわれずに働くことができ、私生活と仕事の調整も容易になるという面で、「働きやすさ」の満足度を満たす効果があると考えていました。ただ、今回お二人のお話を聞きしたところ、テレワークの活用は「働きやすさ」を底上げしながら、企業のビジョンの実現や社員の仕事の領域を広げることなど、「働きがい」を高めることにもつながる取組であると思いました。